



**Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion**

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION**

**MBA  
Audit et Contrôle de Gestion  
(MBA-ACG)**

**Promotion 28  
(2016-2017)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**Audit du processus de gestion des stocks :  
cas de la NMA Sanders Potou  
(Dakar-Sénégal)**

**Présenté par :**

**MBAYE Papa Antou**

**Dirigé par :**

**DIENE Jean Baptiste  
Expert-Comptable  
Enseignant au CESAG**

**Avril 2018**

## DEDICACE

Ce mémoire est dédié :

- à ma tendre mère, Madame MBAYE Adjaratou Demba Dame SECK, qui m'a donné l'opportunité et les moyens nécessaires pour acquérir le savoir.
- à mon père, Monsieur Lat Fatim MBAYE, qui n'a cessé de me donner avec amour tout ce dont j'ai besoin à ce stade de la vie.
- à mon oncle, El Hadj Mamadou SECK, pour son soutien financier et ses conseils.
- à mon père, feu El Hadj Boubacar THIAM, pour son soutien financier et ses conseils.
- à mon père Ahmadou Seck MBOUP, pour son soutien financier et ses conseils.

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

## REMERCIEMENTS

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

- Monsieur Boubacar BAIDARI, Directeur Général du CESAG et tout le personnel administratif pour leur guide durant cette année de MBA ;
- Monsieur Moussa YAZI, Chef du département Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit du CESAG, pour l'encadrement mais aussi pour sa rigueur dans le travail et ses qualités humaines appréciables ;
- Monsieur Jean Baptiste DIENE, Expert-Comptable, Enseignant au CESAG, pour ses conseils, sa disponibilité et l'intérêt qu'il a porté à cette étude ;
- Madame SARR Madjiguène K, Assistante administrative du DAF, pour son soutien et ses conseils.
- Corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement dispensé ;
- Madame Anta AMAR, Contrôleur de Gestion du groupe NMA, pour son aide dans l'obtention du stage à la NMA Sanders Potou ;
- Monsieur Dame GAYE, Contrôleur de Gestion de NMA Sanders Potou pour son encadrement dans le travail durant le stage et ses conseils ;
- Madame Ndèye Astou FAYE, Chef Comptable de NMA Sanders Potou pour son encadrement dans le travail durant le stage et ses conseils ;
- La Direction générale de NMA Sanders Potou et plus particulièrement ceux des services Contrôle de Gestion, Commercial, Comptable, Gestion des Stocks, et Production, pour nous avoir reçu et facilité notre travail ;
- Mes frères et sœurs, pour leur soutien spirituel et moral. Que la réussite et le succès soient de leur côté dans toutes leurs entreprises ;
- Mademoiselle Djénaba SACKO, pour son soutien spirituel et moral ;
- Mademoiselle Fatou Diop et Monsieur Jean NDILONE, Bibliothécaires au CESAG, pour les documents mis à notre disposition ;
- la 28<sup>ième</sup> promotion du MBA 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

**BC** : Bon de Commande

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement

**BL** : Bon de Livraison

**BMI** : Bon de Mouvement Intérieur

**BR** : Bon de Réception

**BT** : Bon de Transfert

**CMP** : Cout Moyen Pondéré

**DA** : Demande d'Achat

**FAR** : Feuille d'Analyse des Risques

**FIFO** : First In, First Out

**FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

**IFACI** : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

**IIA** : Institute of Internal Auditor

**NMA** : Nouvelle Minoterie Africaine

**QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne

**QPC** : Questionnaire de Prise de Connaissance

**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain

**UABV** : Unité d'Aliments Bétail et Volaille

**UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africain

\*

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Tableaux

<b>Tableau 1:</b> Les risques opérationnels du processus de gestion des stocks, les objectifs de contrôle interne et les dispositifs de maîtrise des risques.....	24
<b>Tableau 2:</b> Lieux de stockage du maïs, du tourteau soja, du tourteau arachide, du blé et du son de blé.....	61
<b>Tableau 3:</b> Vitamines et autres matières de l'UABV et leurs lieux de stockage .....	62
<b>Tableau 4:</b> Les produits finis bétail et volaille et leurs lieux de stockage .....	63
<b>Tableau 5:</b> Les pâtes alimentaires ROLLI et leurs lieux de stockage.....	64
<b>Tableau 6:</b> Les emballages et leurs lieux de stockage .....	65
<b>Tableau 7:</b> Résultat du test d'existence.....	77
<b>Tableau 8:</b> Identification et évaluation des risques liés au processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou.....	79
<b>Tableau 9:</b> Tableau des forces et faiblesses apparentes .....	85
<b>Tableau 10:</b> Rapport d'orientation.....	90
<b>Tableau 11:</b> Programme de vérification.....	92
<b>Tableau 12:</b> Résultat des tests de permanence.....	97
<b>Tableau 13:</b> Recommandations.....	112

### Figures

<b>Figure 1:</b> Description des produits en stock, degré de contrôle, prise d'inventaire et priorité d'études en fonction des classes du classement ABC .....	14
<b>Figure 2:</b> Matrice ABC/FMR .....	15
<b>Figure 3:</b> Schéma de valorisation des stocks.....	20
<b>Figure 4:</b> Modèle d'analyse.....	43

## SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	IV
<i>INTRODUCTION GENERALE</i> .....	1
<i>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L’AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</i> .....	7
Chapitre 1 : Processus de gestion des stocks et Audit du processus de gestion des stocks .....	9
1.1. Processus de gestion des stocks.....	9
1.2. Audit du processus de gestion des stocks.....	32
Chapitre 2 : Méthodologie et Cadre de l’étude .....	42
2.1. Méthodologie de l’étude.....	42
2.2. Présentation de la NMA Sanders Potou .....	48
<i>DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS DE LA NMA SANDERS POTOU</i> .....	58
Chapitre 3 : Description du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou .....	60
3.1. Constitution des stocks de la NMA Sanders Potou.....	60
3.2. La description du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou .....	66
Chapitre 4 : Audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou.....	75
4.1. Planification de la mission .....	75
4.2. Phase de réalisation de la mission .....	95
4.2. Phase de communication des résultats .....	109
<i>CONCLUSION GENERALE</i> .....	116
<i>ANNEXES</i> .....	a
<i>BIBLIOGRAPHIE</i> .....	m

# INTRODUCTION GENERALE

Après la crise économique de 1929 et la seconde guerre mondiale, des mutations sont intervenues au niveau des environnements économique, social et technologique.

Les entreprises, pour répondre et résister à cette évolution ont été obligées de revoir et adapter leurs outils de production, la structure et le fonctionnement de leur organisation.

Face à ces éternelles mutations environnementale, sociale et technologique, les entreprises sont tenues de gérer les ressources dont elles disposent de façon rigoureuse. Pour y parvenir elles doivent créer des règles et des procédures à suivre pour contribuer au renforcement de la pérennité et du dynamisme de l'organisation.

Les managers des entreprises doivent donc mettre en place des dispositifs de contrôle adaptés pour éviter de graves défaillances telles que les détournements et les pertes inexplicables (manques à gagner sur le chiffre d'affaires, la clientèle ou les stocks, banqueroutes et fraudes). Ces dispositifs permettent aux dirigeants de maîtriser l'évolution rapide de l'environnement économique concurrentiel, des besoins et des priorités des clients, et de procéder à temps aux adaptations nécessaires à la croissance de l'activité. Ils contribuent enfin à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements. Ces contrôles se présentent sous plusieurs dénominations comme le contrôle interne, l'audit (externe ou interne), le contrôle de gestion, le contrôle qualité, l'inspection, le contrôle fiscal...

Parmi tous ces types de contrôles, l'audit interne est la fonction la plus apte à évaluer le système de contrôle interne existant dans l'entreprise, sa mission consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints. Il évalue également les risques afférents au management de l'organisation et le processus de gouvernement d'entreprise etc.

Selon IIA traduit par l'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 ses 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 son efficacité ».

La fonction d'audit interne a un objectif majeur : « aider une organisation à atteindre les siens ». C'est pourquoi, l'attention de l'audit interne doit se concentrer sur :

- l'efficacité opérationnelle et l'efficience des processus métier ;
- la fiabilité des systèmes d'information et la qualité des informations utiles à la prise de décision produites par ces systèmes ;

- la protection des actifs contre les pertes, notamment celles résultant de fraudes de la direction et de collaborateurs ;
- le respect des politiques de l'organisation, des contrats, de la législation et de la réglementation.

La protection des actifs et la sauvegarde du patrimoine restent une priorité du contrôle interne. Nous savons que les stocks constituent pour certaines entreprises une grande partie de ces actifs.

Sous l'effet de la mondialisation, de la complexification des structures des entreprises, du développement du commerce électronique et d'autres avancées technologiques, ainsi qu'une récession économique mondiale, les entreprises et beaucoup d'organismes divers disposent souvent de stocks importants et ont pris conscience de l'intérêt tout particulier d'une gestion rationnelle dans ce domaine. Les stocks sont constitués de marchandises, de matières ou fournitures, des déchets, des produits semi-ouvrés, des produits finis, des produits ou travaux en cours et des emballages commerciaux qui sont la propriété de l'entreprise. Il devient donc nécessaire de gérer rigoureusement les stocks en mettant en place des techniques modernes propres à fournir aux responsables des entreprises les renseignements qui facilitent les prises de décision.

Selon ZERMATI & MOCELIN (2005 : 1) « La gestion des stocks, évoquée de plus en plus fréquemment dans la grande presse quotidienne, est un ensemble de techniques précises au service de l'organisation logistique d'une entreprise. Tout d'abord elle intervient dans le domaine des approvisionnements puisqu'elle fournit des réponses claires à des questions que se posent toutes les personnes en charge d'alimenter les systèmes de production en composant en matières premières dans les entreprises, à savoir QUAND approvisionner (en fonction d'un seuil, à période fixe, etc.) et COMBIEN (calcul des quantités économiques d'approvisionnement).

Dans notre étude nous nous sommes intéressés à la NMA Sanders Potou (Nouvelle Minoterie Africaine) qui est une entreprise industrielle sénégalaise, elle évolue dans le secteur agroalimentaire et fabrique :

- de la farine boulangère de blé tendre, biscuitière et pâtissière ;
- des aliments de bétail ;
- des aliments pour volaille et depuis peu des aliments pour poissons ;
- des pâtes alimentaires.

Sa vision est de nourrir la vie en offrant une large gamme de produits en nutrition humaine et animale. Pour assurer sa pérennité, la NMA Sanders Potou a mis en place un service de gestion des stocks qui veille sur les différents stocks dont elle dispose.

Il faut noter que la NMA Sanders Potou rencontre des difficultés dans la gestion de ses stocks (stocks pléthoriques, ruptures de stocks), ces difficultés trouvent leur origine dans :

- une mauvaise organisation de la production et de la maintenance ;
- un manque de rigueur dans le choix des fournisseurs ;
- une absence ou mauvaise qualité des outils de contrôle et de suivi des stocks ;
- un mauvais paramétrage du stock de sécurité ;
- une mauvaise appréciation du désir de la clientèle ;
- une mauvaise prévision des quantités de commande ;
- une mauvaise protection des stocks contre les vols, les intempéries, les incendies et les inondations ;
- un manque de maîtrise du stock existant et de l'entreposage.

La détention de stocks pléthoriques et la rupture de stocks peuvent engendrer des conséquences comme :

- une perte de marché due à l'insatisfaction de la clientèle ;
- une dégradation de l'image de l'entreprise
- la destruction des stocks due au caractère périssable de certains produits ;
- une répercussion sur les finances de l'entreprise ;
- une diminution de la crédibilité de l'entreprise à l'égard de ses partenaires ;
- une désorganisation du fonctionnement de l'entreprise ;
- une mauvaise performance de l'entreprise.

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

- avoir la bonne information en temps réel sur les stocks pour assurer une bonne rotation des stocks ;
- mettre en place une application appropriée de gestion des stocks, ce qui permettra au gestionnaire de stocks de gérer facilement les entrées et les sorties de stocks (réception, inventaire, transfert) ;
- mettre en place des procédures efficaces de contrôle interne ;
- avoir une méthode de réapprovisionnement adaptée à l'activité de l'entreprise ;

- une maîtrise de la disponibilité des produits, des délais de livraison et des délais de production ;
- auditer efficacement l'efficacité des mesures de contrôle du processus de gestion des stocks.

Après avoir souligné les solutions possibles, retenons maintenant la dernière approche, c'est-à-dire l'audit du processus de gestion de stocks, car elle est la plus importante et peut aboutir à des recommandations qui participeront à l'amélioration de la qualité du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou. Elle garantit que les mouvements de stocks sont saisis et enregistrés, que les stocks sont protégés et appartiennent à l'entreprise. De plus elle garantit que les stocks sont correctement évalués.

C'est ainsi que nous envisageons la question principale à savoir : comment s'assurer que les dispositifs de contrôle interne mis en place par la NMA Sanders Potou permettent-ils d'identifier et de maîtriser les risques opérationnels liés au processus de gestion de stocks ?

Cette interrogation permet d'énoncer les questions qui suivent :

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

Nous répondrons à ces différentes questions à travers un audit des stocks, d'où le thème : « L'audit du processus de gestion des stocks : cas de la NMA Sanders Potou ».

L'objectif principal de ce mémoire est de réaliser un audit d'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par la NMA Sanders Potou afin d'optimiser les opérations liées à son processus de gestion des stocks.

De manière plus précise, il s'agira de :

- décrire le processus de gestion des stocks ;
- définir les risques liés à la gestion des stocks ;

- décrire le processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou ;
- élaborer les étapes de la démarche d'audit lié à ce processus de gestion des stocks ;
- formuler des recommandations pertinentes dans un rapport d'audit.

La réalisation de cet audit permettra à la NMA Sanders Potou de mener un contrôle rigoureux de son processus de gestion des stocks, afin d'identifier et de maîtriser les risques opérationnels liés à celui-ci, et d'atteindre les objectifs fixés.

Pour nous même, cette étude 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.

Pour mener à bien notre étude, nous allons présenter dans une première partie le cadre théorique décrivant le processus de gestion des stocks et ses risques opérationnels, suivi de la démarche d'audit du processus de gestion des stocks et la présentation de la méthodologie et du cadre de l'étude.

Dans une deuxième partie dite cadre pratique nous allons procéder à la description et l'audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou.

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

## Introduction de la première partie

L'un des éléments phare du bilan qui peut altérer de manière significative sa partie "ACTIF" est le stock. Cette ligne du bilan, qui correspond à la première partie de l'actif circulant, peut, par application des méthodes de valorisation, modifier la valeur de l'actif du bilan. En effet, il y'a une expression qui dit : « toute notre trésorerie est dans le stock ». Cela pour dire que, les stocks dans l'entreprise, peuvent consommer beaucoup de trésorerie et par conséquent avoir un impact négatif sur l'activité de l'entreprise (augmentation du besoin en fond de roulement qui nécessitera une bonne quantité de trésorerie pour la financer) ou bien même entraîner la chute brusque de l'entreprise. Donc pour garantir le minimum de sécurité pour l'entreprise, les managers doivent identifier les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks et 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. Pour assurer leur pérennité, les entreprises devront recourir à l'audit (interne ou externe) pour des missions périodiques d'audit opérationnel.

L'audit opérationnel suppose l'objectif d'améliorer les méthodes utilisées, et exige la mise en œuvre de contrôles spécifiques visant l'efficacité des opérations.

Ces missions permettront aux entreprises de mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus de gestion des stocks.

Nous allons ainsi présenter dans cette première partie consacrée à la revue de littérature, deux chapitres. Le premier chapitre portera sur le processus de gestion des stocks et l'audit du processus de gestion des stocks. Le deuxième chapitre sera consacré, dans une première section à la présentation de la démarche méthodologique que nous utiliserons dans le cadre de l'audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou. Dans une deuxième section de ce chapitre, nous ferons une brève présentation de la NMA Sanders Potou quant à son historique et son organisation structurelle.

# Chapitre 1 : Processus de gestion des stocks et Audit du processus de gestion des stocks

La gestion des stocks est une fonction fondamentale pour la majorité des autres fonctions. Une mauvaise gestion des stocks peut compromettre les activités d'une entreprise.

La création d'un stock se produit lorsque l'arrivée des marchandises est plus élevée que la sortie des marchandises.

La rupture de stock, elle, se produit lorsque les sorties de marchandises excèdent les entrées.

Les dirigeants d'entreprise devront choisir la technique de gestion des stocks la plus appropriée au bon fonctionnement de l'organisation. Pour se faire, une bonne analyse du processus de gestion des stocks serait très intéressante pour déceler les risques opérationnels liés à celui-ci pour ensuite mettre en place des dispositifs de contrôle permettant de les maîtriser et aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de manière efficace.

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps donner d'abord la définition d'un stock, l'utilité et les différents types de stocks, ensuite nous procéderons à la description du processus de gestion des stocks et enfin l'identification et les dispositifs de maîtrise des risques à chaque sous-processus de gestion des stocks. Dans un deuxième temps, nous présenterons l'audit du processus de gestion des stocks.

## 1.1. Processus de gestion des stocks

### 1.1.1. Définition, rôle et utilité d'un stock

Selon ZERMATI & MOCELLIN (2006 : 5), « un stock est un ensemble de marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proches et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs ».

Le plan comptable SYSCOA révisé définit le stock comme un actif détenu pour être vendu dans le cours normal de l'activité, ou en cours de production pour être vendu ou destiné à être consommé dans le processus de production.

On peut classer les stocks en deux grandes catégories :

- les stocks proprement dits

Ils comprennent

- les marchandises ;
- les approvisionnements : les matières premières et fournitures liées, les autres approvisionnements et les matières consommables, les fournitures consommables, les emballages et autres matières diverses ;
- les stocks de produits finis ;
- les stocks de produits intermédiaires et les stocks de produits résiduels.
- les productions en cours ou encours de production

Ce sont des biens ou des services en cours de formation dans un processus de production. Ils comprennent :

- les productions en cours de biens ou travaux
- les productions en cours de services (études, prestation de services encours)

Le rôle du stock est de nourrir un processus en aval (production ou vente). Son utilité est double. Il permet de faire face à l'évolution du besoin (au sein d'un processus de fabrication) ou de la demande (dans un processus de vente). C'est donc un rempart contre l'incertitude. Il est aussi un moyen de faire face au décalage entre le moment de la passation d'une commande vers l'amont (fournisseur) et celui de la livraison effective. (MOCELLIN 2011 : 6)

En effet, un stock représente un moyen de mieux servir le client en équilibrant l'offre et la demande. Il permet de générer des économies par des achats en gros, de réduire le niveau d'incertitude en autorisant l'entreprise à faire face aux évolutions plus ou moins prévisibles de la demande sur ses marchés. Il représente aussi un élément de sécurisation pour les réseaux de distribution et les vendeurs en les rassurant sur la capacité de l'entreprise à répondre à la demande de leurs clients.

### **1.1.2. La gestion des stocks et ses sous processus**

#### **1.1.2.1. La gestion des stocks**

D'après ROQUES & THIERRY (2015 : 39) « Gérer un stock, c'est répondre de façon optimale à deux questions suivantes : Quand commander ? Combien commander ? » c'est aussi « faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés ».

Faire la gestion de ses stocks, c'est :

- définir, calculer et adopter continuellement les paramètres de gestion pour chaque article (quantité à commander ou à stocker, stock de sécurité, délai d'obtention, etc.) ;

- définir les procédures de contrôle du stock ;
- avoir une idée sur la cadence de consommation des articles.

### **1.1.2.2. Les sous processus de la gestion des stocks**

Selon BARRY (2009 : 111), le processus de gestion de gestion des stocks peut être découpé en plusieurs sous-processus dont :

- l'expression du besoin ;
- la passation des commandes de réapprovisionnement ;
- la réception des marchandises ;
- la protection des stocks ;
- le traitement comptable des stocks ;
- la prise d'inventaire des stocks ;
- le traitement des sorties de stock ;
- la valorisation des stocks.

#### **1.1.2.2.1. L'expression du besoin**

Il est évident que tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation. Dans le cadre de la gestion des stocks, le besoin peut concerner des composants ou matières entrant dans la composition des produits finis, dont les besoins sont très irrégulièrement répartis dans le temps ou qui sont spécifiques à un nombre très limité de produits finis.

L'expression du besoin regroupe toutes les opérations :

- d'indentification, 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 sur-stockage et les stocks dormants ;
- d'estimation des quantités optimum à commander compte tenu des données mini maxi, des contraintes de production et des délais de rotation des articles. (BARRY,2009 : 111).

L'expression est matérialisée par l'établissement de la DA approuvée par un responsable ou toute autre personne habilitée à le faire.

#### **1.1.2.2.2. 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. Cette étape est généralement assurée par un service Réception qui a pour tâches :

- de recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;
- de constater les manquements et les erreurs de livraison ;
- de signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- d'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;
- d'en informer les Achats, le magasin, les services utilisateurs et le contrôle ;
- et de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition. (BRUEL & MENAGE, 2014 : 128-129)

La réception est matérialisée par l'émission d'un BL et l'établissement d'un bon de réception validé par le service demandeur. A ce niveau, l'aspect, la quantité et la qualité doivent être contrôlés.

### 1.1.2.2.3. Protection des stocks

Pour une saine gestion des stocks, une entreprise doit minimiser les trois catégories de frais que sont les frais de passation de commande (aussi appelés frais d'acquisition), les frais de possession du stock, inhérents à l'existence même du stock et les frais de rupture de stock engendrés par le fait que le stock ne permet plus de satisfaire la demande, (ZERMATI & MOCELLIN ; 2006 : 21).

Généralement les pénuries sont souvent dues aux ruptures de stock. Une entreprise qui connaît des ruptures de stock a du mal à fidéliser sa clientèle et à réaliser ses objectifs en termes de chiffre d'affaires fixé. La meilleure façon d'éviter les ruptures de stock est de mettre en place un suivi des niveaux des stocks et un système de rangement permettant à l'entreprise de réduire les coûts de gestion des stocks.

#### 1.1.2.2.3.1. Suivi des niveaux des stocks

Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs de gestion des stocks. L'objectif est d'identifier les niveaux de stocks permettant à l'entreprise de prendre des décisions de gestion et d'éviter toute rupture de stocks ou de détention de stocks pléthoriques.

Parmi ces différents indicateurs nous avons :

- **Le 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.

Stock actif = Consommation annuelle en valeur / Nombre de commandes

- **Le stock de sécurité**

Selon BARY & MOREAU (2017 : 79), « le stock de sécurité est une réserve de certains produits qui reste inutilisée en temps normal, et qui permet d'éviter la rupture de stock en cas de problème d'approvisionnement ».

$$\text{Stock de sécurité} = \text{Consommation annuelle} / 360 * \text{Délai de sécurité}$$

- **Le stock minimum**

C'est le niveau du stock qui doit exister au sein de l'entreprise, il permet de couvrir les besoins de l'entreprise pendant le délai de réapprovisionnement.

$$\text{Stock minimum} = \text{Consommation par jour} * \text{Délai de réapprovisionnement}$$

- **Le stock maximum**

Il est fonction de l'espace de stockage disponible, c'est le niveau de stock que l'entreprise ne doit dépasser afin d'éviter le sur stockage.

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

- **Le stock d'alerte**

C'est le niveau du stock qui déclenche le réapprovisionnement

$$\text{Stock d'alerte} = \text{stock minimum} + \text{stock de sécurité}$$

- **Le stock disponible**

Il est constitué du stock réellement existant, diminué des demandes non encore satisfaites.

- **Le stock de récupération**

Il est constitué de matériels déjà utilisés mais qu'il est probable de pouvoir les remettre en activité dans le circuit de l'entreprise après remise en état.

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

### 1.1.2.2.3.2. Rangement des stocks

Pour réduire ses coûts de gestion, l'entreprise peut mettre en place des méthodes globales de suivi administratif des stocks, en classant les articles stockés selon les quantités et les chiffres d'affaires concernés pour chaque article :

- **La méthode de Pareto ou loi des 20/80**

D'après cette méthode, l'analyse des stocks consiste à rechercher les 20% des articles en nombre représentant 80% de la valeur totale du stock. A ces derniers, il sera appliqué un suivi rigoureux car, l'engagement financier supporté est assez élevé. Le reste des articles, de moindre valeur, seront quant à eux gérés avec un peu plus de souplesse.

○ **La méthode ABC**

La méthode ABC permet une hiérarchisation des produits stockés. Cette méthode classe les articles par ordre d'importance, selon leurs valeurs marchandes et propose ainsi un contrôle sur mesure pour chaque catégorie.

La répartition des produits par classe se fait généralement de la manière suivante :

**Figure 1:** Description des produits en stock, degré de contrôle, prise d'inventaire et priorité d'études en fonction des classes du classement ABC

	Valeur financière annuelle (%)	Nombre d'articles (%)	Degré de contrôle	Prise d'inventaire	Priorité d'étude
Classe A	70%-80%	10%-20%	Très précis, Précision maximale dans les délais de livraison et réduite autant que possible	Très fréquente (mensuelle)	Priorité absolue, Surveillance régulière
Classe B	15%-20%	30%-40%	Précis Précision moindre acceptée	A l'unité ou par lot Fréquente (mensuelle à semi-annuelle)	Seconde priorité
Classe C	5%-10%	40%-50%	Au plus simple et au moins couteux, Délais de livraison moins importants	Par lot ou en vrac, Le moins souvent possible	En cas de nécessité uniquement

Source : BARY & MOREAU (2017 : 83-84)

○ **La matrice ABC/FMR**

Du fait du caractère de plus en plus stratégique des stocks, une simple analyse ABC ne se révèle plus assez adaptée. Une des problématiques mise en lumière par ce constat est que le gestionnaire ne sait pas si le volume consommé sur la période l'a été en une fois ou en plusieurs fois.

La fréquence de consommation est un paramètre important pour bâtir au mieux une stratégie de stockage des matières car un produit dont le nombre de consommations est important aura plus

d'intérêt à être entreposé au plus près du lieu d'utilisation pour éviter des déplacements importants.

Pour pallier ce problème, une analyse a été mise en place afin de permettre de coupler valorisation des consommations et fréquence d'utilisation. L'analyse FMR aura donc le même fonctionnement que l'analyse ABC à savoir :

- la classe F pour « Fréquemment consommé » ce qui correspond à 80% du nombre de consommations pour 20% des références.
- la classe M pour « Moyennement consommé » ce qui correspond à 15% du nombre de consommations pour 30% des références.
- la classe R pour « Rarement consommé » ce qui correspond à 5% du nombre de consommations pour 50% des références.

Là où le changement intervient, c'est une fois le classement des données fait pour chaque analyse. En effet, le gestionnaire va devoir faire un rapprochement des résultats comme ci-dessous :

**Figure 2:** Matrice ABC/FMR

		80% du nombre de consommations	15% du nombre de consommations	5% du nombre de consommations
		<b>F</b>	<b>M</b>	<b>R</b>
	<b>Classe</b>			
80% de la valeur des consommations	<b>A</b>	AF	AM	AR
15% de la valeur des consommations	<b>B</b>	BF	BM	BR
5% de la valeur des consommations	<b>C</b>	CF	CM	CR

**Source :** MOCELLIN (2011 : 22)

La classification ABC/FMR va permettre au gestionnaire de déterminer 9 catégories de produits (d'AF à CR). De ces 9 catégories nous allons pouvoir déterminer 4 « groupes stratégiques » :

- le groupe 1 (AF / AM / BF / BM) : ces produits représentent un enjeu important du fait de leurs coûts ainsi que de la fréquence de consommation.
- le groupe 2 (AR / BR) : là nous avons deux classes qui ont un gros impact financier pour l'entreprise mais qui ne représentent qu'un faible nombre de consommations.
- le groupe 3 (CF / CM) : représentent des articles peu onéreux pour l'entreprise mais tournant rapidement.
- le groupe 4 (CR) : cette classe correspond aux articles peu onéreux et peu utilisés.

La répartition des produits évoluant, il est important de calculer celle-ci régulièrement.

Réaliser une analyse ABC/FMR permet donc au gestionnaire de stock d'avoir une idée plus précise de l'importance relative de ses références.

#### ○ **Le zéro stock**

La technique zéro stock signifie que l'entreprise ne va commander que ce qui est nécessaire au moment voulu.

Par conséquent, l'entreprise ne supporte pas un coût de stockage élevé. Elle va stocker uniquement une quantité qui est adaptée à la consommation.

#### **1.1.2.2.4. Le traitement comptable des stocks**

La comptabilisation des stocks suscite un certain nombre de problème que le SYSCOA révisé a intégré dans ses innovations. Il convient en effet de déterminer notamment : comment doit s'effectuer le suivi des stocks en quantités. Faut-il faire un inventaire permanent ou intermittent ? Comment déterminer les couts incorporables aux stocks de manière à suivre correctement les marges (problèmes de frais accessoires d'achats) ? Comment incorporer les couts dans les stocks pour en déduire la dépréciation exacte des produits finis lorsque les matières consommées connaissent elles-mêmes une dépréciation ? En fonction de la conjoncture quelle est la méthode d'évaluation la mieux adaptée au type de stocks gérés par l'entité. ?

Le coût des stocks comprend tous les frais d'acquisition, de consommation et autres encours.

Le SYSCOA a retenu de comptabiliser les achats et les frais accessoires y afférents dans le même compte d'achat pour une meilleur lisibilité de la marge commerciale. Toutefois il est prévu des sous comptes spécifiques des frais accessoires d'achats dans le même compte d'achat et les détails seront mentionnés dans les notes annexes aux états financiers.

Tous les frais accessoires d'achats sont inscrits dans des sous comptes d'achats concernés. Par exemple pour le compte « 601-achats de marchandises » les frais accessoires d'achat sont regroupés dans le compte « 6015 : frais sur achats » (BOLATI, 2016 : 170).

#### ○ **La comptabilisation des stocks en inventaire permanent**

A l'achat, la facture sera enregistrée par le débit des comptes \*601 Achat de marchandises\*, \*6015 les frais sur achats (Transport, commissions...)\* et \*445 Etat, TVA récupérable en contrepartie au crédit du compte \*401Fournisseurs\*

Pour constater le mouvement des stocks à l'achat, on débite le compte \*31 Marchandises\* par le crédit du compte \*6031 Variation de stocks de marchandises\*. Ainsi en cours d'exercice pour chaque achat de marchandises qu'effectue l'entreprise auprès de ses fournisseurs, il faudra procéder à ces enregistrements pour un bon suivi des acquisitions.

A la vente, d'abord on constate la vente par le débit du compte concerné \*411 client\* et le crédit des comptes \*701Vente de marchandise\*, \*443 Etat, TVA facturée

Ensuite il convient de procéder à un enregistrement inverse à celui de l'achat en débitant le compte \*6031 Variation de stocks de marchandises\* par le crédit du compte \*31 Marchandises\* et ceci autant de fois que l'entreprise effectuera une vente de marchandises.

#### ○ **La comptabilisation des stocks en inventaire intermittent**

Pour la comptabilisation des stocks en inventaire intermittent, après le comptage physique en fin de période, on constate la variation des stocks en annulant le stock initial par le débit du compte \*6031 Variation de stocks de marchandises\* et le crédit du compte \*31 Marchandises\*, pour finalement constater son remplacement par le stock final en débitant le compte 31 Marchandises\* et en créditant le compte \*6031 Variation de stocks de marchandises\*. Comme on le voit ce type d'inventaire ne pose aucune difficulté comptable particulière, sauf peut-être la mise en œuvre matérielle du comptage physique. Pour cet inventaire, les mouvements de stocks ne sont pas enregistrés au cours de l'exercice.

#### ○ **La comptabilisation des écarts d'inventaires**

En fin d'exercice, trois cas peuvent se présenter :

- Stock final réel = Stock final théorique (Pas d'écritures)
- Stock final réel < au Stock final théorique (Mali d'inventaire ou diminution de stocks)

Débit : 603/73 (différence d'inventaire)

Crédit : 3. (différence d'inventaire)

- Stock final réel > au Stock final théorique (Boni d'inventaire ou augmentation de stocks)

Débit : 3. (différence d'inventaire)

Crédit : 603/73 (différence d'inventaire)

○ **La comptabilisation des dépréciations des stocks**

Les provisions pour dépréciation des stocks obéissent aux mêmes règles de comptabilisation que les provisions pour dépréciation constatées sur les autres éléments de l'actif circulant.

En fin d'exercice :

- En cas de constatation de la dépréciation le compte \*6593 : charges provisionnées d'exploitation sur les stocks\* ou le compte \*839 : charges provisionnées non courantes\* est débité en contrepartie du compte \*39 : dépréciation des stocks\* ;
- En cas de diminution de la dépréciation ou d'une quote part devenue sans objet, le compte 39 : dépréciation des stocks est débité en contrepartie du compte 7593 : reprise de charges provisionnées d'exploitation sur les stocks ou 849 : reprise de charges provisionnées non courantes.

**1.1.2.2.5. Prise d'inventaire des stocks**

Selon COURTOIS & al (2006 : 132), « un inventaire consiste en une opération de comptage des articles dans les rayons du magasin ». C'est une obligation légale à laquelle sont soumises les entreprises. On trouve principalement trois types d'inventaire.

○ **Inventaire intermittent**

Il est, en général, effectué une fois par an, en fin d'exercice comptable. Il consiste à faire le comptage physique entraînant la constatation comptable de la variation des stocks en fin d'année. Il est effectué pour tous les articles de l'entreprise, d'où une grosse charge de travail qui perturbe son activité.

Comme on le voit ce type d'inventaire ne pose aucune difficulté comptable particulière, sauf peut-être la mise en œuvre matérielle du comptage physique.

○ **Inventaire permanent**

L'inventaire permanent entraîne des contraintes particulières. Il se décline en opérations suivantes :

- l'entreprise doit suivre en permanence les variations des stocks en fonction de la méthode retenue ;
- l'entreprise doit choisir la méthode de valorisation la mieux adaptée pour elle ;
- en fin d'exercice elle doit respecter les dispositions du SYSCOA applicables et faire un rapprochement avec les existants physique.

○ **Inventaire tournant :**

Il consiste à exprimer le stock par groupe d'articles et à vérifier l'exactitude en quantité et localisation de ces articles. On définit généralement des fréquences différentes d'inventaire tournant selon l'importance de l'article. On fera, par exemple, un inventaire trimestriel pour les articles de classe A, un inventaire semestriel pour les articles de classe B et un inventaire annuel pour ceux de la classe C.

Le SYSCOA a prévu la possibilité pour l'entreprise de pratiquer soit l'inventaire intermittent, soit l'inventaire permanent. Quel que soit le type d'inventaire utilisé, les prises d'inventaire nécessitent le respect rigoureux de la procédure ci-après :

- préparation de l'inventaire. Cela passe par :
  - la nomination d'un responsable de l'inventaire et des intervenants ;
  - les instructions à donner pour la prise d'inventaire ;
- déroulement de l'inventaire. Il nécessite :
  - le travail préparatoire
  - l'intervention des équipes de comptage ;
  - l'exploitation des résultats du comptage ;
  - la synthèse d'inventaire
  - le contrôle du travail d'inventaire, (SAMBE & al, 2008 : 214-215)

#### **1.1.2.2.6. Traitement des sorties de stock**

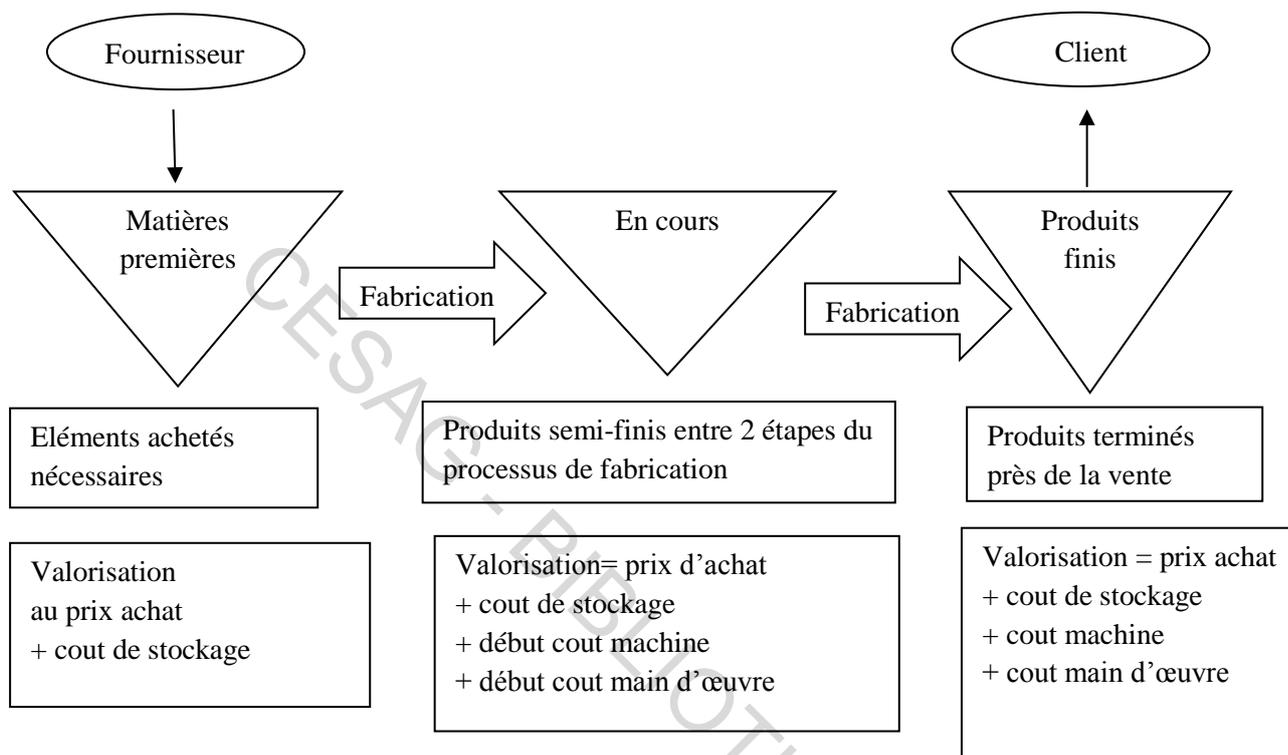
La procédure de sortie magasin doit décrire toutes les étapes à respecter pour sortir un article en stock. Elle consiste à assurer la livraison des articles à destination des clients ou des services internes à l'entreprise. Chaque sortie doit être effectuée sur la base d'un bon de sortie magasin ou bon de livraison. Toute personne qui désire retirer un article au magasin, doit nécessairement, se présenter au magasin avec un bon de sortie magasin ou un bon de livraison, sans lesquels aucune sortie n'est autorisée.

#### **1.1.2.2.7. La valorisation des stocks**

La valorisation des stocks consiste à donner une valeur au stock. Elle dépend de la nature du stock. En effet un stock de matières premières va se valoriser au prix d'achat ou au prix unitaire moyen pondéré (qui est en fait une moyenne des couts d'achats présents dans le stock en fonction des différents arrivages). Un stock d'en-cours quant à lui va dépendre du prix d'achat

des pièces et va ajouter une partie de la main d'œuvre et des couts machines en fonction du degré d'avancement du produit dans le processus de production. Enfin le stock de produits finis se valorise au prix de revient, c'est-à-dire au cout complet intégrant toutes les étapes du processus de production ainsi que les matières.

**Figure 3: Schéma de valorisation des stocks**



**Source : MOCELLIN, FABRICE (2011 : 15)**

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 le CMP (Coût Moyen Pondéré).

Sur le 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).

Elles doivent aussi expliquer en quoi la nouvelle méthode est meilleure que la précédente.

Pour l'appréciation des dépréciations, une comparaison est faite entre la valeur comptable et la valeur actuelle résultant de l'inventaire. Si la valeur actuelle est supérieure à la valeur comptable : les plus-values latentes ne sont pas enregistrées en application du principe de prudence.

Dans le cas contraire, la moins- valeur latente donne lieu obligatoirement à la constatation d'une dépréciation, même en cas d'absence ou d'insuffisance de bénéfice. Les éléments en stock détériorés, défraichis ou démodés doivent faire l'objet d'une provision pour dépréciation.

Valeur actuelle du stock = Prix de vente normal – Frais de distribution

### **1.1.3. Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks et les dispositifs de maîtrise**

D'après SCHICH & al (2010 : 10), « le risque est un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un événement incertain et d'un mode de fonctionnement aléatoire ait pour conséquence la non atteinte d'un objectif ». L'Institute of Internal Auditor (IIA) définit le risque comme « la probabilité qu'un événement ou une action ait des retombées négatives sur l'entreprise ».

RENARD (2013 : 113) 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.

Les managers d'entreprises, petites ou grandes ; publiques ou privées ; à but lucratif ou non, ont de nos jours pour préoccupation permanente de mieux cerner, contenir voire maîtriser les activités dont ils ont la responsabilité. Ainsi, des systèmes de contrôle interne sont mis en place afin de prévenir, pallier, limiter et/ou détecter, en temps voulu, tout dérapage ou aléas par rapport aux objectifs de rentabilité ou de performance visés par l'entreprise.

#### **1.1.3.1. Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks**

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes. Ces risques correspondent aux erreurs du personnel, à la défaillance des systèmes, à des risques technologiques, etc.

Dans le cadre de la gestion des stocks, il s'agira de faire ressortir pour chaque sous-processus les risques liés de façons interne ou externe et d'en trouver des dispositifs de maîtrise adéquats. Le tableau ci-dessous retrace les principaux risques identifiés et les dispositifs de leur maîtrise.

### **1.1.3.2. Les dispositifs de maitriser des risques liés au processus de gestion des stocks**

L'une des missions principales imparties à la direction générale et au conseil d'administration d'une entreprise est de veiller à ce qu'elle se dote de dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques aussi solides que possible et adaptés à l'activité ainsi qu'au projet stratégique de la société.

Comme exemples de dispositifs de maîtrise des risques, nous pouvons avoir : les contrôles a 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)

Parmi toutes les méthodes ou attitudes existantes pour faire face aux risques, le contrôle interne est celle qui consiste à mettre en œuvre, en interne, les dispositions nécessaires pour rendre le risque acceptable pour l'entreprise.

Il doit définir les risques à supprimer ou à réduire, puis il doit mettre en place la procédure de contrôle la plus adaptée, tant en matière de réduction du risque qu'en matière de facilité de réalisation et de coût du contrôle.

Selon l'Ordre des Experts-Comptables (1977) : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Cependant pour avoir un contrôle interne bien maîtrisé, il faut un environnement interne favorable, une définition des objectifs stratégiques, une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif, une évaluation du risque et son traitement, des activités de contrôle et enfin une communication.

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

- l'exhaustivité et de la réalité des mouvements de stocks enregistrés ;
- un bon suivi des stocks internes et externes appartenant à des tiers ;
- une valorisation correcte de stocks ;
- l'enregistrement et le suivi des retours de marchandises ;
- l'efficacité et la fiabilité des inventaires de stocks réalisés ;
- la sécurité des stocks.

Dès lors une gestion globale des risques du processus de gestion des stocks s'impose. Elle implique une identification et une mesure globale des risques tout au long du processus afin d'assurer la pérennité de l'entreprise ainsi que la qualité du service de gestion des stocks.

Les dispositifs de maîtrise des risques affectant les sous processus de gestion des stocks appelés bonnes pratiques sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 1:** Les risques opérationnels du processus de gestion des stocks, les objectifs de contrôle interne et les dispositifs de maîtrise des risques

Sous-Processus	Les objectifs du contrôle interne	Risques liés aux sous-processus	Les dispositifs de maîtrise des risques
<p><b>Expression du besoin</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– S'assurer que le besoin exprimé correspond à un besoin réel de l'organisation et qu'il est validé par une personne autorisée ;</li> <li>– S'assurer des délais optimaux de livraison des articles, pour éviter les ruptures de stock ou le sur stockage ;</li> <li>– S'assurer de la passation des commandes auprès des meilleurs fournisseurs et du suivi systématique des commandes non satisfaites ;</li> <li>– S'assurer du déclenchement des commandes aux dates prévues au niveau du planning afin de permettre la réception des articles dans les délais précédemment fixés ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rupture de stocks ;</li> <li>– Détention de stocks excessifs ;</li> <li>– Accroissement du BFR ;</li> <li>– Risque de dépassement par rapport au budget ;</li> <li>– Commande de biens non conformes aux besoins des services ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mener un contrôle sur la nécessité des besoins exprimés ;</li> <li>– Vérifier que les besoins exprimés sont autorisés par les supérieurs hiérarchiques ;</li> <li>– Suivre les commandes chez les fournisseurs pour une livraison à temps ;</li> <li>– Valoriser et référencer la DA à un budget ;</li> <li>– Procéder à un contrôle de l'exhaustivité et de la qualité de la livraison ;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passation de commande d'articles existant en quantité suffisante en stock ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecter le processus d'autorisation des bons de commande par la hiérarchie ;</li> </ul>
<p><b>Réception des livraisons</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les entrées de stock correspondent à une réalité et à une justification ;</li> <li>- S'assurer de la conformité en quantité et en qualité des marchandises reçues en référence à la commande effectuée ;</li> <li>- S'assurer que les mouvements d'entrée sont enregistrés dans l'exercice auquel ils sont rattachés ;</li> <li>- S'assurer du retour des stocks non conformes aux fournisseurs ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de démarque (détournement de stocks) ;</li> <li>- Réception fictive ;</li> <li>- Perte de maîtrise sur les entrées en stock ;</li> <li>- Validation de la réception des marchandises avariées ;</li> <li>- Réception de produits non conformes aux produits commandés ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approbation du BR par le service gestion des stocks et le service achat ; réception collégiale (commission ou comité)</li> <li>- Mettre en place une procédure de rapprochement bon de commande du client / bon de livraison / bon de réception du client ;</li> <li>- Procéder au contrôle de la qualité des produits livrés avant d'établir un BR ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de valider les règlements fournisseurs en fonction de la quantité réceptionnée ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réception de quantités non conformes aux quantités expédiées ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapprochement entre la quantité expédiée et la quantité reçue pour tirer des écarts ;</li> </ul>
<b>Protection des stocks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de la protection adéquate physique des stocks reçus ;</li> <li>- S'assurer du suivi et de l'efficacité de la gestion des stocks ;</li> <li>- S'assurer du bon rangement des articles dans les magasins de stockage ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détournement, perte, vol ou détérioration de stock ;</li> <li>- Augmentation de charges financières ;</li> <li>- Perte de maîtrise sur les quantités physiques en stock ;</li> <li>- Non existence des règles de rangement de stocks ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un système de protection contre le vol (parc de stockage clôturé, alarme, mise sous-clé des articles de valeur) ;</li> <li>- Mise en place d'un outil de réapprovisionnement automatique en deçà d'un certain niveau de stock ;</li> <li>- Mettre en place un système permettant un rangement convenable et une identification rapide des catégories de stocks ; codification, nomenclature ..</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer du respect des normes de sécurité et d'hygiène ;</li> <li>- S'assurer que l'estimation des niveaux de stocks de l'entreprise respecte le niveau maximal des stocks de sécurité enfin d'éviter la rupture de stocks ou le sur stockage ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non existence des normes de sécurité et d'hygiène ;</li> <li>- Caractère périssable de certains produits mis en stock ;</li> <li>- Absence de police d'assurance des stocks ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un système de protection respectant les normes de sécurité et d'hygiène ;</li> <li>- Limiter l'accès aux locaux de stockage par attribution d'une autorisation ;</li> <li>- Souscrire à une assurance tout risque concernant les locaux et les articles stockés ;</li> <li>- Système de prévention / détection / protection entretenus ;</li> </ul>
<p align="center"><b>Traitement comptable des stocks</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que tous les mouvements de stocks sont enregistrés chronologiquement par la comptabilité et les services de suivi de stocks ;</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non comptabilisation des entrées et des sorties de stock ;</li> <li>- Stocks comptabilisés à une date erronée entraînant une mauvaise valorisation des stocks.</li> <li>- Mouvement des stocks comptabilisés sur le mauvais exercice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place une procédure d'enregistrement comptable des entrées et des sorties de stocks ;</li> <li>- Comptabiliser les stocks en se référant sur les dates de réceptions des articles.</li> <li>- Respecter le principe d'indépendance des exercices</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les fiches de stock sont régulièrement mises à jour, au fur et à mesure que les mouvements interviennent au niveau des stocks ;</li> <li>- S'assurer de l'enregistrement et du suivi des retours de marchandises ou d'articles ;</li> <li>- S'assurer de la comptabilisation des écarts ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les stocks comptabilisés mais n'existant pas affectant l'existence des stocks ;</li> <li>- Rupture de stock due à la méconnaissance des quantités physiques en stock ;</li> <li>- Non prise en compte des retours de marchandises par la comptabilité ;</li> <li>- Déphasage entre les stocks physiques et les stocks comptables ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à la mise à jour régulière des fiches de stock, en même temps que les mouvements interviennent au niveau des stocks ;</li> <li>- Mettre en place une procédure d'enregistrement comptable des retours de marchandises en passant par l'analyse des causes de retour, l'établissement du bon de retour et l'émission d'un avoir client ;</li> <li>- Effectuer une édition périodique d'un état de correction des écarts de stocks ;</li> </ul>
--	---	--	---

<p><b>Sortie des articles du magasin</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que toutes les sorties de stocks correspondent à une réalité et une justification ;</li> <li>- S'assurer qu'aucune sortie de biens ne peut être effectuée sans présentation au préalable d'un bon de sortie ou bon de livraison ;</li> <li>- S'assurer que le service qualité contrôle les matières premières et les produits finis avant utilisation par les services concernés ;</li> <li>- S'assurer que les produits qui sont livrés correspondent à la demande des utilisateurs ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommations excédentaires, superflues (gaspillage) non décelées ;</li> <li>- Sortie anarchique de biens de stock ou sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services ;</li> <li>- Absence de saisie des sorties de stock ;</li> <li>- Non contrôle de la qualité à la sortie du magasin ;</li> <li>- Retour de produits en cas de confusion d'articles ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sortir des articles uniquement sur la base d'une demande établie en bonne et due forme ;</li> <li>- Procéder à la constatation des sorties de stock par des bons de sortie prénumérotés, approuvés par des responsables désignés à l'avance par la Direction générale ;</li> <li>- Mettre en place une procédure de contrôle de la qualité avant la sortie de produits du magasin ;</li> <li>- Créer une procédure de contrôle sortie des produits ;</li> </ul>
--	--	--	--

<p><b>Inventaire physique des stocks</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les procédures mises en place donnent un traitement correct et rapide des résultats de l'inventaire physique des stocks ;</li> <li>- S'assurer du recensement fiable et exhaustif des quantités en magasin ou détenues par les unités de production lors des inventaires physiques des stocks ;</li> <li>- S'assurer de la détermination correcte des écarts entre les stocks théoriques et les existants physiques et du traitement correct et rapide de ces écarts ;</li> <li>- S'assurer que la procédure d'inventaire physique permet de déceler les produits obsolètes ou dégradés ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etats financiers faussés ;</li> <li>- Absence d'inventaire ou même perte des données de l'inventaire ;</li> <li>- Prise d'inventaire non exhaustives ou avec double emplois ;</li> <li>- Inventaire non fiable puisque assuré par les responsables de stocks eux-mêmes ;</li> <li>- Cessation d'activité ;</li> <li>- Incertitude sur les montants réels des stocks ;</li> <li>- Inexactitude du niveau comptable des stocks et du résultat présenté ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mener une procédure d'inventaire physique exhaustive et conserver les feuilles de comptage ;</li> <li>- Procéder à la séparation des tâches ;</li> <li>- Faire valider la procédure d'inventaire par les commissaires aux comptes ;</li> <li>- Eventuel double comptage pour les stocks critiques ou en cas d'écarts.</li> <li>- Arrêter les mouvements d'entrée et de sortie de stock le jour de l'inventaire ainsi que l'activité de production ;</li> <li>- Tirer les écarts de stocks et procéder à la régularisation de ces écarts après inventaire ;</li> </ul>
--	---	--	--

<p><b>Valorisation et dépréciation des stocks</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les stocks sont évalués selon les principes comptables de l'entreprise ;</li> <li>- S'assurer que la valorisation est représentative de la réalité ;</li> <li>- S'assurer que la dépréciation des stocks est déterminée sur des bases fiables ;</li> <li>- S'assurer que les procédures de l'entreprise permettent une comptabilisation correcte et à la bonne date des dépréciations des stocks ;</li> <li>- S'assurer que des provisions sont constituées ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surévaluation des stocks et du BFR ;</li> <li>- Valorisation des stocks erronée en comptabilité ;</li> <li>- Résultat comptable erroné ;</li> <li>- Non constitution d'une provision pour dépréciation ;</li> <li>- Non constatation de la dépréciation des stocks durant l'exercice ;</li> <li>- Calcul de provision erroné ou non conforme aux règles comptables ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer la valorisation des stocks conformément aux règles comptables de la société / du groupe, procédure incluant les encours ;</li> <li>- Nommer un responsable de la valorisation des stocks ;</li> <li>- Réaliser une valorisation périodique en rapprochant les sorties (et demande des services) et les entrées en stocks (réception de marchandise) ;</li> <li>- Effectuer des inventaires physiques exhaustives permettant de déceler les produits obsolètes ou dégradés ;</li> <li>- Se mettre en conformité avec les règles comptables admises ;</li> </ul>
---	---	--	---

Source : SCHICH & al (2010 : 283), BARRY (2009 : 114)

## 1.2. Audit du processus de gestion des stocks

Dans toutes les entreprises industrielles et commerciales, petites ou grandes soient-elles, la gestion des stocks est une fonction qui conditionne même la performance totale de l'entreprise. La maîtrise de cette fonction permet d'éviter des ruptures de stock, des vols, des coulages et pertes diverses et des pénuries qui affectent énormément les rendements de l'entreprise.

C'est ainsi que dans toutes les entreprises, une analyse du processus de gestion des stocks est nécessaire pour avoir une connaissance des risques opérationnels liés à cette fonction.

Dans le souci de réduire ces risques, il se trouve indispensable de mettre en place des moyens ou des outils efficaces qui permettront de renforcer le dispositif de contrôle interne.

L'audit interne s'avère être l'un des moyens les plus appropriés pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne mis en place sont bien définis, pratiqués, efficaces et efficients. Il apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise qu'il s'agisse des aspects financiers, administratifs, informatiques, industriels, commerciaux, etc. C'est dans ce domaine, un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles.

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 ses 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 son efficacité ». (Rappel)

L'audit du processus de gestion des stocks au sein d'une entreprise est considéré comme une stratégie de contrôle et de maîtrise des risques, qui consistera à vérifier, évaluer et apprécier systématiquement et régulièrement l'efficacité des méthodes et procédures adoptées en matière de gestion des stocks, afin d'apporter des améliorations éventuelles à travers les recommandations.

### 1.2.1. Phases de la démarche d'audit du processus de gestion des stocks

Généralement, la démarche d'audit interne se résume en trois (03) phases à savoir :

- la phase de préparation encore appelée phase de planification ou d'étude ;
- la phase de réalisation ou d'accomplissement (ou de vérification) ;
- la phase de conclusion ou de communication.

### 1.2.1.1. Phase de planification de la mission d'audit (Norme 2200)

Cette phase désigne l'ouverture de la mission d'audit. Elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, de recherche documentaire, d'attention et d'apprentissage.

Aussi, exige-t-elle une aptitude à apprendre et à comprendre car le contrôle de chaque structure est une expérience nouvelle. L'auditeur doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise ou de la structure à contrôler, il doit savoir où trouver la bonne information et avec qui la trouver.

C'est à cette étape que l'ordre de mission, la prise de connaissance, l'identification des risques sont élaborés.

#### 1.2.1.1.1. L'ordre de mission

L'ordre de mission est le mandat, donné par la Direction Générale à l'Audit Interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs.

Pour des raisons d'urgence, ou lorsque le succès de la mission nécessite des contrôles inopinés. L'ordre de mission peut ne pas être diffusé.

Selon LEMANT (1995 : 35), l'ordre de mission répond à trois principes essentiels :

- l'audit interne ne décide pas lui-même de ses missions. Cette décision est prise par la Direction Générale qui mandate l'Audit Interne à cette fin. L'ordre de mission, qui matérialise ce mandat, donne aux auditeurs le droit d'accès nécessaire et indispensable et leur permet de commencer la mission.
- l'ordre de mission est signé par le représentant de la Direction Générale. Il indique l'origine de la demande, le sujet de la mission et les entités concernées.
- l'ordre de mission doit permettre au responsable de la structure géographique ou hiérarchique auditée d'informer ses services, afin que les auditeurs puissent mener à bien leurs investigations.

À partir de ces trois principes, se dégagent donc deux fonctions essentielles :

- une fonction de mandat ;
- une fonction d'information.

Pour que ces fonctions soient remplies, l'ordre de mission doit comporter un certain nombre de mentions essentielles.

On peut distinguer les mentions obligatoires et les mentions facultatives.

- Les mentions obligatoires incluent au premier chef la désignation précise du mandant et sa signature. De même, on indique très précisément les noms des destinataires et en premier

lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'audit interne. Mais l'essentiel du document est constitué par l'objet de la mission clairement défini, ce texte pouvant être rédigé suivant certaines latitudes.

- Les mentions facultatives, ainsi nommées parce que s'il est indispensable de présenter au minimum un texte court, le texte long, en revanche, n'est pas obligatoire

#### **1.2.1.1.2. La prise de connaissance**

La prise de connaissance est l'étape de familiarisation avec les processus ou activités de l'entité que l'on doit auditer. (J. RENARD 2017 : 218-219)

Elle permettra à l'auditeur d'orienter sa mission et d'appréhender les domaines et systèmes significatifs. Dans cette étape, l'auditeur apprend son sujet et constitue un cadre de référence dans lequel il planifie son audit.

Cet apprentissage s'organise autour de six objectifs :

- avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité
- aider à identifier les objectifs de la mission d'audit interne.
- identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction.
- éviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité.
- ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voire amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur. Et sur ce point, se méfier des notes narratives établies par des non-auditeurs qui peuvent donner des informations erronées. L'auditeur interne ne s'appuie que sur ce qu'il a validé.
- enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît et l'on ne peut auditer que ce qui est organisé.

La prise de connaissance se fait à l'aide du Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC) en fonction des acquis et de l'expérience de l'auditeur. Ces questions sont orientées selon les objectifs visés par l'auditeur. Cependant, les questions portent généralement sur le contexte socio-économique, l'organisation, les méthodes et procédures, etc.

### 1.2.1.1.3. Identification et évaluation des risques

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... ».

On dit aussi « identification des zones à risques », soulignant par là qu'il s'agit beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes. Cette phase d'identification va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son référentiel et, dans le même temps, de concevoir son programme et de l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face. C'est à compter de cet instant que l'auditeur interne en charge d'une mission va croiser la notion de risque qui ne cessera de l'accompagner tout au long de sa démarche.

Selon la micro-évaluation de la norme 2210.A1 complétée par la MPA 2210-1 : « le but de l'évaluation des risques pendant la phase de planification de l'audit est d'identifier les secteurs importants de l'activité à auditer ».

La méthode préconisée est le tableau des risques, ce tableau va découper l'activité (la fonction, ou le processus) à auditer en tâches élémentaires et indiquer en face de chacune de ces tâches quel est son objectif, à quoi sert-elle ?

Les deux premières colonnes de ce tableau vont donc indiquer :

- les tâches ou opérations élémentaires ;
- en face de chaque tâche, ses objectifs.

En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés l'auditeur interne va estimer les risques encourus. Que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ? Il ne s'agit pas là d'identifier avec précision tous les risques susceptibles de se manifester ; la liste exhaustive serait impossible à dresser. Il s'agit plus modestement de rappeler les risques essentiels attachés à la tâche. Ce sera la troisième colonne du tableau.

Quatrième colonne du tableau : on demande à l'auditeur interne de procéder à une évaluation sommaire du risque attaché à cette tâche. En général, on se satisfait d'une évaluation à trois niveaux :

- risque important (i) ;
- risque moyen (m) ;
- risque faible (fa).

Cinquième colonne du tableau : en face de chacun de ces risques, on va rappeler quel est le dispositif (ou quels sont les dispositifs) de contrôle interne que l'on devrait en bonne logique normalement trouver pour faire échec au risque identifié.

Sixième colonne du tableau : l'auditeur interne se contente d'indiquer si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non). (J. RENARD 2010 : 238-239)

C'est donc à partir de ce tableau que l'auditeur interne va préciser les objectifs de sa mission. Pour chaque risque identifié tout au long du processus de gestion des stocks, il sera donc nécessaire de déterminer les objectifs et les dispositifs de maîtrise ou bonnes pratiques pour celui-ci.

### **1.2.1.2. Phase de réalisation de la mission d'audit (Norme 2300)**

A cette étape, l'auditeur interne va, cette fois-ci sortir de son bureau, non plus de façon épisodique, mais pour des travaux qui vont le maintenir durablement au sein de l'unité auditée. Tout commence par une réunion relativement solennelle et nommée ici réunion d'ouverture.

#### **1.2.1.2.1. La réunion d'ouverture**

C'est la réunion qui marque non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de programme à présenter à l'audité.

Elle implique le contact direct avec les responsables pour leur présenter un programme et le commenter avec eux. C'est à ce moment seulement que se situe le début des opérations d'audit.

Cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler : le service, l'usine, le secteur commercial...

Selon RENARD (2017 : 240-241), cette réunion doit obéir à cinq principes :

- préparation de la réunion par les auditeurs avec l'équipe chargée de la mission (pas d'improvisation) ;
- préparation par les audités auxquels on aura envoyé une liste d'informations (chiffres clés, flow chart, contrats, procédures...) : tous les éléments auxquels on a l'intention de se référer ;
- communication de l'ordre du jour prévu ;
- conduite de la réunion par l'audit interne en suivant l'ordre du jour ;
- création d'un climat de coopération.

Au terme de cette réunion, les auditeurs vont apporter au rapport d'orientation les modifications ou retouches décidées en commun (s'il y en a) : le document contractuel définissant les objectifs de la mission entre audités et auditeurs sera alors en sa forme définitive.

### 1.2.1.2.2. Elaboration du programme de travail

Élaboré à la suite d'une analyse des risques du domaine audité, le programme de travail permet de décrire, pour chaque objectif d'audit et donc chaque risque retenu, 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.

Le programme de travail contient :

- les objectifs d'audit sélectionnés à partir des risques majeurs identifiés dans le référentiel d'audit (ou référentiel de contrôle interne) ;
- le(s) test(s) qui sera (seront) mis en œuvre pour évaluer l'efficacité du (des) dispositif(s) de contrôle interne clé(s) relatif(s) à un objectif d'audit ;
- la (les) procédure(s) d'audit qui sera (seront) mises en œuvre pour évaluer l'efficacité du (des) dispositif(s) de contrôle interne clé(s) relatif(s) à un objectif d'audit ;
- les ressources en charge des procédures à mettre en œuvre et le calendrier de mise en œuvre

Le programme de travail est un document interne à l'équipe d'audit en charge de la mission. Il constitue la feuille de route des auditeurs internes. Il encadre la phase de réalisation de la mission. Il permet à tous les auditeurs de la mission d'être informés sur l'état d'avancement des travaux sur le terrain (phase Accomplissement de la mission).

Le programme de travail fait partie des documents qui constituent le dossier d'audit. Le format peut être différent selon les pratiques documentaires de chaque service d'audit interne. Il n'y a pas de formalisme préconisé. (IFACI, 2013 : 86)

### 1.2.1.2.3. Travail sur le terrain

Il consiste à mettre en œuvre les contrôles qui ont été programmés et validés par le Chef de la mission au cours de la phase de pré-audit.

Au cours de cette phase, l'auditeur va procéder au déroulement de son QCI à travers des entretiens, des vérifications physiques ou documentaires, des inventaires, des tests de conformités et de régularités. Il effectue aussi des visites de site et fait recourt à des circularisations.

Les résultats des investigations sont consignés sur les papiers de travail (feuilles de couverture) qui font l'objet d'un référencement adéquat.

Les problèmes jugés importants sont transcrits sur un document appelé « Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème ou FRAP ».

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

La FRAP sert ainsi de repère et l'objectif du travail terrain devient : produire des FRAP. Elle aide à maîtriser la progression du travail terrain et à gérer la mission. (LEMANT, 1995 : 99)

Les FRAP doivent être approuvées par le chef de mission puis validées avec les audités concernés au fur et à mesure des sections du travail terrain. L'ensemble des FRAP, après reclassement et tirage peut constituer le corps du rapport.

### **1.2.1.3. Phase de communication de la mission d'audit (Norme 2400)**

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale, il rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. Puis a lieu la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi.

#### **1.2.1.3.1. Projet de rapport d'audit**

Selon LEMANT (1995 : 111), « le projet de rapport d'audit appelé aussi l'ossature du rapport, élaboré à partir des problèmes figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points satisfaisants est l'enchaînement des messages que l'audit veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission ».

Il reprend l'ensemble des énoncés des problèmes, classés par thème et suivant l'ordre des points à faire passer en fonction des faiblesses relevées.

Le projet de rapport est nommé ainsi pour 3 (trois) raisons :

- les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale ; elles ne peuvent donc pas être considérées comme définitives, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique.
- ce document, s'il comporte déjà les recommandations des auditeurs, ne comprend pas les réponses des audités à ces recommandations : C'est donc un document incomplet.
- il ne comporte pas encore le plan d'action qui est ce document joint au rapport définitif et sur lequel l'audité indique quand et par qui seront mises en œuvre les recommandations qu'il a acceptées.

Le projet de rapport est le rapport d'audit à ces trois différences près et qui sont toujours celles pour lesquelles on le dénomme provisoire : absence de validation générale, absence de réponses aux recommandations et absence de plan d'action. Ce document va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture, tout comme le rapport d'orientation était l'ordre du jour de la réunion d'ouverture.

#### **1.2.1.3.2. La réunion de clôture**

La réunion de clôture, tout comme la réunion d'ouverture, elle se déroule sur les lieux mêmes de l'audit ; elle réunit les mêmes personnes qui vont ainsi renouer le dialogue pour valider et conclure.

Le Chef de mission communique le projet de rapport au responsable de la structure auditée et convient avec lui de la date et l'heure de la réunion de validation.

L'ordre du jour est constitué par l'examen du projet de rapport qui est distribué à chaque participant, si possible quelques jours avant la réunion afin d'en permettre la lecture. Cet examen se fait à partir d'une présentation réalisée par les auditeurs, elle permet de régler les contestations éventuelles.

Lors de cette réunion, les auditeurs internes doivent se munir des papiers de travail, constituant autant d'éléments de preuve, prêts à être montrés si les nécessités de la discussion l'exigent.

Au terme de cette réunion, dont la durée est extrêmement variable (de deux heures à un jour), les différents acteurs vont se quitter.

Avant de se séparer :

- on précise aux audités les délais qui leur sont laissés pour envoyer à l'audit interne une réponse écrite aux recommandations ;
- on rappelle la procédure de suivi d'audit en usage dans l'entreprise afin que chacun connaisse parfaitement le rôle qui lui reste à jouer.

Les auditeurs retournent alors dans leur service pour entreprendre ultérieurement la phase finale de leurs travaux : la rédaction du rapport définitif d'audit.

#### **1.2.1.3.3. Le rapport définitif**

L'objectif de cette étape est de :

- communiquer les informations opportunes et pertinentes à la direction et aux responsables du domaine audité relatives au dispositif de maîtrise des risques du domaine audité. Ces

informations portent sur les points à améliorer et les axes d'amélioration envisagés ainsi que sur les points forts.

- documenter le périmètre de la mission, ses conclusions, les observations et les plans d'actions.
- établir des archives permanentes des travaux effectués pendant une mission d'audit interne et des résultats de celle-ci.

Le rapport définitif doit être précis, complet et diffusé en temps opportun. Pour être bien conçue, la communication finale doit comporter :

- l'exposé de l'objet et du périmètre de la mission ;
- la période couverte par la mission ;
- les constats tels que définis par le processus d'évaluation et de remontée de l'information et les recommandations ;
- les conclusions éventuelles et la notation éventuelle ;
- le plan d'action de la direction pour remédier aux constats exposés.

De plus la MPA 2410-1 précise : « les rapports définitifs d'audit peuvent comporter des informations sur le contexte et des synthèses. Les informations sur le contexte peuvent présenter les entités et activités examinées et fournir des explications. L'état des observations, conclusions et recommandations des rapports précédents peut aussi être repris ; on peut aussi indiquer si cet audit est une mission inscrite au plan d'audit ou répondant à une demande particulière.

Avant que le rapport puisse être diffusé, il doit être revu et approuvé par le responsable de l'audit interne ou son délégué. Puis le responsable de l'audit interne adresse le rapport définitif au responsable de l'activité auditée et aux membres de l'organisation qui peuvent s'assurer que les résultats de l'audit recevront l'attention nécessaire et qui peuvent entreprendre des actions correctives qui s'imposent ou s'assurer que de telles mesures seront prises. (IFACI 2011)

Les responsabilités de l'audit interne ne prennent pas fin avec la diffusion des résultats de la mission. D'après les Normes, « le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou la Direction Générale a accepté le risque de ne rien faire ». En fin de compte, il revient au responsable de l'audit interne de mettre en place et de tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management. Il s'agit du 'suivi des actions de progrès'.

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'approfondir nos connaissances sur la gestion des stocks et sur ses différents sous-processus, il nous a également permis de pousser nos recherches sur les risques opérationnels liés à ce processus et les dispositifs de mesure de ces risques.

L'audit de ce processus nous permettra d'évaluer le système de contrôle interne mis en place par la Direction Générale.

Font partie de cette mission, l'utilisation d'outils de collecte et d'analyse des données et la prise de connaissance de l'entreprise auditée. Bien que ces deux aspects forment un ensemble indissociable, nous avons préféré traiter ce deuxième thème séparément dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2 : Méthodologie et Cadre de l'étude

Le chapitre précédent nous a 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, la première section sera consacrée à l'approche méthodologique de notre étude, portant sur l'audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou. Elle décrira le modèle d'analyse et les techniques de collecte de données. La deuxième section quant à elle sera consacrée à la présentation de la NMA Sanders Potou

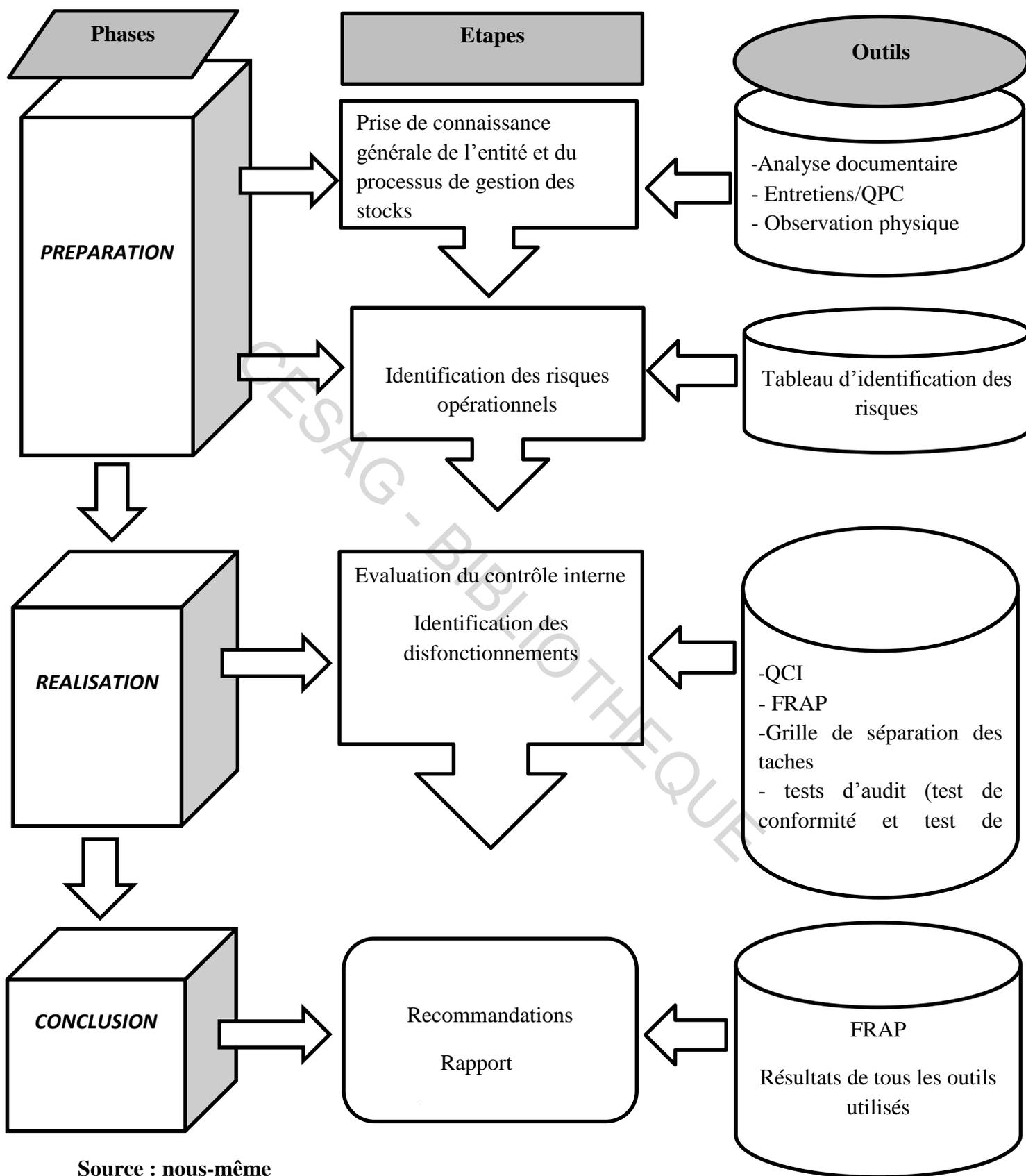
### 2.1. Méthodologie de l'étude

#### 2.1.1. 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 4: Modèle d'analyse



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

Pour collecter et analyser les données relatives au processus de gestion des stocks, nous choisirons l'outil le mieux approprié à l'objectif. Un outil est un instrument qui permet d'atteindre un but ou d'exécuter un travail.

### **2.1.2.1. Les outils de collecte des données**

Les outils de collecte de données sont utilisés pour réaliser la récolte des informations recherchées auprès des répondants. Ils nous permettent de prendre connaissance de l'environnement de l'entreprise ainsi que les méthodes de gestion des stocks. Pour réussir cette rubrique, nous ferons appel à l'entretien, le diagramme de circulation, l'analyse documentaire et l'observation physique.

#### **2.1.2.1.1. L'entretien**

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. (IFACI, 2013 : 50)

L'avantage de l'entretien est qu'il est une situation au cours de laquelle les audités et les auditeurs peuvent échanger. Ces échanges permettent de construire une relation de travail positive tout au long de la mission d'audit.

Dans le cadre de la gestion des stocks, l'objectif de notre entretien est de collecter des informations sur ce processus, de connaître les sous-processus de la gestion des stocks et les personnes qui y sont impliquées. Pour ce faire un guide d'entretien appelé également questionnaire sera constitué, précisant l'objectif de cet entretien, les questions qui seront abordées, les interlocuteurs, la date, la durée et le lieu de l'entretien. Ce questionnaire sera destiné au responsable du service des stocks et est représenté en annexe 1

#### **2.1.2.1.2. Le diagramme de circulation**

Pour RENARD (2017 : 352), « Le diagramme de circulation, ou flow chart, permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports ». Cette méthode de schématisation remplace une longue description et ses avantages l'emportent largement sur ses inconvénients.

Cet outil nous permettra de prendre connaissance rapidement du 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.

Il nous permettra également d'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 de la NMA Sanders Potou est présenté en annexe 2.

#### **2.1.2.1.3. L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de document.

Cet outil nous permettra de mieux appréhender le processus de gestion des stocks mais aussi de connaître la société à travers son secteur d'activité, sa nature juridique, ainsi que son organisation et son mode de fonctionnement. L'analyse documentaire portera sur les rapports d'activité, les procédures d'inventaire des stocks.

#### **2.1.2.1.4. L'observation physique**

L'observation a pour objectif d'obtenir une preuve directe d'une situation. Elle consiste à se rendre dans les locaux en relation avec les opérations de l'entité auditée afin d'observer l'état des locaux, l'état du contenu des locaux ou le déroulement de certaines tâches.

Au cours de ces observations l'auditeur ne sera ni un guetteur ni un espion. Les acteurs sont au courant de son observation : si elle est attentive, il décèlera aisément les insuffisances ou les dysfonctionnements.

Pour le processus de la gestion des stocks de NMA Sanders Potou, nous effectuerons une observation physique pour chacun de ses sous processus pour voir s'il y'a existence et application du manuel de procédures.

#### **2.1.2.2. Les outils d'analyse des données**

Les outils d'analyse des données permettent 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.

Ces dispositifs nous permettent de déterminer le niveau de conformité ainsi que les forces et les faiblesses du système de gestion des stocks. Les outils utilisés sont le questionnaire de contrôle interne, le tableau d'identification des risques, la grille de séparation des tâches, le sondage et les tests d'audit.

#### **2.1.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne**

Selon BERNARD & al (2013 : 83), « le questionnaire de Contrôle Interne est un outil d'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation. Il a été élaboré lors de la phase d'analyse de l'existant et est enrichi par la matière issue des séances de créativité. Il est également un « prétexte à réflexion » destiné à identifier les principales mesures de sécurité, réellement efficaces et déjà mises en œuvre ».

Il sert d'étalon à l'auditeur pour évaluer si les procédures de l'entreprise audité remplissent les objectifs fondamentaux de contrôle interne.

C'est une liste de questions qui n'est pas exhaustive puisqu'elle doit être adaptée à l'organisation de l'entreprise.

Chaque question est rédigée de façon qu'une réponse OUI indique une situation favorable et qu'une réponse NON indique une situation défavorable. Une réponse N/A, signifie que la question n'est pas applicable.

Les questions seront relatives aux activités de contrôle intégrées dans le processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou et seront destinées au responsable de la gestion des stocks de cette entreprise. Le questionnaire est joint en annexe 3.

#### **2.1.2.2.2. Tableau d'identification des risques**

Le tableau d'identification des risques est un outil qui découpe l'activité (ou la fonction, ou le processus) à auditer en tâches élémentaires et présente une évaluation sommaire des risques rattachés à une tâche donnée.

Dans le cadre de notre étude, le processus de gestion des stocks sera segmenté en objets auditables en vue d'identifier l'objectif de contrôle interne, les risques encourus, les dispositifs de maîtrise des risques et leurs évaluations.

### 2.1.2.2.3. La grille de séparation des tâches

Selon SCHICH (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 donnée. L'auditeur établit cette grille (ou l'exploite si elle existe) afin de s'assurer du respect du principe de base de contrôle interne ».

Grace à cette grille de séparation des tâches, nous vérifierons qu'il n'y a pas de cumul de fonctions sur un même acteur ou un groupe restreint d'entre eux. Cet outil nous permettra aussi de mettre en évidence d'éventuelles anomalies concernant la répartition de la charge de travail entre les différents intervenants du processus de gestion des stocks.

La grille sera conçue pour le processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou. Dans une première colonne seront listées les différentes tâches du processus, une deuxième colonne indique la nature de la tâche au regard des grandes catégories de responsabilités en principe inconciliables entre elles (Autoriser, exécuter, enregistrer, contrôler). Les colonnes suivantes indiquent les personnes en charge des différentes étapes.

### 2.1.2.2.4. Le sondage

Pour RENARD (2017 : 325), « 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, les observations faites sur l'échantillon. »

La population est donc l'ensemble sur lequel on veut effectuer la recherche. L'échantillon est l'extrait de la population sur lequel on va travailler. Il doit être prélevé de façon aléatoire.

L'échantillon ainsi prélevé peut servir à estimer une proportion, ou une valeur, ou être purement exploratoire.

Pour le processus de gestion des stocks, le sondage sera réalisé sur les fichiers informatiques et les logiciels d'extraction et d'analyse de gestion des stocks.

### 2.1.2.2.5. Les tests d'audit

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

Le test d'existence permet à l'auditeur de vérifier s'il a bien compris le système décrit dans le manuel de procédures. Il ne sert pas à prouver l'application des procédures mais d'en contrôler uniquement l'existence.

Le procédé de ce test consiste à choisir au hasard une ou deux opérations « bouclées » et vérifier documents à l'appui s'il n'existe pas de rupture dans le cheminement décrit. Il doit insister sur les points de contrôle décrits dans la procédure.

Le test d'existence permet, en définitive de corriger deux types d'erreurs :

- les erreurs de compréhension ;
- les inexactitudes dans les informations utilisées par l'auditeur.

Le test de permanence consiste à vérifier que les procédures telles que décrites dans le manuel de procédures sont effectivement celles qui font l'objet d'une application permanente. En d'autres termes, le test de permanence consiste à s'assurer de l'application permanente de conformité des procédures par les opérationnels.

Ces tests se feront à l'aide de sondages, ils permettent d'obtenir facilement des informations sur les matériels mis en stock et de procéder à des vérifications pour s'assurer que les opérations s'effectuent conformément à la procédure et également qu'elles le sont de façon permanente.

## **2.2. Présentation de la NMA Sanders Potou**

La NMA (Nouvelle Minoterie Africaine) est une entreprise qui évolue dans le secteur de la nutrition humaine et animale à travers la fabrication et la commercialisation de farine boulangère, de pâtes alimentaires, d'aliments de bétail et de volaille.

Concessionnaire exclusif de la marque Sanders en Afrique de l'Ouest, la NMA est une société entièrement sénégalaise de par ses ressources humaines, son encadrement et son capital.

Acteur majeur dans son secteur d'activité, la NMA offre une large gamme de produits en nutrition humaine et animale.

Les objectifs de la NMA sont au nombre de six :

- participer à la réussite de ses clients ;
- devenir une réussite pour l'Afrique de l'Ouest ;
- se soucier constamment de la qualité ;
- défendre les valeurs nationales ;
- innover en permanence ;

- améliorer la sécurité alimentaire.

La vision de la NMA est de Nourrir la vie en passant par :

- l'élargissement d'une gamme de produits par la recherche et le développement ;
- l'ouverture aux marchés internationaux ;
- le développement de l'agro business pour parvenir à une autosuffisance des besoins en matières premières.

Le socle de la NMA repose sur un certain nombre de valeurs à savoir :

- la qualité des produits ;
- la satisfaction des clients ;
- l'assistance et l'accompagnement des clients et partenaires ;
- la valorisation du capital humain.

La NMA est une entreprise industrielle sénégalaise qui a trois sites : son siège social (NMA Pikine), PASTAMI et la NMA Potou (ex Moulin SENTENAC).

La NMA Pikine dispose de deux unités de production à savoir :

- le moulin : unité de production de farine ;
- l'UABV : l'Unité de production d'Aliment de Bétail et de volaille.

PASTAMI est une unité de production de pâtes alimentaires.

La NMA Potou quant à elle a trois unités de production que sont :

- le moulin : unité de production de farine boulangère,
- l'UABV : l'Unité de production d'Aliment de Bétail et de volaille
- l'atelier de fabrication de pâtes alimentaire sous la marque Rolli.

Notre étude portera sur la NMA Sanders Potou

### **2.2.1. Historique**

Le président directeur général fondateur du groupe a commencé à investir dans le transport maritime et terrestre au début des années 80. Malgré l'hostilité de ce secteur, il a pu imposer, accroître et stabiliser son entreprise de transport. Etant donné qu'il est un homme de défi, il prétend changer de métier.

Malgré les difficultés rencontrées dans sa recherche de financement, il crée la NMA (Nouvelle Minoterie Africaine) le 13 mars 1996, qui est une entreprise industrielle sénégalaise qui évolue dans le secteur agroalimentaire et qui produit :

- de la Farine de blé tendre,
- des aliments pour Bétail sous la marque KHONTE,
- des aliments pour Volaille et pour poissons,

Ameth AMAR souhaite ainsi fournir de la valeur ajoutée et de l'emploi stable au Sénégal grâce à ce secteur industriel qui est également une formidable opportunité pour impulser une politique de promotion de la culture du maïs et l'introduction du blé.

Son ambition est de devenir une référence en Afrique afin d'occuper une grande place dans le marché national et de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine).

Il étend ensuite son activité à la fabrication de pâtes alimentaires qu'il commercialise sous la marque PASTAM en 2006. PASTAMI se trouve à YARAKH.

En Mai 2015, la NMA a racheté les Moulins Sentenac, un des labels de l'agro-industrie sénégalaise pour consolider ses parts de marché sur le plan local et développer une stratégie d'expansion régionale plus agressive. Elle lui donne le nom de NMA Potou.

### **2.2.2. Structure Organisationnelle de la NMA Potou**

L'organigramme du groupe NMA Sanders (annexe), montre que l'ensemble des activités de celle-ci est piloté par un Conseil d'Administration, une Direction Générale aidée par des DGA, des directions fonctionnelles et des services.

Les activités sont relayées par la NMA Potou et PASTAMI qui sont toutes deux basées à Dakar et qui sont sous la supervision directe de la Direction Générale du groupe. Cette organisation fonctionnelle a pour objectif de s'assurer d'un travail harmonieux de l'ensemble des participants à la réalisation des missions de la NMA Sanders.

La direction générale est assurée par le PDG (Président Directeur Général), qui définit la stratégie générale et la vision de l'entreprise. Il est responsable de toutes les décisions de l'entreprise.

La NMA Sanders Potou est dirigé par un DGA qui dépend de la direction générale du groupe.

A NMA Sanders Potou, on trouve huit directions et un service :

- la direction audit interne
- la direction contrôle de gestion ;
- la direction des ressources humaines ;
- la direction comptable ;
- la direction commerciale ;
- la direction qualité et formulation ;

- la direction technique ;
- la direction système d'information ;
- et le service médico-social

### **2.2.2.1. La Direction Audit Interne**

Cette direction est composée de deux services : le service audit interne et le service contrôle de gestion. Le service audit interne est chargé d'une part de la mise en œuvre des méthodes propres à prévenir ou à défaut à relever les dysfonctionnements et d'autre part d'assurer la protection du patrimoine et garantir une gestion rationnelle des ressources.

### **2.2.2.2. La Direction Contrôle de gestion**

Le service contrôle de gestion quant à lui est chargé de la gestion prévisionnelle et de l'analyse des charges et produits de la société, elle accomplit les tâches suivantes :

- l'élaboration et la finalisation du budget : le budget est élaboré en fonction des volumes de ventes prévues par le service commercial avec la participation des responsables de services ;
- la réactualisation du budget, qui est en quelque sorte une revue du budget déjà élaboré. En fait chaque trois mois après analyse, le budget est revu du fait que la NMA évolue dans un secteur instable avec des matières premières qui ne sont pas maîtrisées mais aussi la demande de produits finis qui dépend en partie de facteurs exogènes à la NMA ;
- le suivi des frais généraux : Il permet de maîtriser les coûts de revient des produits finis pour une meilleur compétitivité ;
- le reporting mensuel : C'est une récapitulation de l'activité de l'entreprise qui permet de déterminer le résultat par métier et de voir si les objectifs budgétaires sont atteints. Il sert de tableau de bord à la direction générale.

Le service contrôle de gestion de NMA Potou rend compte à la Direction Contrôle de gestion du groupe de ses activités tout en aidant les autres directions fonctionnelles de la NMA Potou à mener les activités avec efficacité et efficience.

L'activité gestion des stocks et le service pont bascule de la NMA Sanders Potou sont sous la supervision du service contrôle de gestion de ce site pour la vérification des entrées de matières premières et vitamines, du niveau des stocks et des sorties de produits finis de façon journalière.

### 2.2.2.3. La Direction des Ressources Humaines

La bonne marche de toute entreprise est conditionnée par son aptitude à gérer son potentiel humain. Cette fonction incombe à la direction des ressources humaines, celui-ci exécute les tâches suivantes :

- la réception et la gestion des demandes d’emploi, des recrutements, des licenciements, des démissions, de la gestion des conflits, des autorisations d’absence etc.
- la tenue de la paie et des fichiers individuels du personnel ;
- les relations avec les institutions sociales (Ipres, CSS, Inspection du travail).

La Direction des ressources humaines est consultée par le Directeur Général sur l’évolution des structures et sur les agents éligibles aux postes à pouvoir.

### 2.2.2.4. La Direction Comptable

Elle a pour feuille de route la gestion permanente des comptes de la société. Pour se faire, les tâches sont organisées en :

- travaux journaliers : Consistant à l’enregistrement courant des opérations sur la base des factures, pièces de banque et de caisse ;
- travaux mensuels : L’établissement des états de rapprochement bancaire, la détermination de la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée) à payer, la préparation des règlements, l’arrêt et la vérification de la caisse, l’inventaire des stocks etc.
- travaux semestriels : Arrêt des comptes pour voir la tendance générale et le contrôle de l’exhaustivité des enregistrements ;
- travaux annuels : Etablissement du bilan, du compte de résultat, du TAFIRE (Tableau Financier des Ressources et des Emplois), des états annexés et des immobilisations.

Sous la tutelle du directeur administratif et financier du groupe, ce service est composé d’un chef comptable, d’un comptable fournisseur, d’un comptable banque et d’un comptable qui suit les chèques en portefeuille.

### 2.2.2.5. La Direction Commerciale

La direction commerciale, dirigée par deux responsables commerciaux qui dépendent directement du directeur commercial du groupe :

- un responsable commercial pour les aliments bétail et volaille ;
- un responsable commercial pour la farine et les pâtes alimentaires.

La direction commerciale de NMA Potou est composée de trois services à savoir l'administration des ventes, le service commercial, la livraison.

- **L'administration des ventes**

L'administration des ventes a pour rôle de faire le reporting des ventes hebdomadaires et mensuelles mais aussi le suivi des comptes clients pour vérifier les échéances clients. L'ouverture de compte client est aussi gérée à ce niveau de même que le suivi des clients douteux.

- **Le service commercial**

Ce service est composé d'une assistante commerciale qui a pour rôle d'établir les commandes clients et la facturation, d'un coordonnateur des ventes qui est chargé de superviser toute l'équipe commerciale, du suivi client à la vente et au recouvrement. Il se charge aussi de former les jeunes vendeurs. En quelque sorte c'est le pont entre la direction commerciale et les représentants commerciaux.

- **Le service livraison**

Ce service est composé du magasinier chargé de la livraison de la farine, du magasinier chargé de la livraison d'aliments de volaille et bétail et du magasinier chargé de la livraison des pâtes alimentaires. Ils travaillent tous sous la responsabilité d'un superviseur qui rend compte directement au directeur commercial. Cette équipe est complétée par des chauffeurs qui acheminent les produits vers les clients.

#### **2.2.2.6. La Direction Qualité et Formulation**

Cette direction qui est dirigée par un docteur vétérinaire qui se charge de la création des formules de produits finis en fonction des matières disponibles par saison, elle est divisée en trois sous services à savoir :

- le contrôle qualité moulin qui a pour rôle de veiller au respect des normes de qualité pour la farine. Des analyses des matières premières sont effectuées avant leur entrée dans le processus de fabrication. La farine sortie par l'usine est aussi analysée avant d'être mise à la disposition du magasin de stockage ;
- le contrôle qualité UABV (Usine d'Aliment de Bétail et Volaille) qui étudie les matières premières afin de donner les formules optimales pour la fabrication des aliments de bétail et de volaille. Il assure un suivi des clients pour leur donner des conseils ;

- le contrôle qualité des pâtes Rolli qui étudie la qualité de la semoule de blé avant utilisation par l'usine de fabrication de pâtes. Les pâtes produites subissent aussi une analyse avant d'être mises à la disposition du magasinier.

Pour assurer son rôle, le service dispose d'un laboratoire bien équipé et d'un personnel qui fait le tour des clients sur tout le territoire national.

### 2.2.2.7. La Direction Technique

Cette direction est chargée du processus de fabrication des produits finis qui sont : la farine, les pâtes alimentaires et les aliments de bétail et de volaille mais aussi de la supervision des outils de fabrication. Elle est composée de quatre services à savoir le service production, le service maintenance et le service logistique.

- **Le service production**

C'est le service qui est chargé de planifier la production. La planification de la production vise, sur un horizon, à optimiser l'utilisation des facteurs productifs disponibles pour la production d'un ou de plusieurs produits répondant à des caractéristiques précises.

Elle part d'un certain nombre d'informations telles que :

- la prévision des ventes et les stocks disponibles ;
- le volume de main d'œuvre possible ;
- les capacités techniques de production ;
- les gammes de production ;
- les orientations de la politique de l'entreprise en matière de production ;
- et les coûts associés à chacune de ces ressources ou contraintes,

pour obtenir, pour chaque période de prévision considérée :

- les quantités à produire par produit et par usine ou atelier ;
- les différents niveaux de stocks nécessaires ;
- l'approvisionnement en matières et composants
- et l'utilisation de la main d'œuvre, des machines et éventuellement des sous-traitants.

- **Le service Maintenance**

Il a pour mission d'assurer le maintien dans les conditions optimales des équipements de production, de suivre l'utilisation des investissements productifs, de proposer les renouvellements de machines et de veiller à l'entretien et à la propreté de l'usine. Pour mieux assurer ses fonctions, il est composé des sections suivantes :

- la section magasin pièces de rechange : qui s'occupe du suivi des stocks de pièces de rechange afin d'éviter les ruptures de stocks ;
- la section électrique : qui assure la maintenance électrique tant préventive que curative des machines, l'entretien des installations électriques et de tous les appareils électroniques ;
- la section chaudronnerie : qui assure tout ce qui est travaux de soudure et d'étanchéité de même les montages de tout ce qui est ferraille ;
- la section mécanique : employant à cet effet des mécaniciens qui s'occupent de la vérification et la réparation de tout ce qui est mécanique.

- **Le service de la logistique**

Ce service gère les transferts de matières premières stockées à l'extérieur de la NMA. Il faut noter que la NMA est confrontée à un problème de zone de stockage, c'est ce qui explique qu'une bonne partie de ses matières premières comme le blé et le maïs soit stockée en externe. Tous les transferts se font par demande de la direction industrielle et respectent la méthode FIFO (First In First Out) sauf exception. Pour assurer les transferts de matières premières, la logistique s'appuie sur des camionneurs. En moyenne cinq cents tonnes de matières premières sont réceptionnées par jour.

#### **2.2.2.8. La Direction Système d'Information**

La fonction informatique est fondamentale pour l'activité de la NMA Potou. Un système d'information est une combinaison de technologies de l'information et d'activité humaines utilisant des technologies en support. Le service informatique de la NMA Potou est responsable :

- de la sécurité des systèmes d'information ;
- de l'architecture et de la stratégie des systèmes d'information ;
- de l'étude et du développement des systèmes d'information ;
- et enfin de la production des systèmes d'information.

Ce service relève hiérarchiquement de la direction des systèmes d'information du groupe et est dirigée par un DSI.

### 2.2.2.9. Le service Médico-Social

Le centre Médico-Social a pour mission la gestion du volet sanitaire et social de la NMA Potou. Dans ce cadre, il a pour objectif de permettre aux agents d'atteindre le plus haut degré de bien-être physique et mental d'une part et d'autre part d'améliorer la qualité de vie et de travail.

#### 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 d'informations vont contribuer à la réussite de notre étude.

Il nous a également permis de faire la présentation de la NMA Sanders Potou portée sur son historique et son organisation. Le gestionnaire de stock qui est un poste récemment créé, hiérarchiquement rattaché au service contrôle de gestion a été développé de façon succincte.

Dans la deuxième partie, dite partie pratique, nous aborderons la description et l'audit du processus de gestion des stocks.

## Conclusion de la première partie

La gestion de stock s'avère une discipline de grande importance au sein de l'entreprise moderne. Elle porte sur l'ensemble des opérations de magasinage, de classification et d'inventaire des biens en question. L'étude de cette discipline 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 admises et qui ont été recensées à travers la revue de littérature.

En plus de la mise en place de ces bonnes pratiques pour réduire les risques, l'audit du processus de gestion des stocks est aussi un outil qui permet d'apprécier les dispositifs de contrôle interne et de recommander des 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 la description et l'audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou.

***DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET  
AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION  
DES STOCKS DE LA NMA SANDERS  
POTOU***

**Introduction de la deuxième partie**

Dans cette partie, nous effectuerons un audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou. Cet audit, effectué au cours de notre stage lui permettra 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.

Pour atteindre notre objectif qui consiste à procéder à un audit dont le modèle d'analyse est présenté au chapitre 2, nous allons à travers le chapitre 3 faire une description du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou. Un dernier chapitre sera consacré à l'audit du processus de gestion des stocks et sera suivi des recommandations destinées à l'amélioration des dispositifs de contrôle interne mis en place par la NMA Sanders Potou.

## Chapitre 3 : Description du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou

L'activité gestion des stocks de la NMA Sanders Potou est animée par un gestionnaire de stocks qui est rattaché au service contrôle de gestion. Il est sous la subordination des magasiniers et du service pont bascule. Les tâches de réception, de stockage, d'expédition, de traitement comptable, de mise à la consommation, de prise d'inventaire, et de valorisation des stocks sont 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 le gestionnaire de stocks et ses collaborateurs. A cela s'ajoute l'exploitation des documents auxquels nous avons accédé.

### 3.1. Constitution des stocks de la NMA Sanders Potou

La NMA Sanders Potou est une entreprise qui évolue dans le secteur de la nutrition humaine et animale à travers la fabrication et la commercialisation de farine, de pâtes alimentaires, d'aliments de bétail et de volaille.

Elle dispose de trois unités de production à savoir :

- le moulin : unité de production de farine ;
- l'UABV : l'Unité de production d'Aliment de Bétail et de volaille ;
- l'atelier de fabrication de pâtes alimentaire sous la marque Rolli.

Chacune de ces unités de production utilise des matières premières et lieux de stockage différents dans leurs processus de production.

Pour le moulin qui se charge de la fabrication de farine, la principale matière utilisée est le blé qui est stocké dans des silos. Les silos sont de grands réservoirs étanches où l'on entrepose les produits agricoles en vrac pour les conserver.

Les silos à blé de la NMA Sanders Potou sont les suivants :

- silo SR01 ;
- silo SR02 ;
- et silo SR03

Hormis le blé, les vitamines qui entrent dans le processus de production de la farine sont stockées dans un magasin qui se trouve dans le moulin. Ces vitamines sont :

- gluten vital ;

- alphasalt plus ;
- alphasalt boost ;
- acide ascorbique (vitamine c) ;
- vitafer / elcovit 138050G ;
- et fully.

Le blé et les vitamines sont utilisés pour produire les farines suivantes :

- la farine boulangère type 55 ;
- la farine boulangère type 55 export ;
- la farine type 80 ;
- la farine type 80 export ;
- et la farine améliorée type 55.

Ces produits farine sont stockés dans un magasin de stockage appelé magasin farine.

Pour la production d'aliments de bétail et de volaille, les matières premières utilisées sont le maïs, le tourteau de soja, le tourteau d'arachide, le son de blé, le remoulage, le sorgho, le haricot local, la farine de poisson et les vitamines UABV.

Le maïs, le tourteau de soja, le tourteau d'arachide et le son de blé sont stockés dans des silos.

Le tableau ci-dessous montre les lieux de stockage de ces différentes matières.

**Tableau 2:** Lieux de stockage du maïs, du tourteau soja, du tourteau arachide, du blé et du son de blé

Lieux de stockage ou Silos	Maïs	Tourteau de Soja	Tourteau d'arachide	Son de blé	Blé
MAGASIN NEA	X		X		
KHELCOM	X	X		X	
COURS					
SILO SR01					X
SILO SR02					X
SILO SR03					X
SILO SR04	X				
SILO SR05	X				
SILO SR06	X				

SILO SR07	X				
SILO CD01				X	
SILO CD02			X		
SILO CD03		X			
SILO CD04	X				
SILO CD05	X				
SILO CD06	X				

Source : nous-même

En revanche les vitamines qui entrent dans le processus de production sont stockés dans un magasin appelé KHELCOM.

**Tableau 3:** Vitamines et autres matières de l’UABV et leurs lieux de stockage

Matières premières et Vitamines	Lieux de stockage
Addimix	Magasin KHELCOM
Agrisweet	Magasin KHELCOM
Attavet	Magasin KHELCOM
Axal	Magasin KHELCOM
Bicarbonate de Soude	Magasin KHELCOM
Calciphos	Magasin KHELCOM
Calcium de Bandia	Magasin KHELCOM
Cap Energie	Magasin KHELCOM
Chlorure d’ammonium (Top Miction)	Magasin KHELCOM
Cmv Bovin	Magasin KHELCOM
Cmv Chair	Magasin KHELCOM
Cmv Ovin	Magasin KHELCOM
Cmv Ponte	Magasin KHELCOM
Cmv Porc	Magasin KHELCOM
Cmv Royal Horse	Magasin KHELCOM
Covotex 570 -Lucta	Magasin KHELCOM
Farine De Poisson	Magasin KHELCOM
Killprotect	Magasin KHELCOM

Lysine	Magasin KHELCOM
Méthionine	Magasin KHELCOM
Multiprofect	Magasin KHELCOM
Niébé	Magasin KHELCOM
Omya	Magasin KHELCOM
Optimold	Magasin KHELCOM
Polyfos (phosphate tricalcique)	Magasin KHELCOM
Prisma Fat	Magasin KHELCOM
Prisma Hit	Magasin KHELCOM
Prisma Shell	Magasin KHELCOM
Prisma Start	Magasin KHELCOM
Remoulage	Magasin KHELCOM
Sel	Magasin KHELCOM
Sorgho	Magasin KHELCOM
Ténon Croissance	Magasin KHELCOM
Thréonine	Magasin KHELCOM
Urée	Magasin KHELCOM

Source : nous-même

Ces matières premières et vitamines sont utilisées par l'UABV dans le but de produire une large gamme d'aliments de bétail et volaille présentée dans le tableau ci-après :

**Tableau 4:** Les produits finis bétail et volaille et leurs lieux de stockage

Produits finis	Lieux de stockage
Poussin Starter	Magasin Ligne 3
Poussin Chair Gr	Magasin Ligne 3
Poulet Chair Cc Gr	Magasin Ligne 3
Poussin Elevage Cc	Magasin Ligne 3
Poulette Elevage Cc	Magasin Ligne 3
Pondeuse Cc	Magasin Ligne 3
Pondeuse Cc Gr	Magasin Ligne 3
Cheval	Magasin Ligne 3 et Magasin KHELCOM

Produits finis	Lieux de stockage
Porc	Magasin Ligne 3 et Magasin KHELCOM
Lapin	Magasin Ligne 3 et Magasin KHELCOM
Super Ladoum	Magasin Ligne 3 et Magasin KHELCOM
Ferlo	Magasin Ligne 3 et Magasin KHELCOM
Trg Khonte	Magasin Ligne 3 et Magasin KHELCOM
Vache Laitière	Magasin Ligne 3 et Magasin KHELCOM
Ténon Ladoum	Magasin KHELCOM
Mix-Energie 20 kg	Magasin KHELCOM
Mix-Energie 40 kg	Magasin KHELCOM
Cheval Nma Pikine	Magasin KHELCOM
Dinde	Magasin KHELCOM

Source : nous-même

La NMA Sanders Potou produit aussi des pâtes alimentaires sous la marque ROLLI. Pour les produire, l'unique matière première utilisée est la semoule de blé. Elle est stockée dans l'unité de fabrication de la pâte appelée CARNOT.

Cette unité produit uniquement de la vermicelle et du macaroni sous les noms et les conditionnements suivants :

**Tableau 5:** Les pâtes alimentaires ROLLI et leurs lieux de stockage

Produits	Lieux de stockage
Cheveux d'ange 25 Kg	Carnot
Cheveux d'ange 5 Kg	Carnot
Coquillettes 25 Kg	Carnot
Coquillettes 5 Kg	Carnot
Cheveux d'ange vrac 25 Kg	Carnot
Coquillettes vrac 25 Kg	Carnot
Cheveux d'ange 24 Kg	Carnot
Coquillettes 24 Kg	Carnot

Source : nous-même

La NMA Sanders Potou dispose comme stocks d'emballages des sacs et des sachets vides. Les différents emballages et leurs lieux de stockage sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 6:** Les emballages et leurs lieux de stockage

<b>Emballages</b>	<b>Lieux de stockage</b>
Sacs Vides / Poussin Starter	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Poussin Chair Gr	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Poulet Chair Cc Gr	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Poussin Elevage Cc	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Poulette Elevage Cc	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Pondeuse Cc	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Pondeuse Cc Gr	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Dinde	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Cheval	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Porc	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Lapin	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Super Ladoum	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Ferlo	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Trg Khonte	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Vache Laitière	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Mix-Energie 20 Kg	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Mix-Energie 40 Kg	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Ténor Ladoum	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Cheval Nma Pikine	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Farine Type 55	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Farine Type 80	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Farine Type 55 Améliorée	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Farine Type 55 Export	Magasin Sacherie
Sacs Vides / Farine Type 80 Export	Magasin Sacherie
Sacs Transparents Grand format	Carnot
Sacs Transparents Petit format	Carnot
Sachets Vides / Cheveux d'ange 5 Kg	Carnot
Sachets Vides / Coquillettes 5 Kg	Carnot

Emballages	Lieux de stockage
Bobines Cheveux d'ange 3 Kg	Carnot
Bobine Coquillettes 3 Kg	Carnot
Bobine Cheveux d'ange 500 g	Carnot
Bobine Coquillettes 500 g	Carnot
Bobine Cheveux d'ange 5 Kg	Carnot
Bobine Coquillettes 5 Kg	Carnot

**Source :** nous-même

### 3.2. La description du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou

Les stocks énumérés ci-dessus existent bel et bien au niveau des silos et des magasins de stockage de l'entreprise, ils sont gérés par des magasiniers, coordonnés par un gestionnaire de stocks qui est sous l'autorité hiérarchique du service Contrôleur de Gestion. Cette gestion des stocks est gérée à partir de fichiers Excel.

La description du processus de gestion des stocks a pour but de décrire le suivi des mouvements de stocks, les inventaires, la valorisation et la dépréciation des stocks et de faciliter l'identification des risques du processus.

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

Le processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou se décompose en sous-processus que sont :

- l'expression du besoin ;
- la réception des livraisons ;
- la protection des stocks ;
- la sortie des stocks ;
- la comptabilisation des stocks ;
- la valorisation des stocks ;
- et l'inventaire des stocks

### 3.2.1. L'expression du besoin

Différents types de besoins sont exprimés par le gestionnaire de stocks et le responsable du service production de la NMA Sanders Potou.

Le premier type de besoin est exprimé par le service production qui en fonction des prévisions de productions hebdomadaires calcule les quantités de matières premières dont il aura besoin pour le bon déroulement de son programme de production. Les matières concernées ici sont le maïs, le blé, le tourteau soja, le son granulé qui viennent par des navires et dont le transit et la distribution au niveau des sites sont assurés par le Responsable des Approvisionnements, du Transit et des Stocks de matières premières du groupe NMA Sanders.

Ce besoin est exprimé par email auprès de la direction de la planification stratégique qui à son tour donne un ordre d'expédition des matières premières au Responsable des Approvisionnements, du Transit et des Stocks de matières premières du groupe NMA Sanders.

Le deuxième type de besoin est exprimé par le gestionnaire de stocks qui en fonction de son suivi de matières premières locales et d'emballages détecte les stocks qui sont à un niveau critique et alerte le service production.

Ce service vérifie la cohérence des données émises par le gestionnaire de stocks. Si le stock est critique, un bon de commande est établi et lancé par ce service après validation par le contrôleur de gestion et le DGA. Le bon de commande récapitule les différentes expressions des besoins du service production concernant les matières premières locales.

Un troisième type de besoin est exprimé mensuellement par le service production. Ce besoin concerne les vitamines d'aliments bétail et volaille qui viennent par conteneur et les améliorants qui entrent dans le processus de fabrication de la farine. Ces améliorants sont transférés par la NMA Sanders Pikine (siège social) sur la base d'une demande de transfert.

Des transferts de produits finis sont également effectués entre la NMA Sanders Pikine (siège social) et la NMA Sanders Potou. Comme ces deux sites ont les mêmes produits farine, le gestionnaire de stocks de la NMA Sanders Potou exprime parfois un besoin de transfert de produits finis auprès du gestionnaire de stocks de la NMA Sanders Pikine. Ce besoin est exprimé par email avec l'aval du contrôleur de gestion. Ce transfert de farine permet parfois au gestionnaire de stocks de parer aux éventuelles ruptures de stocks.

### 3.2.2. La réception des livraisons

La NMA Sanders Potou dispose d'un pont bascule qui est un système de levier qui permet de déterminer le poids d'objets particulièrement imposants. Les stocks de matières premières sont réceptionnés par le service pont bascule après validation du service qualité.

Le service pont bascule valide la réception de la livraison en émettant un ticket de pesée. Ce ticket fait ressortir :

- la date et l'heure de la réception ;
- le matricule du camion ;
- la désignation des articles ;
- la contenance du camion ;
- et le nombre de sacs ou colis.

Les quantités réceptionnées sont ensuite comparées aux quantités expédiées. Si l'écart est négligeable, le responsable du service pont bascule signe le BL, garde une copie et remet l'original au livreur ou au transporteur. Si l'écart est significatif, le responsable signe le BL en y indiquant toutes les réserves et alerte le service contrôle de gestion. La réception est automatiquement prise en compte par le logiciel OET, et enregistrée dans un fichier Excel.

Après validation de la réception, on procède au déchargement de la matière, s'il s'agit des matières premières comme le maïs, le blé, le tourteau soja ou le son granulé, l'ensilage dans les silos est automatiquement lancé. S'il s'agit d'autres matières premières comme la farine de poisson, le sorgho, le haricot local et les vitamines, avec la collaboration du gestionnaire de stocks, ils sont déchargés au niveau des magasins de stockage ou dans la cour. En plus des agents du magasin, des journaliers sont aussi engagés pour le déchargement de gros arrivages. Après consommation de ces différentes matières premières, le service production de la NMA Sanders Potou met aussi à la disposition des magasiniers les produits finis issus du processus de fabrication, ce mouvement est matérialisé par un BMI (bon de mouvement intérieur) rempli par le chef production à la fin de chaque journée. Ce BMI prend en compte :

- les produits fabriqués
- et le nombre de sacs.

Il permet aux magasiniers de mettre à jour les fiches de stocks afin de connaître les existants de chaque produit en magasin.

Pour les transferts de produits finis de la NMA Sanders Pikine, le camion suit la même procédure de réception que les matières premières, à la différence qu'ici le BL est remplacé par le BT (bon de transfert).

Le magasinier après réception du transfert procède :

- à la mise en place des produits finis ;
- à la remontée de l'information vers le gestionnaire de stocks
- et à la mise à jour des fiches de stocks et suivi des transferts.

### 3.2.3. La protection des stocks

Elle se traduit par un bon rangement et un bon suivi du niveau et de la sécurité des stocks dans les magasins et dans les silos. Le stockage dans les silos est une opération qui incombe au responsable du service pont bascule, tandis que le stockage dans les magasins est une opération qui incombe aux magasiniers. Un bon classement permet de gagner en ressource et en temps pour la recherche des articles.

Un suivi journalier du niveau des stocks de matières premières, de produits finis et d'emballages est effectué par le gestionnaire de stocks dans un fichier Excel. Ce suivi permet de suivre le niveau théorique des stocks et d'identifier dans les magasins, les stocks à commander, les stocks dormants ou obsolètes.

### 3.2.4. La sortie des stocks

Les sorties sont de deux types :

- les matières ou emballages qui entrent dans le cycle de production ;
- ou les produits finis qui sortent comme vente directe ou transfert dans d'autres sites.

Lors de la sortie de matières premières, pour les matières qui se trouvent dans les silos, le chef de quart sur la base des prévisions de production, effectue une transilage des matières des silos dosages à la mélangeuse. Cette transilage passe par une benne peseuse qui renseigne sur la quantité de matières consommée. Cette dernière est automatiquement prise en compte par le logiciel OET dans le bilan des consommations.

Pour les matières premières et vitamines qui se trouvent dans les magasins de stockage, le chef de quart procède directement au prélèvement de la quantité de matières ou vitamines dont il a besoin pour son cycle de production. Ce prélèvement est renseigné sur la fiche de production journalière qui récapitule :

- la date, le nom du chef de quart ;

- le nom, la quantité du produit fabriqué ;
- les quantités de matières utilisées ;
- la quantité de vitamines ou d'améliorants utilisés ;
- et le nombre de sacs ensachés.

Quant aux sorties de produits finis, il existe deux types de demandes de sortie de produits finis à savoir :

- la demande de sortie de produits finis ;
- et la demande de transfert de produits finis ou de matières premières

#### **3.2.4.1. La demande de sortie de produits finis**

La demande de sortie de produits finis est définie de la manière suivante :

- une fois le BL édité en quatre exemplaires, le client ou le transporteur se présente au magasin avec le BL qu'il remet au magasinier pour prélèvement des produits facturés ;
- si le produit existe au magasin, le magasinier assiste au chargement du camion et vérifie la conformité du produit avec les informations qui figurent sur le BL. Si le contrôle est concluant, il valide le BL et marque la date d'enlèvement et de production des produits chargés. Il garde une copie du BL et remet l'original au transporteur.
- ce dernier, après chargement, passe au pont bascule avec le BL visé. Le responsable du pont bascule procède au pesage du produit chargé, si le rapprochement nombre de sacs et quantité affichée en tonnes se révèle concluant, il édite le ticket de pesée, remet une copie au transporteur et libère le camion qui doit impérativement passer au service contrôle sortie pour y laisser la dernière souche du BL.

Si le rapprochement n'est pas concluant, le camion est retourné au magasin pour déchargement.

#### **3.2.4.2. La demande de transfert de produits finis ou de matières premières**

Elle est définie de la manière suivante :

- une fois la demande de transfert adressée au gestionnaire de stocks, celui-ci procède à la vérification de l'existence des produits finis ou matières premières dans les silos ou magasins de stockage. Si l'existence est vérifiée, le gestionnaire de stocks remplit le bon de transfert et le transmet au contrôleur de gestion pour validation.

- après validation, le bon est remis à un des transporteurs qui se présente aux magasins pour prélèvement. Le magasinier procède au chargement du camion, vise le bon de transfert puis envoie le camion au pont bascule pour que le peseur renseigne sur le BT la quantité de produits ou de matières expédiée. Ce BT est en même temps accompagné du ticket de pesée à la sortie de l'usine.

### 3.2.5. Le traitement comptable des stocks

Il est fait à l'aide de l'application SAGE Comptabilité et Gestion Commerciale, et concerne les entrées, les sorties et les retours de stocks.

Pour les entrées de matières premières et vitamines, la NMA Sanders Potou comptabilise uniquement les matières premières qui sont achetées au niveau local et les vitamines de bétail et de volaille importés. Cette comptabilisation est faite en se basant sur la liasse facture, bon de commande, bon de livraison et bon de réception déjà validée par le contrôleur de gestion et le DGA.

Pour les autres entrées de matières premières comme celles qui viennent par navires et les réceptions (transferts) de matières premières ou produits finis de la part de NMA Sanders Pikine ou PASTAMI, la comptabilisation est faite à la fin de chaque semestre ou année après arrêté des mouvements de transferts.

Concernant les sorties de produits finis comme la vente directe, la comptabilisation est effectuée par un déversement de l'application Gestion Commerciale à l'application SAGE Comptabilité.

Pour les sorties de matières premières ou produits finis vers d'autres sites (NMA Sanders Pikine et PASTAMI), la comptabilisation est faite à la fin de chaque mois après arrêté des mouvements de transferts.

Quant aux retours de produits finis, il s'agit de récapituler les règles de comptabilisation des retours de produits finis générant l'édition d'une facture d'avoir, d'une demande de retour remplie par le commercial et d'un bon de retour validé par le contrôleur de gestion. Après présentation de ces différents documents, un avoir client est passé sur le compte du client concerné donnant droit au client d'échanger les produits ou de passer à une nouvelle facturation.

### 3.2.6. La valorisation des stocks

La valorisation des stocks de la NMA Sanders Potou est effectuée par le contrôleur de gestion. Quand il s'agit d'entrées de matières premières, la valorisation est faite au cot de revient unitaires des matières, c'est-à-dire le coût d'acquisition unitaire (prix d'achat, y compris les droits de douane et autres taxes non récupérables, après déduction des rabais commerciaux, remises, escomptes de règlement et autres éléments similaires) ajouté des frais de transport et de déchargement unitaire de la matière.

Pour les stocks de produits finis, ils sont valorisés au coût de production, c'est à dire les coûts directement liés aux unités produites, telle que la main d'œuvre directe. Il comprend également l'affectation systématique des frais généraux de production, fixes et variables, qui sont encourus pour transformer les matières premières en produits finis. Les frais généraux de production fixes sont les coûts indirects de production qui demeurent relativement constants indépendamment du volume de production, tels que :

- l'amortissement et l'entretien des bâtiments et de l'équipement industriels, augmentés, le cas échéant de l'amortissement des coûts de démantèlement, d'enlèvement et de restauration de site ;
- la quote-part d'amortissement des immobilisations incorporelles telles que les frais de développement et logiciels. Les frais de production variables sont les coûts indirects de production qui varient directement, ou presque directement, en fonction du volume de production, tels que les matières premières indirectes et la main-d'œuvre indirecte.

L'affectation des frais généraux fixes de production aux coûts de transformation est fondée sur la capacité normale des installations de production. La capacité normale est la production moyenne que l'on s'attend à réaliser sur un certain nombre d'exercices ou de saisons dans des circonstances normales, en tenant compte de la perte de capacité résultant de l'entretien planifié. Il est possible de retenir le niveau réel de production s'il est proche de la capacité de production normale. Le montant des frais généraux fixes, affecté à chaque unité produite, n'est pas augmenté par suite d'une baisse de production ou d'un outil de production inutilisé. Les frais généraux non affectés, sont comptabilisés comme une charge de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais généraux variables de production sont affectés à chaque unité produite sur la base de l'utilisation effective des installations de production.

### 3.2.7. L'inventaire des stocks

Trois types d'inventaires sont pratiqués à la NMA Sanders Potou à savoir : l'inventaire tournant, l'inventaire mensuel et l'inventaire annuel.

Au sein de la NMA Sanders Potou, l'inventaire tournant est initié à la demande du contrôleur de gestion, il permet de savoir avec précision les références qui ont été comptées, la valeur des stocks et la valeur des écarts d'inventaire. Il se déroule de manière journalière sur les matières premières et vitamines de l'UBV et est effectué par le gestionnaire de stocks. Cette opération est un dispositif de contrôle interne et a pour but de rassurer la NMA Sanders Potou quant à la bonne gestion des stocks.

Quant à l'inventaire mensuel, il est effectué à la fin de chaque mois et concerne l'ensemble de stocks des matières premières, des vitamines et des produits finis dans les magasins de stockage, dans la cour, dans les silos. Les intervenants de cet inventaire sont le gestionnaire des stocks, l'ensemble des magasiniers, le contrôleur de gestion et les comptables. La réalisation de l'inventaire mensuel nécessite l'arrêt de l'activité production et de livraison.

Après la finalisation de l'inventaire mensuel, des écarts sont tirés à partir des fichiers Excel de suivis de matières premières et produits finis. Ces fichiers font ressortir les quantités théoriques, les quantités inventoriées et les écarts dégagés.

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

- une vérification des entrées de matières premières ou produits finis
- une vérification des sorties de matières premières ou produits finis.

Si après ces vérifications l'écart reste toujours inexplicé, une demande d'explication est adressée aux services production et gestion des stocks.

Pour l'inventaire annuel, il est souvent réalisé lors de la clôture des comptes. Il consiste à compter toutes les références et est assez lourd dans la mesure où il requiert un surcroît de personnel. A cette occasion, la NMA Sanders Potou fait souvent appel à des intérimaires ou aux salariés des autres sites comme NMA Sanders Pikine ou PASTAMI. Il est nécessaire de compter tout ce qui appartient à l'entreprise, notamment les stocks déportés. Il s'agit des stocks qui appartiennent à l'entreprise mais qui se trouvent dans d'autres lieux de stockage comme les dépôts THIES et CSA.

Lors de ces inventaires, les déchets issus de la production de la pâte ou de la farine sont également inventoriés. Avec l'aval du service qualité, ceux qui peuvent être réintégrés dans le

processus de fabrication des aliments de bétail et de volaille sont transférés dans cette unité, les autres sont déclassés.

### **Conclusion**

A travers ce chapitre, nous avons fait la description du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou. Pour mieux cerner la gestion des stocks, nous avons décrit ses sous-processus.

Les principales activités de la gestion des stocks s'articulent au niveau de la réception des matières ou produits finis, du rangement des stocks dans les silos ou magasins de stockage et des sorties de matières premières ou produits finis soit pour la consommation du service production soit pour une demande de transfert à l'externe.

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

## Chapitre 4 : Audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou

L'organisation et la pratique de l'audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou résultent du besoin de maîtrise des risques liés à ce processus. Ainsi nous allons dans ce chapitre étudier les différentes étapes de l'audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou.

A cet effet, notre mission se déroulera principalement à travers une prise de connaissance, un tableau d'identification des risques, une évaluation du dispositif de contrôle interne existant et enfin la rédaction du rapport tout en établissant préalablement les Feuilles d'analyse des risques.

### 4.1. Planification de la mission

Au cours de l'étape de préparation, nous ferons une prise de connaissance, juste après nous réaliserons notre test d'existence et identifierons les risques et les opportunités d'amélioration pour le processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou. Nous procéderons par la suite à une analyse des risques identifiées afin de prendre en compte les points faibles (problèmes réels, dysfonctionnements, résultats non atteints) et les points forts relevés lors de l'établissement du tableau des forces et faiblesses apparentes. Après cela, nous établirons notre programme de vérification après élaboration du rapport d'orientation.

#### 4.1.1. Prise de connaissance de la NMA Sanders Potou

Nous ne pouvons pas nous lancer dans l'exécution de l'audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou sans connaître l'environnement, l'organisation et le fonctionnement de celle-ci. Donc nous préparons notre mission d'audit en commençant d'abord par rassembler les informations nécessaires. Pour cela, nous avons eu à échanger avec le gestionnaire des stocks, le contrôleur de gestion, le comptable, l'ensemble des magasiniers et les agents du pont bascule. Ces échanges nous ont permis de connaître les attributions de chacun de ces acteurs et de comprendre les procédures existantes. Nous avons eu accès également aux fichiers suivants :

- l'entrée des matières premières et vitamines
- le suivi des produits finis ;
- le suivi des matières premières et vitamines ;
- les sorties de produits finis.

Nos revues documentaires ont porté sur l'organigramme du Groupe NMA, les inventaires mensuels de janvier 2017 à Avril 2018, les rapports de production du moulin, de l'atelier de fabrication des pâtes alimentaires et de l'UABV.

Un compte d'utilisateur est aussi mis à notre disposition avec droit de consultation des logiciels OET, comptable et de gestion commerciale durant tout le stage.

En définitive, nous avons disposé des documents, d'informations et d'éléments suffisants et pertinents pour acquérir une meilleure connaissance de l'environnement et du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou.

#### 4.1.2. Test d'existence

Après la prise de connaissance de l'entité, nous allons réaliser les tests à partir des critères d'échantillonnage qui y sont définis. Les tests sont faits sur un échantillon de 25 bons de commande au total accompagnés chacun de la liasse facture, bon de livraison et bon de réception, dont 10 bons de commande ayant un montant inférieur à 1 000 000F CFA, 10 dont le montant est compris entre 1 000 000 F CFA et 5 000 000 F CFA et 10 dont le montant est supérieur à 10 000 000 F CFA. Cet échantillon a été aléatoire sur l'ensemble des bons de commande de Janvier 2018 à Mars 2018. L'autre échantillon est constitué de 25 rapports de production et bons de transfert dont la quantité est supérieure à 20 tonnes.

Le test d'existence réalisé consiste à vérifier :

- l'existence des bordereaux de demande d'achat ;
- l'existence de la date de livraison sur les bons de commande ;
- l'existence de la signature du service demandeur sur les bons de réception ;
- l'existence de surconsommation de matières sur les rapports de production ;
- l'existence de la comptabilisation journalière des bons de transferts de matières.

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 indique le résultat du test d'existence sur les matières premières et les emballages de la NMA Sanders Potou.

**Tableau 7:** Résultat du test d'existence

DA	BC				BR	Rapport de production	BT		
	Date d'émission	Date de livraison de la commande	N°	Libellé			Date d'émission	N°	Comptabilisation
NS	14/02/2018	NS	281	Tourteau d'arachide	S	S	19/02/2018	420	NS
NS	16/03/2018	NS	276	Gasoil	S	S	20/02/2018	424	NS
NS	11/01/2018	NS	8	Diésel	S	S	20/02/2018	428	NS
NS	22/01/2018	NS	30	Phosphate tricalcique	S	S	20/02/2018	431	NS
NS	02/01/2018			Mais	NS	S	20/02/2018	435	NS
NS	18/01/2018	NS	21	Axal	S	S	21/02/2018	437	NS
NS	13/02/2018	NS	118	Farine de poisson	S	S	21/02/2018	443	NS
NS	23/02/2018	NS	138	Sacs vides / Farine type 55 améliorée	S	S	22/02/2018	450	NS
NS	20/03/2018	NS	284	Sacs vides / Pondeuse CC	S	S	22/02/2018	453	NS
NS	12/02/2018			Tourteau Soja	NS	S	22/02/2018	455	NS
NS	23/01/2018	NS	35	Sel	S	S	23/02/2018	460	NS
NS	31/01/2018	NS	50	Omya	S	S	26/02/2018	475	NS
NS	24/03/2018	NS	294	Haricot local	S	S	26/02/2018	469	NS
NS	29/01/2018	NS	44	Sorgho	S	S	26/02/2018	476	NS
NS	06/03/2018	NS	795	Tourteau Soja	S	S	26/02/2018	482	NS
NS	16/02/2018			Ténor Croissance	NS	S	27/02/2018	484	NS
NS	27/02/2012	NS	770	Calcium de bandia	S	S	27/02/2018	485	NS
NS	08/02/2018	NS	114	Tourteau d'arachide	S	S	01/03/2018	500	NS
NS	12/01/2018	NS	15	Attavet	S	S	01/03/2018	151	NS
NS	12/03/2018	NS	264	Sachets vides / Coquillettes	S	S	02/03/2018	157	NS
NS	02/02/2018	NS	104	Sachets vides / Cheveux d'ange	S	S	02/03/2018	163	NS
NS	15/02/2018	NS	124	Farine de poisson	S	S	03/03/2018	170	NS
NS	26/02/2018	NS	141	Phosphate tricalcique	S	S	06/03/2018	193	NS
NS	08/02/2018	NS	112	Axal	S	S	22/02/2018	448	NS
NS	08/01/2018			Blé	NS	S	23/02/2018	457	NS

Source : nous-même

Nous constatons que sur les 25 réceptions de matières premières ou d'emballages, aucune réception n'a une demande d'achat, nous constatons également que sur les 25 réceptions, seulement 20 réceptions (matières premières ou emballages achetées au niveau local) ont eu des bons de commande. Ces 20 bons de commande révèlent aussi que les dates limites de livraison n'ont pas été mentionnées.

En ce qui concerne les bons de réception, nous remarquons que seules les matières et emballages achetés au niveau local font l'objet de bons de réceptions approuvés par le service demandeur, les autres (transferts de matières premières) sont accompagnés de bons de livraison qui doivent être approuvés par le responsable du service pont bascule.

Tous les rapports de production prélevés pour le test n'ont pas fait l'objet de surconsommation. Concernant les bons de transferts de matières premières on constate que la comptabilité ne passe pas les écritures de transfert de matières de façon journalière.

Il ressort de notre analyse qu'il y a absence de bordereaux de demande d'achat pour toutes les réceptions de matières premières, les bons de commandes ne sont établis que pour les achats de matières premières et d'emballages au niveau local, les bons de réception correspondants à ces commandes sont tous approuvés par le service demandeur. Ces manquements sont le plus souvent dus au fait que les besoins sont parfois exprimés par un simple coup de téléphone ou par email.

Nous avons constaté également dans les rapports de production, que les consommations de matières premières et vitamines respectent les prévisions de fabrication.

#### **4.1.3. Identification et évaluation du dispositif de maîtrise des risques**

L'établissement du tableau d'identification et d'évaluation des risques passe par le découpage du processus de gestion des stocks en objets auditables (expression du besoin, réception des livraisons, sortie des stocks, comptabilisation des stocks, valorisation des stocks et inventaire des stocks), la définition des objectifs de contrôle interne à atteindre par chacune des tâches, l'évaluation du risque associé, l'indication des dispositifs de maîtrise des risques et les constats pour savoir si les dispositifs de maîtrise sont appliqués ou pas.

A partir d'une évaluation préliminaire des risques nous allons cibler ceux dont nous allons nous occuper.

L'évaluation des risques consiste à les classer à trois (3) niveaux : très élevé, élevé et moyen

**Tableau 8:** Identification et évaluation des risques liés au processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou

Sous-Processus	Les objectifs du contrôle interne	Risques liés aux sous-processus	Evaluation du risque	Les dispositifs de maîtrise des risques	Constats
<b>Expression du besoin</b>	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 stocks	Très élevé	Etablir des bordereaux de demande d'achat à chaque épuisement d'un stock jusqu'à son niveau minimal	Non
		R2 : Détention de stocks excessifs	Elevé	Fixer un stock maximal à ne pas dépasser	Non
	S'assurer que le besoin exprimé correspond à un besoin réel de l'organisation, qu'il est prévu au budget et qu'il est validé par une personne autorisée	R3 : Stocks sans objet	Elevé	Autoriser les demandes d'achat par des personnes habilitées	Non
	S'assurer que les commandes sont suivies	R4 : Commande de biens non conformes aux besoins des services	Faible	Approuver les bons de commandes par des personnes habilitées	Oui
	S'assurer que les commandes sont reçues aux dates prévues	R5 : Retard de livraison	Moyen	Indiquer les dates de livraison sur les bons de commande	Non
<b>Réception des livraisons</b>	S'assurer que les réceptions sont réelles	R6 : Risque de non établissement des documents à la réception des stocks (BR)	Elevé	Emettre un BR et le faire signer par le responsable pont bascule et par le gestionnaire de stocks	Non
	S'assurer de la conformité en quantité et en qualité des marchandises reçues en référence à la commande effectuée	R7 : Réception fictive	Très élevé	Rapprochement bon de commande du client / bon de livraison	Oui

		R8 : Validation de la réception des marchandises avariées	Moyen	Contrôle de la qualité des produits livrés avant d'établir un BR	Oui
	S'assurer du retour des stocks non conformes aux fournisseurs	R9 : Réception de produits non conformes aux produits commandés	Moyen	Se baser sur le PV du service qualité avant la réception d'une matière	Oui
	S'assurer de valider les règlements fournisseurs en fonction de la quantité réceptionnée	R10 : Réception de quantités non conformes aux quantités expédiées	Moyen	Rapprochement entre la quantité expédiée et la quantité reçue pour tirer des écarts	Non
	S'assurer que les services pont bascule et maintenance travaillent 24h/24 à l'arrivée d'un navire	R11 : Risque d'un long circuit de réception à l'arrivée d'un navire dû à une panne des machines	Moyen	Mettre en place un nouveau planning de travail pour les agents du service pont bascule et maintenance à l'arrivée d'un navire	Oui
	S'assurer du bon enregistrement des réceptions sur l'application OET et sur le fichier Excel (Entrées Matières premières et Vitamines)	R12 : Erreur de saisie du service pont bascule sur les réceptions de matières	Elevé	Correction des erreurs de saisie à la fin de la journée après pointage des BL et tickets de pesée	Oui
<b>Protection des stocks</b>	S'assurer de la protection adéquate physique des stocks reçus contre les aléas naturels	R13 ; Détérioration sur l'aire de de stockage	Moyen	Prévoir un cadre adéquat et sécurisé pour le stockage	Oui
	S'assurer du suivi et de l'efficacité de la gestion des stocks	R14 : Perte de maîtrise sur les quantités physiques en stock	Elevé	Utiliser des logiciels de gestion des stocks pour un suivi rigoureux du niveau des stocks	Non

	S'assurer du bon rangement des articles dans les magasins de stockage	R15 : Non existence des règles de rangement de stocks	Très élevé	Mettre en place une procédure permettant un rangement convenable et une identification rapide des catégories de stocks	Oui
	S'assurer du respect des normes de sécurité et d'hygiène	R16 : Non existence des normes de sécurité et d'hygiène	Moyen	Doter les magasins de stockage d'extincteurs et de détecteurs de fumée	Oui
		R17 : Incendie	Elevé	Limiter les accès au magasin et mettre en place des dispositifs de prévention (anti-feu et interdiction de fumer dans les magasins de stockage)	Non
<b>Sortie des articles du magasin</b>	S'assurer que toutes les sorties de stocks (consommation de matières premières du silo dosage à la mélangeuse) sont validées par un chef de quart	R18 : Consommations excédentaires, superflues (gaspillage) non décelées	Très élevé	Sortir des articles uniquement sur la base d'une demande établie en bonne et due forme	Oui
	S'assurer qu'aucune sortie de biens (livraison ou transfert) ne peut être effectuée sans présentation au préalable d'un bon de sortie ou bon de livraison	R19 : Sortie anarchique de biens de stock ou sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services ;	Moyen	Procéder à la constatation des sorties de stock par des bons de sortie ou bons de livraison prénumérotés, approuvés par des responsables désignés à l'avance par la Direction générale	Oui
	S'assurer que le service qualité contrôle les matières premières et les produits finis avant utilisation par les services concernés	R20 : Non contrôle de la qualité à la sortie du magasin	Moyen	Mettre en place une procédure de contrôle de la qualité avant la sortie de produits du magasin	Oui

	S'assurer que les produits qui sont livrés correspondent à la demande des utilisateurs	R21 : Retour de produits en cas de confusion d'articles	Moyen	Créer une procédure de contrôle sortie des produits	Oui
<b>Traitement comptable des stocks</b>		R22 : Erreur de comptabilisation	Moyen	Vérifier de façon périodique la comptabilisation des entrées et des sorties de stocks	Non
	S'assurer que les enregistrements comptables des mouvements de stocks sont réels et exhaustifs	R23 : Non comptabilisation des entrées et des sorties de stock ;	Elevé	Rapprocher respectivement la comptabilisation des achats de matières et des ventes de produits finis avec les fichiers entrée de matières premières et vitamines et les sorties de produits finis du gestionnaire de stocks	Non
	S'assurer de l'enregistrement et du suivi des retours de marchandises ou d'articles	R24 : Non prise en compte des retours de marchandises par la comptabilité	Moyen	Mettre en place une procédure d'enregistrement comptable des retours de marchandises en passant par l'analyse des causes de retour, l'acceptation de la demande de retour, l'établissement du bon de retour et l'émission d'un avoir client ;	Oui
	S'assurer de la comptabilisation des écarts	R25 : Non prise en compte des écarts de produits finis ou de matières premières par la comptabilité	Très élevé	Effectuer une édition périodique d'un état de correction des écarts de stocks	Non

<b>Inventaire physique des stocks</b>	S'assurer de l'efficacité et de la fiabilité des inventaires effectués	R26 : Prise d'inventaire non exhaustives ou avec double emplois ;	Moyen	Mener une procédure d'inventaire physique exhaustive et conserver les feuilles de comptage ;	Oui
	S'assurer du recensement fiable et exhaustif des quantités en magasin ou détenues par les unités de production lors des inventaires physiques des stocks ;	R27 : Inventaire non fiable puisque assuré par les responsables de stocks eux-mêmes ;	Moyen	Faire valider la procédure d'inventaire par les commissaires aux comptes ;	Non
	S'assurer de la détermination correcte des écarts entre les stocks théoriques et les existants physiques et du traitement correct et rapide de ces écarts ;	R28 : Inventaire des silos non fiable dû à un mauvais paramétrage du système	Très élevé	Bonne organisation des inventaires physiques avec la publication d'une liste des intervenants de l'inventaire	Non
	S'assurer que la procédure d'inventaire physique permet de déceler les produits obsolètes ou dégradés ;	R29 : Non prise en compte de tous les articles en stocks dans l'inventaire physique	Moyen	Arrêter les mouvements d'entrée et de sortie de stock durant les heures d'inventaire ainsi que l'activité de production des usines ;	Oui
		R30 : Non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks	Elevé	Mettre des étiquettes sur le gisement des stocks déjà comptés	Oui
				Mentionner dans la procédure d'inventaire une disposition engageant la responsabilité des magasiniers dans le cas d'écart significatif	Non
<b>Valorisation et dépréciation des stocks</b>	S'assurer que les stocks sont valorisés selon les règles du SYSCOA révisé	R31 : Surestimation ou sous -estimation des stocks	Moyen	Effectuer la valorisation des stocks conformément aux règles comptables du SYSCOA révisé	Oui

	S'assurer que la valorisation est représentative de la réalité	R32 : Non-respect de la permanence de la méthode de valorisation	Moyen	Nommer un responsable de la valorisation des stocks	Oui
	S'assurer que la dépréciation des stocks est déterminée sur des bases fiables	R33 : Non constitution d'une provision pour dépréciation	Moyen	Prévoir une provision pour couvrir les dépréciations de stocks	Non
	S'assurer de la constitution d'une provision pour dépréciation des stocks	R34 : Calcul de provision erroné ou non conforme aux règles comptables	Moyen	Se mettre en conformité avec les règles comptables admises	Oui

Source : nous-même

A la suite de l'élaboration du tableau d'identification des risques liés au processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou, nous ne vérifions rien encore, nous concluons en complétant le tableau et donc en le transformant en tableau des forces et faiblesses apparentes (nous avons utilisé PF pour indiquer les points forts et Pf pour indiquer les points faibles) présenté ci-dessous :

**Tableau 9:** Tableau des forces et faiblesses apparentes

Sous-Processus	Les objectifs du contrôle interne	Risques liés aux sous-processus	Les dispositifs de maîtrise des risques	Opinions	
				PF/Pf	Commentaires
Expression du besoin	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 stocks	Etablir des bordereaux de demande d'achat à chaque épuisement d'un stock jusqu'à son niveau minimal	Pf	Non contrôle régulier des niveaux de stock
		R2 : Détention de stocks excessifs	Fixer un stock maximal à ne pas dépasser	Pf	Non définition d'un niveau de stock minimal et d'un niveau de stock maximal pour chaque article figurant en stock
	S'assurer que le besoin exprimé correspond à un besoin réel de l'organisation et qu'il est validé par une personne autorisée	R3 : Stocks sans objet	Autoriser les demandes d'achat par des personnes habilitées	Pf	Aucune DA n'est émise pour les achats de matières premières et vitamines, des BC sont directement émis
	S'assurer que les commandes sont suivies	R4 : Commande de biens non conformes aux besoins des services	Approuver les bons de commandes par des personnes habilitées	PF	Les BC sont approuvés par le DGA et le contrôleur de gestion
	S'assurer que les commandes sont reçues aux dates prévues	R5 : Retard de livraison	Indiquer les dates de livraison sur les bons de commande	Pf	Inexistence de la date de livraison sur les BC
Réception des livraisons	S'assurer que les réceptions sont réelles	R6 : Risque de non établissement des documents à la réception des stocks (BR)	Emettre un BR et le faire signer par le service demandeur	Pf	Non émission d'un BR pour certaines réceptions de matières ou vitamines
	S'assurer de la conformité en quantité et en qualité des marchandises reçues en référence à la commande effectuée	R7 : Réception fictive	Rapprochement bon de commande du client / bon de livraison	Pf	Toutes les réceptions ne se font pas en présence du BC

		R8 : Validation de la réception des marchandises avariées	Contrôle de la qualité des produits livrés avant d'établir un BR	PF	Contrôle qualité avant la réception de la matière
	S'assurer du retour des stocks non conformes aux fournisseurs	R9 : Réception de produits non conformes aux produits commandés	Se baser sur le PV du service qualité avant la réception d'une matière	PF	Règlement des factures en se basant sur la quantité expédiée et retour du stock auprès du fournisseur si la matière ne répond pas aux normes de qualité
	S'assurer de valider les règlements fournisseurs en fonction de la quantité réceptionnée	R10 : Réception de quantités non conformes aux quantités expédiées	Rapprochement entre la quantité expédiée et la quantité reçue pour tirer des écarts	PF	Pointage de tous les bons de livraison et des tickets de pesée à la fin de la journée
	S'assurer que les services pont bascule et maintenance travaillent 24h/24 à l'arrivée d'un navire	R11 : Risque d'un long circuit de réception à l'arrivée d'un navire dû à une panne des machines	Mettre en place un nouveau planning de travail pour les agents du service pont bascule et maintenance à l'arrivée d'un navire	PF	Respect du planning
	S'assurer du bon enregistrement des réceptions sur l'application OET et sur le fichier Excel (Entrées Matières premières et Vitamines)	R12 : Erreur de saisie du service pont bascule sur les réceptions de matières	Correction des erreurs de saisie à la fin de la journée après pointage des BL et tickets de pesée	PF	Toutes les réceptions sont pointées
<b>Protection des stocks</b>	S'assurer de la protection adéquate physique des stocks reçus contre les aléas naturels	R13 ; Détérioration sur l'aire de de stockage	Prévoir un cadre adéquat et sécurisé pour le stockage	PF	
	S'assurer du suivi et de l'efficacité de la gestion des stocks	R14 : Perte de maîtrise sur les quantités physiques en stock	Utiliser des logiciels de gestion des stocks pour un suivi rigoureux du niveau des stocks	Pf	Suivi sur Excel
	S'assurer du bon rangement des articles dans les magasins de stockage	R15 : Non existence des règles de rangement de stocks	Mettre en place une procédure permettant un rangement convenable et une identification rapide des catégories de stocks	PF	Bonne disposition des sacs

		R16 : Non existence des normes de sécurité et d'hygiène	Doter les magasins de stockage d'extincteurs et de détecteurs de fumée	PF	Les magasins sont équipés de dispositifs de prévention
	S'assurer du respect des normes de sécurité et d'hygiène	R17 : Incendie	Limiter les accès au magasin et mettre en place des dispositifs de prévention (anti-feu et interdiction de fumer dans les magasins de stockage)	Pf	Accès au magasin par des personnes non autorisées
<b>Sortie des articles du magasin</b>	S'assurer que toutes les sorties de stocks (consommation de matières premières du silo dosage à la mélangeuse) sont validées par un chef de quart	R18 : Consommations excédentaires, superflues (gaspillage) non décelées	Sortir des articles uniquement sur la base d'une demande établie en bonne et due forme	Pf	Création de comptes utilisateurs pour tous les chefs de quart
	S'assurer qu'aucune sortie de biens (livraison ou transfert) ne peut être effectuée sans présentation au préalable d'un bon de sortie ou bon de livraison	R19 : Sortie anarchique de biens de stock ou sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services ;	Procéder à la constatation des sorties de stock par des bons de sortie ou bons de livraison prénumérotés, approuvés par des responsables désignés à l'avance par la Direction générale	PF	Sorties justifiées par BL ou BT ou BG
	S'assurer que le service qualité contrôle les matières premières et les produits finis avant utilisation par les services concernés	R20 : Non contrôle de la qualité à la sortie du magasin	Mettre en place une procédure de contrôle de la qualité avant la sortie de produits du magasin	PF	Contrôle qualité des produits finis
	S'assurer que les produits qui sont livrés correspondent à la demande des utilisateurs	R21 : Retour de produits en cas de confusion d'articles	Créer une procédure de contrôle sortie des produits	PF	Contrôle du chargement par les magasiniers
<b>Traitement comptable des stocks</b>	S'assurer que les enregistrements comptables des mouvements de stocks sont réels et exhaustifs	R22 : Erreur de comptabilisation	Vérifier de façon périodique la comptabilisation des entrées et des sorties de stocks	PF	Enregistrement chronologique des sorties de produits finis par un système de déversement Gescom/Sage comptabilité

		R23 : Non comptabilisation des entrées et des sorties de stock ;	Rapprocher respectivement la comptabilisation des achats de matières et des ventes de produits finis avec les fichiers entrée de matières premières et vitamines et les sorties de produits finis du gestionnaire de stocks	Pf	La comptabilisation des transferts de matières premières n'est ni journalière ni mensuelle
	S'assurer de l'enregistrement et du suivi des retours de marchandises ou d'articles	R24 : Non prise en compte des retours de marchandises par la comptabilité	Mettre en place une procédure d'enregistrement comptable des retours de marchandises en passant par l'analyse des causes de retour, l'acceptation de la demande de retour, l'établissement du bon de retour et l'émission d'un avoir client ;	PF	Existence d'une procédure de retour
	S'assurer de la comptabilisation des écarts	R25 : Non prise en compte des écarts de produits finis ou de matières premières par la comptabilité	Effectuer une édition périodique d'un état de correction des écarts de stocks	Pf	Non existence d'un suivi de matières premières ou produits finis dans le logiciel Gestion Commerciale
<b>Inventaire physique des stocks</b>	S'assurer de l'efficacité et de la fiabilité des inventaires effectués	R26 : Prise d'inventaire non exhaustive ou avec double emplois ;	Mener une procédure d'inventaire physique exhaustive et conserver les feuilles de comptage ;	PF	Conservation des feuilles de comptage
	S'assurer du recensement fiable et exhaustif des quantités en magasin ou détenues par les unités de production lors des inventaires physiques des stocks ;	R27 : Inventaire non fiable puisque assuré par les responsables de stocks eux-mêmes ;	Faire valider la procédure d'inventaire par les commissaires aux comptes ;	PF	Inventaire supervisé par le service contrôle de gestion

	S'assurer de la détermination correcte des écarts entre les stocks théoriques et les existants physiques et du traitement correct et rapide de ces écarts ;	R28 : Inventaire des silos non fiable dû à un mauvais paramétrage du système OET	Bonne organisation des inventaires physiques avec la publication d'une liste des intervenants de l'inventaire	Pf	Inventaire des silos non fiable
	S'assurer que la procédure d'inventaire physique permet de déceler les produits obsolètes ou dégradés ;	R29 : Non prise en compte de tous les articles en stocks dans l'inventaire physique	Arrêter les mouvements d'entrée et de sortie de stock durant les heures d'inventaire ainsi que l'activité de production des usines ;	PF	Cessation d'activité
Mettre des étiquettes sur le gisement des stocks déjà comptés			PF	Les gisements de stocks comptés sont marqués	
R30 : 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'écarts significatifs	Pf	Inexistence d'une procédure d'inventaire	
<b>Valorisation et dépréciation des stocks</b>	S'assurer que les stocks sont valorisés selon les règles du SYSCOA révisé	R31 : Surestimation ou sous-estimation des stocks	Effectuer la valorisation des stocks conformément aux règles comptables du SYSCOA révisé	PF	Pratique de la Méthode CMP
	S'assurer que la valorisation est représentative de la réalité	R32 : Non-respect de la permanence de la méthode de valorisation	Nommer un responsable de la valorisation des stocks	PF	Respect de la permanence de la méthode de valorisation
	S'assurer que la dépréciation des stocks est déterminée sur des bases fiables	R33 : Non constitution d'une provision pour dépréciation	Prévoir une provision pour couvrir les dépréciations de stocks	PF	Provision constituée
	S'assurer de la constitution d'une provision pour dépréciation des stocks	R34 : Calcul de provision erroné ou non conforme aux règles comptables	Se mettre en conformité avec les règles comptables admises	PF	Mise en place d'une commission de contrôle, chargée de l'estimation des stocks dormants ou obsolètes

Source : nous-même

Du tableau des risques découle aussi le rapport d'orientation (ou termes de référence, ou note d'orientation). Il s'agit d'un document à destination des audités dans lequel l'auditeur synthétise les conclusions qu'il a pu faire sur les zones de risques, les difficultés envisagées, rappelle les objectifs généraux et spécifiques. Le rapport d'orientation de la mission est présenté de la manière suivante :

**Tableau 10:** 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 et du stock maximal à ne pas dépasser	S'assurer de l'existence des bordereaux de demande d'achat à chaque épuisement d'un stock jusqu'à son niveau minimal	Rupture de stocks
	S'assurer de l'existence d'un stock maximal à ne pas dépasser	Détention de stocks excessifs
S'assurer que les commandes sont reçues aux dates prévues	S'assurer de la mention de la date limite des commandes sur les BC	Retard de livraison
S'assurer que les réceptions sont réelles	S'assurer de l'émission d'un BR à chaque livraison et de l'approbation par le service demandeur	Risque de non établissement des documents à la réception des stocks (BR)
S'assurer de la conformité en quantité et en qualité des marchandises reçues en référence à la commande effectuée	S'assurer de la présence du BC au moment de la livraison	Réception fictive
S'assurer du suivi et de l'efficacité de la gestion des stocks	S'assurer de l'utilisation d'un logiciel de suivi de gestion des stocks	Perte de maîtrise sur les quantités physiques en stock
S'assurer du respect des normes de sécurité et d'hygiène	S'assurer de l'existence des dispositifs de prévention	Non existence des normes de sécurité et d'hygiène
	S'assurer de l'autorisation préalable à l'accès au magasin	Incendie
S'assurer que toutes les sorties de stocks (consommation de matières premières du silo dosage à la mélangeuse) sont validées par un chef de quart	S'assurer que les consommations programmées de matières premières se basent sur des prévisions de production	Consommations excédentaires, superflues (gaspillage) non décelées
S'assurer que les enregistrements comptables des mouvements de stocks sont réels et exhaustifs	S'assurer de comptabilisation journalière des transferts de produits finis et de matières premières	Non comptabilisation des entrées et des sorties de stock ;
S'assurer de la comptabilisation des écarts	S'assurer de la prise en compte des stocks par le logiciel gestion commerciale	Non prise en compte des écarts de produits finis ou de matières premières par la comptabilité

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques	Risques encourus
S'assurer de l'efficacité et de la fiabilité des inventaires effectués	S'assurer de la fiabilité de l'inventaire des silos	Inventaire des silos non fiable dû à un mauvais paramétrage du système
S'assurer de la détermination correcte des écarts entre les stocks théoriques et les existants physiques et du traitement correct et rapide de ces écarts ;	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

#### 4.1.4. Programme de vérification

Le programme de vérification, pour répondre aux engagements du rapport d'orientation est ensuite élaboré. Ce programme d'audit est établi par nous-même en charge de la mission. Il se présente comme suit :

**Tableau 11:** Programme de vérification

Objectifs d'audit	Tests d'audit	Procédures d'audit	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 et du stock maximal à ne pas dépasser	S'assurer de l'existence des bordereaux de demande d'achat à chaque épuisement d'un stock jusqu'à son niveau minimal	Sélection d'un échantillon significatif des bons de commande des matières stockées : 60% des BC global sur une période d'un mois. Vérification de l'existence préalable d'une demande d'achat pour chaque BC.	Observation Questionnaire de contrôle interne Test d'existence et de permanence
	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.	Observation Questionnaire de contrôle interne
S'assurer que les commandes sont reçues aux dates prévues	S'assurer de la mention de la date limite des commandes sur les BC	Sélection d'un échantillon significatif des BC des matières achetées. Vérification de l'existence et du respect des dates limites de livraison	Observation Questionnaire de contrôle interne Test d'existence et de permanence
S'assurer que les réceptions sont réelles	S'assurer de l'émission d'un BR à chaque livraison et de l'approbation par le réceptionnaire et le gestionnaire de stocks	Sélection d'un échantillon significatif des BR des matières. Vérification de l'existence de la signature du réceptionnaire et du gestionnaire de stocks	Observation Questionnaire de contrôle interne Test d'existence et de permanence
S'assurer de la conformité en quantité et en qualité des marchandises reçues en référence à la commande effectuée	S'assurer de la présence du BC au moment de la livraison	Comparaison des bons de commande et des bons de réception sur la base d'un échantillonnage	Observation Entretien Analyse documentaire Questionnaire de contrôle interne
S'assurer du suivi et de l'efficacité de la gestion des stocks	S'assurer de l'utilisation d'un logiciel de suivi de gestion des stocks	Vérification de l'existence d'un logiciel de gestion des stocks	Observation Entretien

Objectifs d'audit	Tests d'audit	Procédures d'audit	Outils
S'assurer du respect des normes de sécurité et d'hygiène	S'assurer de l'existence des dispositifs de prévention	Vérification de l'existence des dispositifs de sécurité Contrôle de la présence d'extincteur à l'intérieur et à l'extérieur des magasins de stockage Vérification de la date de péremption et du fonctionnement des extincteurs	Observation Entretien Analyse documentaire
	S'assurer de l'autorisation préalable à l'accès au magasin	Vérification de l'existence des procédures d'autorisation d'accès au magasin	Observation Entretien Analyse documentaire
S'assurer que toutes les sorties de stocks (consommation de matières premières du silo dosage à la mélangeuse) sont validées par un chef de quart	S'assurer que les consommations programmées de matières premières se basent sur des prévisions de production	Sélection d'un échantillon significatif de rapport de production journalière. Contrôle quantité produite/matières consommées pour voir si les chefs de quart n'ont pas surconsommé de la matière	Observation Entretien Analyse documentaire
S'assurer que les enregistrements comptables des mouvements de stocks sont réels et exhaustifs	S'assurer de comptabilisation journalière des transferts de produits finis et de matières premières	Sélection d'un échantillon significatif de BT de matières premières. Vérifier dans le logiciel Sage compta si les BT de matières sont comptabilisés au jour le jour le jour	Observation Entretien Analyse documentaire Questionnaire de contrôle interne Test d'existence et de permanence
S'assurer de la comptabilisation des écarts	S'assurer de la prise en compte des stocks par le logiciel gestion commerciale	Vérification de la comptabilisation des écarts. Vérification de la prise en compte des stocks par le logiciel gestion commerciale	Observation Entretien
S'assurer de l'efficacité et de la fiabilité des inventaires effectués	S'assurer de la fiabilité de l'inventaire des silos	Comparaison entre l'inventaire des silos affiché par le logiciel OET et le stock théorique affiché par le suivi des mouvements de stocks silos	Observation Entretien Analyse documentaire

Objectifs d'audit	Tests d'audit	Procédures d'audit	Outils
			Questionnaire de contrôle interne
S'assurer de la détermination correcte des écarts entre les stocks théoriques et les existants physiques et du traitement correct et rapide de ces écarts	S'assurer de l'existence d'une procédure adéquate d'inventaire des stocks	Etude de la procédure d'inventaire et de la détermination des écarts de stocks	Entretien Analyse documentaire

Source : nous-même

## 4.2. Phase de réalisation de la mission

Cette phase nous permet de dérouler notre programme d'entretien avec le gestionnaire de stocks et de mettre en œuvre notre programme de vérification ou de travail. Ce programme s'appuie sur l'évaluation du dispositif de contrôle interne de la NMA Sanders Potou et l'établissement des FAR (Feuilles d'analyse des risques).

### 4.2.1 Evaluation du dispositif de contrôle interne

Après la description des procédures existantes et effectivement appliquées à la gestion des stocks, nous allons les évaluer à travers l'établissement d'un questionnaire de contrôle interne, d'une grille de séparation des tâches et la réalisation du test de permanence pour évaluer le dispositif de contrôle interne de la NMA Sanders Potou en matière de gestion des stocks.

#### 4.2.1.1. Questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de Contrôle Interne est un outil d'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation. IL a comme objectif d'identifier les points forts et les points faibles de conception du contrôle interne. L'annexe 3 présente les résultats de QCI obtenus, cependant les points forts et les points faibles qui se dégagent de cette évaluation sont les suivants :

Les points forts

- l'existence et l'approbation des BC par des personnes habilitées ;
- la réception est assurée par le service pont bascule après approbation du service qualité et formulation sur la qualité du produit ;
- confrontation entre BC et BR ;
- les réceptions sont matérialisées par des BR approuvés par le service demandeur ;
- les matières premières les plus utilisées sont stockées dans des silos pour éviter les détériorations ;
- existence de dispositifs de sécurité dans les magasins de stockage ;
- existence d'une assurance pour les stocks ;
- une couverture d'assurance régulièrement revue ;
- sorties de stocks de magasins justifiées ;
- rapprochement existants physiques et existants théoriques ;
- déclassement des stocks périmés ou détériorés ;
- les enregistrements comptables sont matérialisés par un document ;

- comptabilisation des retours de produits finis ;
- cessation d'activité pendant l'inventaire ;
- rangement rationnel des stocks avant l'inventaire ;
- et rapprochement quantité inventoriée et quantité théorique.

#### Les points faibles

- inexistence de seuil d'alerte pour le déclenchement de la commande ;
- la non définition du stock maximal à ne pas dépasser ;
- les besoins ne sont pas exprimés sur des DA ;
- la non mention de la date limite de livraison sur les BC ;
- le service comptable n'est pas averti dès la réception ;
- absence de manuel de procédures retraçant le processus de gestion des stocks et la procédure d'inventaire ;
- absence de logiciel de gestion des stocks ;
- absence d'autorisation des accès aux magasins
- manque de fiabilité des inventaires des silos ;
- et non comptabilisation des transferts de matières premières au jour le jour.

#### **4.2.1.2. Grille de séparation des tâches**

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

On constate une bonne séparation des tâches, toutefois il y'a absence d'un service achat au sein de la NMA Sanders Potou.

#### **4.2.1.3. Réalisation du test de permanence**

Le test de permanence s'appuie sur les points forts du questionnaire de contrôle interne afin de vérifier l'application des dispositifs de contrôle interne tout au long du processus de gestion des stocks, il est effectué sur un échantillon de 25 réceptions.

**Tableau 12:** Résultat des tests de permanence

Points forts du processus	Application			Observations
	OUI	NON	%	
L'existence et l'approbation des BC par des personnes habilitées	25	0	100%	L'établissement et l'approbation des BC par des personnes habilitées sont respectés
La réception est assurée par le service pont bascule après approbation du service qualité et formulation sur la qualité du produit.	20	5	80%	Certaines matières premières et emballages ne font pas l'objet de test avant la réception
Confrontation entre BC et BR	25	0	100%	Les confrontations BC/BR se font très régulièrement
Les réceptions sont matérialisées par des BR approuvés par le service demandeur	25	0	100%	Pour chaque réception effectuée, le service demandeur valide la réception
Les matières premières les plus utilisées sont stockées dans des silos pour éviter les détériorations	22	3	88%	Les nouveaux silos de la NMA Sanders Potou ont une capacité de 1600 tonnes, il faut que ces silos soient pleins pour réceptionner dans les magasins de stockage ou dans la cour.
Existence de dispositifs de sécurité dans les magasins de stockage	25	0	100	Tous les magasins de stockage sont dotés d'extincteurs respectant la date de péremption
Existence d'une assurance pour tous les stocks de l'usine	25	0	100%	Les matières premières, les produits finis de même que les silos de la NMA sont assurés
Une couverture d'assurance régulièrement revue	25		100%	Renouvellement des assurances avant expiration
Sorties de stocks de magasins sont justifiées	25	0	100%	Chaque sortie est matérialisée par un document

Points forts du processus	Application			Observations
	OUI	NON	%	
Rapprochement existants physiques et existants théoriques	25	0	100%	Ce rapprochement est fait chaque jour
Déclassement des stocks périmés ou détériorés	20	5	80%	Les stocks périmés ou détériorés tardent parfois à être déclassés
Les enregistrements comptables sont matérialisés par un document	25	0	100%	La comptabilisation est faite sur la base d'un papier justificatif
Comptabilisation des retours de produits finis	25	0	100%	Les retours de produits sont analysés puis automatiquement constatés par l'émission d'un bon de retour qui permettra à la comptabilité de passer les avoirs clients
Cessation d'activité pendant l'inventaire	25	0	100%	Pendant l'inventaire toutes les activités sont interrompues
Rangement rationnel des stocks avant l'inventaire	25	0	100%	Avant chaque inventaire, les stocks sont bien rangés pour permettre un comptage rapide
Rapprochement quantité inventoriée et quantité théorique	25	0	100%	Après chaque inventaire, on tire les écarts de matières premières et de produits finis

**Source :** nous-même

A l'issu des tests de permanence, nous constatons que sur les 15 points forts, seulement 3 ne sont pas complètement confirmés. Il s'agit de la réception de matières premières après approbation du service qualité et formulation et du déclassement des stocks périmés ou détériorés. Au niveau de la réception de matières premières après approbation du service qualité et formulation, la non approbation de la réception est parfois due au fait que le rythme de réception des camions est élevé à l'arrivée d'un navire, que la NMA Sanders Potou ne peut pas se permettre de tester la matière à chaque réception ; dans ce cas d'espèce la qualité de la

matière est testée qu'une seule fois. Quant au déclassement de stocks périmés ou détériorés cela peut être dû à la négligence des magasiniers.

#### **4.2.2. Feuille d'analyse des risques**

L'audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou nous a permis de déceler que l'entreprise est exposée à des risques correspondant à des réponses non satisfaisantes du questionnaire de contrôle interne. 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, R3, R5, R14, R17 R23, R25, R28, R30 retiendront notre attention pour la formulation des recommandations.

L'analyse des causes et l'élaboration des recommandations sont présentées sur les feuilles d'analyse des risques suivantes :

<b>Entité : NMA Sanders Potou</b>	<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>	<b>FAR 1/10</b>
<b>AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</b>		
<b>RISQUES IDENTIFIES</b>		
Risque de rupture de stocks (R1) et de détention de stocks excessifs (R2)		
<b>CONSTATS</b>		
<p>Les besoins sont le plus souvent exprimés quand la quantité de matière figurant en stock ne permet pas d'assurer 2 jours de production</p> <p>Absence de manuel de procédures retraçant un processus de gestion des stocks qui fixe un stock de sécurité et un stock maximal à détenir pour chaque matière</p>		
<b>CAUSES</b>		
<p>Non contrôle régulier des niveaux de stock</p> <p>Non définition d'un niveau de stock minimal et d'un niveau de stock maximal pour chaque article figurant en stock</p>		
<b>CONSEQUENCES</b>		
Arrêt de l'activité, pertes de clientèles, pertes financières, non atteinte des objectifs		
<b>RECOMMANDATIONS</b>		
Création d'un manuel de procédures formalisant le processus de gestion des stocks pour prendre en compte un stock de sécurité et un stock maximal à détenir pour chaque matière		
<b>DESTINATAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>		
Direction Générale		
<b>Auditeur : M. MBAYE</b>		<b>Approuvée par : Dame GAYE</b>
<b>Responsable du domaine audité : Responsable des stocks</b>		

<b>Entité : NMA Sanders Potou</b>	<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>	<b>FAR 2/10</b>
<b>AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</b>		
<b>RISQUES IDENTIFIES</b>		
Stocks sans objet (R3)		
<b>CONSTATS</b>		
Les besoins exprimés ne correspondent pas à des besoins réels de l'entreprise		
<b>CAUSES</b>		
Les besoins ne sont pas exprimés sur des demandes d'achat validées par une personne habilitées Absence de service achat Absence de vérification sur les besoins exprimés		
<b>CONSEQUENCES</b>		
Achats non nécessaires Détenion de stocks excessifs sur certaines matières et rupture de stocks sur d'autres		
<b>RECOMMANDATIONS</b>		
Mettre en place un service achat Exiger que les besoins soient exprimés sur demande d'achat Vérifier que le besoin exprimé correspond à un besoin réel de l'entreprise		
<b>DESTINATAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>		
Direction Générale		
<b>Auditeur : M. MBAYE</b> <b>Responsable du domaine audité : Responsable des stocks</b>	<b>Approuvée par : Dame GAYE</b>	

<b>Entité : NMA Sanders Potou</b>	<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>	<b>FAR 3/10</b>
<b>AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</b>		
<b>RISQUES IDENTIFIES</b>		
Retard de livraison (R5)		
<b>CONSTATS</b>		
Certaines commandes ne sont pas vite livrées par les fournisseurs. En effet il est constaté une durée assez considérable entre les commandes et les livraisons		
<b>CAUSES</b>		
Inexistence de la date limite de livraison sur les bons de commande Manque de suivi sur les commandes		
<b>CONSEQUENCES</b>		
Non satisfaction des besoins du service production Des dépenses supplémentaires		
<b>RECOMMANDATIONS</b>		
Mentionner sur les bons de commande la date limite de livraison des matières premières ou emballages Suivre les commandes auprès des fournisseurs Vérifier que le besoin exprimé correspond à un besoin réel de l'entreprise		
<b>DESTINATAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>		
Direction Générale		
<b>Auditeur : M. MBAYE</b> Responsable <b>du domaine audité</b> : Responsable des stocks	<b>Approuvée par : Dame GAYE</b>	

Entité : NMA Sanders Potou	FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		FAR 4/10
<b>AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</b>			
<b>RISQUES IDENTIFIES</b>			
Perte de maitrise sur les quantités physiques en stock (R14)			
<b>CONSTATS</b>			
Non connaissance des quantités en stocks Certaines informations échappent au gestionnaire des stocks			
<b>CAUSES</b>			
Inexistence de logiciel de gestion des stocks			
<b>CONSEQUENCES</b>			
Mauvais suivi des niveaux de stocks Non fiabilité des données émises par le gestionnaire des stocks			
<b>RECOMMANDATIONS</b>			
Acheter un logiciel de gestion des stocks prenant en compte tous les paramètres de la gestion des stocks de l'entreprise. Former le gestionnaire des stocks sur le logiciel			
<b>DESTINATAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>			
Direction Générale Responsable des stocks			
<b>Auditeur</b> : M. MBAYE <b>Responsable du domaine audité</b> : Responsable des stocks		<b>Approuvée par</b> : Dame GAYE	

<b>Entité : NMA Sanders Potou</b>	<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>	<b>FAR 5/10</b>
<b>AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</b>		
<b>RISQUES IDENTIFIES</b>		
Risque d'incendie (R17)		
<b>CONSTATS</b>		
Inexistence de détecteurs de fumée Manque de formation du personnel sur l'usage des extincteurs		
<b>CAUSES</b>		
Non-respect des normes de sécurité en matière de gestion des stocks		
<b>CONSEQUENCES</b>		
Pertes d'actifs Pertes financières Interruption ou arrêt total de l'activité		
<b>RECOMMANDATIONS</b>		
Doter les magasins de détecteurs de fumée et faire des tests de simulation pour s'assurer qu'ils sont efficaces Limiter l'accès aux magasins aux seuls magasiniers et responsable des stocks		
<b>DESTINATAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>		
Responsable des stocks Responsable du Magasin		
<b>Auditeur : M. MBAYE</b>	<b>Approuvée par : Dame GAYE</b>	
<b>Responsable du domaine audité : Responsable des stocks</b>		

<b>Entité : NMA Sanders Potou</b>	<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>	<b>FAR 6/10</b>
<b>AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</b>		
<b>RISQUES IDENTIFIES</b>		
Non comptabilisation des entrées et des sorties de stocks (R23)		
<b>CONSTATS</b>		
<p>Les transferts de matières premières ne figurent pas dans la comptabilité</p> <p>Ils sont comptabilisés de manière semestrielle ou annuelle</p> <p>Seuls les achats de matières premières sont comptabilisés sur la base de la liasse (Facture, BC, BL et BR)</p>		
<b>CAUSES</b>		
Nombres importants des transferts		
<b>CONSEQUENCES</b>		
<p>Ecarts de transferts entre NMA Sanders Pikine, Potou et PASTAMI</p> <p>Non exhaustivité des enregistrements de mouvements de stocks dans la comptabilité</p>		
<b>RECOMMANDATIONS</b>		
<p>Faire un arrêté journalier ou hebdomadaire sur les transferts de matières premières entre entreprises du groupe.</p> <p>Procéder à la comptabilisation de ces transferts après arrêté</p>		
<b>DESTINATAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>		
<p>Chef Comptable</p> <p>Contrôleur de Gestion</p>		
<b>Auditeur : M. MBAYE</b>	<b>Responsable du domaine audité : Responsable des stocks</b>	<b>Approuvée par : Dame GAYE</b>

<b>Entité : NMA Sanders Potou</b>	<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>	<b>FAR 7/10</b>
<b>AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</b>		
<b>RISQUES IDENTIFIES</b>		
Non prise en compte des écarts de produits finis ou de matières premières par la comptabilité (R25)		
<b>CONSTATS</b>		
Le suivi des mouvements de stocks n'est pas paramétré dans le logiciel gestion commerciale Pas de constatations d'écart de matières premières ou de produits finis dans la comptabilité Non comptabilisation des variations de stocks		
<b>CAUSES</b>		
Le logiciel OET n'est pas encore opérationnel à 100% pour cause de rénovation des lignes de production Absence de paramétrage des stocks dans le logiciel gestion commercial		
<b>CONSEQUENCES</b>		
Mauvaise qualité de l'information financière Absence de correction des écarts de matières premières ou de produits finis		
<b>RECOMMANDATIONS</b>		
Paramétrer le suivi des mouvements de stocks à l'aide des logiciel OET et gestion commerciale Comptabiliser de façon exhaustive les variations de stocks en inventaire permanent ou intermittent Corriger de façon périodique les écarts de matières premières ou de produits finis dans la comptabilité		
<b>DESTINATAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>		
Chef Comptable Contrôleur de Gestion		
<b>Auditeur : M. MBAYE</b>	<b>Approuvée par : Dame GAYE</b>	
<b>Responsable du domaine audité : Responsable des stocks</b>		

<b>Entité : NMA Sanders Potou</b>	<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>	<b>FAR 8/10</b>
<b>AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</b>		
<b>RISQUES IDENTIFIES</b>		
Non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks (R30)		
<b>CONSTATS</b>		
Absence de demande d'explication des magasiniers en cas d'écarts significatifs Mauvais suivi des stocks		
<b>CAUSES</b>		
Inexistence d'une procédure d'inventaire Absence de contrôle		
<b>CONSEQUENCES</b>		
Rapport d'inventaire inachevé Manque de rigueur sur le suivi des stocks et lors de l'inventaire		
<b>RECOMMANDATIONS</b>		
Mettre en place une procédure adéquate d'inventaire des stocks Mentionner dans la procédure d'inventaire une disposition engageant la responsabilité des magasiniers dans le cas d'écarts significatifs		
<b>DESTINATAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>		
Responsable Technique Responsable SI		
<b>Auditeur : M. MBAYE</b> <b>Responsable du domaine audité : Responsable des stocks</b>	<b>Approuvée par : Dame GAYE</b>	

<b>Entité : NMA Sanders Potou</b>	<b>FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES</b>	<b>FAR 9/10</b>
<b>AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</b>		
<b>RISQUES IDENTIFIES</b>		
Non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks (R30)		
<b>CONSTATS</b>		
Absence de demande d'explication des magasiniers en cas d'écarts significatifs Mauvais suivi des stocks		
<b>CAUSES</b>		
Inexistence d'une procédure d'inventaire Absence de contrôle		
<b>CONSEQUENCES</b>		
Rapport d'inventaire inachevé Manque de rigueur sur le suivi des stocks et lors de l'inventaire		
<b>RECOMMANDATIONS</b>		
Mettre en place une procédure adéquate d'inventaire des stocks Mentionner dans la procédure d'inventaire une disposition engageant la responsabilité des magasiniers dans le cas d'écarts significatifs		
<b>DESTINATAIRE DES RECOMMANDATIONS</b>		
Contrôleur de Gestion		
<b>Auditeur : M. MBAYE</b>	<b>Approuvée par : Dame GAYE</b>	
<b>Responsable du domaine audité : Responsable des stocks</b>		

## **4.2. Phase de communication des résultats**

L'étape de communication est la dernière de notre mission d'audit interne. Elle permet de présenter les résultats de notre intervention dans le cadre d'un rapport d'audit interne.

### **4.2.1. Rapport d'audit**

L'audit était centré sur le processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou, lequel est composé des sous- processus suivants : l'expression du besoin, la réception des livraisons, la sortie des stocks, la comptabilisation des stocks, la valorisation des stocks et l'inventaire des stocks.

L'objectif principal de la mission est de s'assurer de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par la NMA Sanders Potou en matière de gestion des stocks en vue de son optimisation.

Le rapport de l'audit est destiné à la direction générale ainsi qu'au responsable du service de gestion des stocks.

Le périmètre de la mission s'étend à toutes les procédures manuelles ou automatisées exécutées depuis l'expression des besoins jusqu'à l'inventaire des stocks.

L'audit du processus de gestion des stocks s'est déroulé du 15 Mars 2018 au 15 Avril 2018 par Papa Antou MBAYE.

A la fin de la mission, nous avons élaboré un rapport d'audit final qui communique aux principaux responsables concernés, pour action, et à la direction générale pour information, les conclusions d'audit en mettant l'accent sur les dysfonctionnements constatés au cours de la mission pour que soient développées des actions de progrès. Il sera également accompagné des feuilles d'analyse du risque.

Dans ce rapport d'audit, un diagnostic des forces et faiblesses sera présenté. Les risques sont mis en évidence le plus clairement possible. Les recommandations en revanche, sont relativement globales et ouvertes.

#### **4.2.1.1. Les forces et faiblesses du système**

A la suite de l'entretien, nous avons réalisé des tests d'existence et de permanence susceptible de rendre le contrôle interne de la gestion des stocks de la NMA Sanders Potou plus fiable.

Parmi les forces nous pouvons citer :

- existence et approbation des BC par des personnes habilitées ;
- une réception assurée par le service pont bascule après approbation du service qualité et formulation sur la qualité du produit ; ;
- confrontation régulière des BC et BR ;
- les réceptions matérialisées par des BR approuvés par le service demandeur ;
- les matières premières les plus utilisées sont stockées dans des silos pour éviter les détériorations ;
- existence de dispositifs de sécurité dans les magasins de stockage (extincteurs) ;
- existence d'une assurance pour les stocks ;
- une couverture d'assurance régulièrement revue ;
- des sorties de stocks de magasins justifiées ;
- un rapprochement régulier par le gestionnaire de stocks entre existants physiques et existants théoriques ;
- un déclassement rapide des stocks périmés ou détériorés ;
- les enregistrements comptables sont matérialisés par un document ;
- une bonne comptabilisation des retours de produits finis ;
- la cessation d'activité pendant l'inventaire ;
- un rangement rationnel des stocks avant l'inventaire ;
- et un rapprochement quantité inventoriée et quantité théorique par le gestionnaire de stocks.

Quant aux faiblesses, nous avons décelé,

- inexistence de seuil d'alerte pour le déclenchement de la commande ;
- la non définition du stock maximal à ne pas dépasser ;
- des besoins qui ne sont pas exprimés sur des DA ;
- la non mention de la date limite de livraison sur les BC ;
- un service comptable qui n'est pas averti dès la réception ;
- absence de manuel de procédures retraçant le processus de gestion des stocks et la procédure d'inventaire ;
- absence de logiciel de gestion des stocks ;
- absence d'autorisation des accès aux magasins ;

- impossibilité de connaître la quantité en stock pour certaines matières premières à tout moment ;
- et non comptabilisation des transferts de matières premières au jour

#### **4.2.1.2. Les recommandations**

Après l’audit du processus de gestion des stocks, il nous semble utile de faire quelques recommandations. Ces recommandations permettront à la NMA Sanders Potou d’améliorer considérablement sa gestion des stocks si elles sont appliquées.

Pour ce faire ces recommandations vont porter sur les sous-processus de gestion des stocks et sont présentées dans le tableau qui suit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 13:** Recommandations

<b>Sous-processus</b>	<b>Risques liés</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Acteurs concernés</b>
<b>Expression du besoin</b>	Risque de rupture de stocks (R1) et de détention de stocks excessifs (R2)	Création d'un manuel de procédures formalisant le processus de gestion des stocks pour prendre en compte un stock de sécurité et un stock maximal à détenir pour chaque matière.	Direction Générale
	Stocks sans objet (R3)	Mettre en place un service achat. Exiger que les besoins soient exprimés sur demande d'achat. Vérifier que le besoin exprimé correspond à un besoin réel de l'entreprise.	Direction Générale
	Retard de livraison (R5)	Mentionner sur les bons de commande la date limite de livraison des matières premières ou emballages. Suivre les commandes auprès des fournisseurs.	DGA Contrôleur de Gestion
<b>Protection des stocks</b>	Perte de maîtrise sur les quantités physiques en stock (R14)	Acheter un logiciel de gestion des stocks prenant en compte tous les paramètres de la gestion des stocks de l'entreprise. Former le gestionnaire des stocks sur le logiciel.	Direction Générale Responsable des stocks
	Risque d'incendie (R17)	Doter les magasins de détecteurs de fumée et faire des tests de simulation pour s'assurer qu'ils sont efficaces. Limiter l'accès aux magasins aux seuls magasiniers et responsable des stocks.	Responsable des stocks Responsable du Magasin
<b>Traitement comptable des stocks</b>	Non comptabilisation des entrées et des sorties de stocks (R23)	Faire un arrêté journalier ou hebdomadaire sur les transferts de matières premières entre entreprises du groupe. Procéder à la comptabilisation de ces transferts après arrêté.	Chef Comptable Contrôleur de Gestion

	Non prise en compte des écarts de produits finis ou de matières premières par la comptabilité (R25)	Paramétrer le suivi des mouvements de stocks à l'aide des logiciels OET et gestion commerciale. Comptabiliser de façon exhaustive les variations de stocks en inventaire permanent ou intermittent. Corriger de façon périodique les écarts de matières premières ou de produits finis dans la comptabilité.	Chef Comptable Contrôleur de Gestion
<b>Inventaire physique des stocks</b>	Inventaire des silos non fiable dû à un mauvais paramétrage du système OET (R28)	Revoir le paramétrage du système d'information des silos. Mettre en place un système de radar permettant d'avoir un inventaire fiable sur les silos.	Responsable technique Responsable du SI
	Non traitement des écarts significatifs d'inventaire des stocks (R30)	Mettre en place une procédure adéquate d'inventaire des stocks. Mentionner dans la procédure d'inventaire une disposition engageant la responsabilité des magasiniers dans le cas d'écarts significatifs.	Contrôleur de Gestion

**Délai de mise en œuvre des recommandations :** Après l'automatisation totale des deux lignes de l'UABV qui est prévue dans trois mois

**Source :** nous-même

**Conclusion**

Ce dernier chapitre destiné à l'audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou a été étudié suivant la méthodologie de travail présentée au chapitre 2.

Cependant nous avons débuté notre mission par une prise de connaissance de l'entreprise particulièrement du processus de gestion des stocks, une réalisation du test d'existence, une élaboration du tableau d'identification et d'évaluation des risques opérationnels du processus de gestion des stocks en tenant compte des dispositifs de maîtrise existants. Ensuite nous avons évalué le dispositif de contrôle interne et établi les feuilles d'analyse des risques. 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 faire une description et un audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou.

Les procédures régissant la gestion des stocks ont été également décrites grâce aux entretiens que nous avons eus avec certains opérationnels et aux documents auxquels nous avons eus accès.

Cette prise de connaissance de la NMA Sanders Potou nous a permis de mettre en œuvre notre modèle d'analyse présenté au chapitre 2 et d'aboutir à un rapport.

Cette mission d'audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou a fait l'objet de formulation de recommandations destinées à renforcer le contrôle interne et par conséquent à amoindrir les risques qui ont été formulés

***CONCLUSION GENERALE***

La concurrence devenue de plus en plus rude oblige les entreprises à chercher des moyens pour disposer d'avantage concurrentiel qui leur permettent de rester compétitive et rentable. Du fait de cette concurrence, aujourd'hui la voie la plus indiquée aux entreprises est de chercher à disposer d'un avantage concurrentiel en interne comme la maîtrise de ses processus et leur amélioration continue.

Pour disposer de cet avantage interne en vue de faire face à cette concurrence et rester compétitif, un audit des différents processus de l'entreprise est préconisé pour évaluer la maîtrise des processus des activités de l'entreprise et faire des recommandations pour l'améliorer. En décelant les risques portant sur le patrimoine de l'entreprise et le déroulement des activités, l'audit permet à l'entreprise de prendre des mesures qui assurent la sauvegarde de son patrimoine, l'amélioration de son fonctionnement et de ses processus qui lui permettent de se démarquer de la concurrence.

Au regard de l'importance de la fonction gestion des stocks dans la réalisation des missions de la NMA Sanders Potou, nous avons mené une mission d'audit du processus de cette fonction.

La mission d'audit avait pour objectif principal de contribuer à l'amélioration de la gestion des stocks de la NMA Sanders Potou. En vue d'atteindre notre objectif nous avons scindé notre étude en deux parties dont la première est destinée à la revue de la littérature et la deuxième est consacrée à la NMA Sanders Potou.

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 différents sous-processus et la définition de bonnes pratiques 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 des stocks et la présentation de la NMA Sanders Potou ont été énoncées.

La deuxième partie a été consacrée à la NMA Sanders Potou, nous avons d'abord décrit les procédures de gestion des stocks. Au moyen des outils tels que l'analyse documentaire, l'entretien, l'observation physique, le questionnaire de contrôle interne, nous avons évalué le contrôle interne et les risques liés au processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou.

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 regard 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 la NMA Sanders Potou d'améliorer la gestion de son stock. 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 interne de la NMA Sanders en plus des audits externes ?

# ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Entretien avec le responsable des stocks de la NMA Sanders Potou****1. Pouvez-vous me décrire le processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou ?**

Ce sont : l'expression du besoin, la réception des livraisons, la protection des stocks, la sortie des stocks, du traitement comptable des stocks, la valorisation des stocks et l'inventaire des stocks.

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

Il s'agit des procédures d'approvisionnements, d'arrivages des matériels, de la gestion des stocks, de la comptabilisation des stocks et de l'inventaire physique des stocks.

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

Voir le tableau sur la grille de séparation des tâches.

**4. En quoi consiste votre travail ?**

Je gère le suivi du niveau des stocks de matières premières, d'emballages et de produits finis, je planifie livraisons en fonctions des commandes passées par les clients et de la disponibilité des produits finis, je coordonne au mieux le stockage des matières premières en tenant compte de l'arrivage des matières, je travaille en collaboration avec de nombreux professionnels notamment avec les services production, commercial, livraison, logistique etc.

**5. Qui sont vos collaborateurs, en quoi consiste leurs tâches ?**

Voir le tableau sur la grille de séparation des tâches

**6. Quels sont les documents utilisés pour l'exécution de ces différentes tâches ?**

Bon de commande, bon de livraison, bon de réception, bon de transfert, bon de mouvement intérieur et rapport de production.

**7. En votre qualité de responsable du service des stocks, rassurez-vous de la qualité des informations reçues ?**

Pour moi, la qualité de l'information dépend du fournisseur de l'information, de sa crédibilité et 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 et la concertation

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

Ce sont entre autres : la non fiabilité des inventaires des silos, l'absence d'un logiciel de gestion des stocks et la disproportion entre stock théorique et stock physique.

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

Oui, d'habitude j'informe le DGA et le contrôleur de gestion

**11. Faites-vous régulièrement les inventaires physiques de stocks ?**

Je fais chaque jour un inventaire physique de toutes les matières premières et vitamines utilisés par toutes les unités de fabrication de l'entreprise.

**12. Comment traitez-vous les écarts d'inventaire ?**

Les manquants sont considérés comme une perte après vérification assidue des anomalies (double comptage) et un contrôle des bons de sortie et des factures d'achat.

**13. Votre service est-il actuellement en restructuration ?**

Nous avons récemment terminé la construction de nouveaux silos (SR01, SR02, SR03, SR04 et SR05), actuellement nous avons entrepris le déplacement d'une des lignes de fabrication de l'UABV afin de l'automatiser.

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

Des recommandations concrètes susceptibles d'apporter des solutions aux faiblesses du système.

**Source** : nous-même

**Annexe 2 : Grille de séparation des tâches**

Grille de séparation des tâches		PROCESSUS : GESTION DES STOCKS											FOLIO 1/1
TACHES	NATURE	PERSONNEL CONCERNE											
		DGA	CDG	R. PROD	GST	R.P. BASCULE	S. QUALITE	CHEF CPBLE	CPBLE FRS	CPBLE CLTS	CSR	R.FAC	MAG
Commande	Exécution			X									
Validation des commandes	Autorisation	X	X										
Réception	Contrôle					X	X						
Enregistrement des entrées	Exécution												
Validation des ordres de livraison	Autorisation							X					
Ordre de livraison des sorties	Exécution										X		
Enregistrement des sorties	Exécution				X								
Sorties des articles du magasin	Exécution												X
Imputation des factures pour comptabilisation	Autorisation		X										
Comptabilisation des factures fournisseurs	Exécution								X				
Comptabilisation des BL	Exécution									X			
Tenue des inventaires physiques des stocks	Exécution		X	X	X			X	X	X	X		X
Rapport d'inventaire	Exécution		X										
Validation du rapport d'inventaire	Contrôle		X		X				X	X			X

DGA : Directeur Général Adjoint ; CDG : Contrôleur de Gestion ; R. PROD : Responsable Production ; GST : Gestionnaire de stocks ; R.P. BASCULE : Responsable Pont Bascule ; S. QUALITE : Service Qualité ; CHEF CPBLE : Chef Comptable ; CPBLE FRS : Comptable Fournisseurs ; CPBLE CLTS : Comptable Clients ; CSR : Caissier ; R. FAC : Responsable de la Facturation ; MAG : Magasinier

**Source** : nous-même

**Annexe 3 : Questionnaire de Contrôle Interne**

ENTITE : NMA SANDERS POTOU	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			FOLIO 1/6
PROCESSUS DE GESTION DE STOCKS				
ETAPE : EXPRESSION DU BESOIN				
OBJECTIF DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer que le besoin exprimé correspond à un besoin réel de l'organisation, qu'il est validé par une personne autorisée et que les commandes se font dans les délais.				
QUESTIONS	REPONSES			COMMENTAIRES
	OUI	NON	N/A	
Il y'a-t-il un seuil d'alerte pour le déclenchement de la commande ?		X		
Existe-t-il un stock maximal à ne pas dépasser pour chaque matière ?		X		
Les besoins sont-ils exprimés sur des imprimés pré-numérotés ?		X		Certains types de besoin comme les transferts de matières sont exprimés par email par le responsable adjoint de la production
Les demandes d'achat sont-elles établies par des personnes habilitées ?		X		Pour l'achat de matières premières, aucune demande d'achat n'est établie
Les demandes d'achat sont-elles validées par des personnes habiletés ?		X		
Les bons de commande sont-ils validés par des personnes habilitées ?	X			DGA et Contrôleur de gestion
Des délais de livraison sont-ils donnés à la commande ?		X		
Ces délais sont-ils respectés ?			X	
Existe-t-il des sanctions pour le non-respect des délais ?			X	

ENTITE : NMA SANDERS POTOU	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			FOLIO 2/6
PROCESSUS DE GESTION DE STOCKS				
ETAPE : RECEPTION DE LA LIVRAISON				
OBJECTIF DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer de la conformité des réceptions par rapport aux commandes				
QUESTIONS	REponses			COMMENTAIRES
	OUI	NON	N/A	
Les bons de réceptions sont-ils approuvés par le service demandeur	X			
Existe-t-il des personnes (contrôle qualité et quantité) qui assurent la réception des commandes ? Si oui, en commentaires lesquelles personnes ?	X			Le service Pont bascule après approbation du service qualité
Faites-vous des confrontations entre le bon de commande et le bon de réception ?	X			
Les réceptions sont-elles matérialisées par des bons de réception approuvés par le service demandeur ?	X			
Le service comptable est-il systématiquement averti dès la réception ?		X		

ENTITE : NMA SANDERS POTOU	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			FOLIO 3/6
PROCESSUS DE GESTION DE STOCKS				
ETAPE : PROTECTION DES STOCKS				
OBJECTIF DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer de la bonne protection des stocks				
QUESTIONS	REponses			COMMENTAIRES
	OUI	NON	N/A	
Avez-vous un manuel de procédures ?		X		
Si oui est-il à jour ?			X	
Existe-t-il un logiciel de gestion des stocks		X		Suivi sur Excel
Les stocks sont-ils suffisamment protégés contre les risques d'incendie ?	X			
Les conditions de stockage permettent-elles d'éviter les détériorations ?	X			Les matières les plus utilisées sont stockées dans des silos
L'accès au magasin est-il réservé aux seules personnes autorisées ?		X		Dans les magasins de stockage tout le monde y a accès
Est-il possible de connaître la quantité en stock d'un article à tout moment ?		X		Pour le moulin et l'atelier pate c'est possible mais pour l'uabv, si on ne fait pas l'inventaire tournant, il est impossible de le connaître
Existe-t-il une assurance pour les stocks ?	X			
La couverture d'assurance est-t-elle revue régulièrement ?	X			

ENTITE : NMA SANDERS POTOU	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			FOLIO 4/6
PROCESSUS DE GESTION DE STOCKS				
ETAPE : SORTIES D'ARTICLES DU MAGASIN				
OBJECTIF DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer de la traçabilité des sorties d'articles du magasin				
QUESTIONS	REPONSES			COMMENTAIRES
	OUI	NON	N/A	
Les sorties de stocks suivants sont-ils saisis sur des documents standards au moment où ils ont lieu : a) transferts vers la production ? b) transferts inter-ateliers ? c) transferts de la production vers les magasins de produits finis ? d) expéditions ?	X			Rapport de production Bon de mouvement intérieur Bon de transfert
S'ils existent a) ces documents sont-ils prénumérotés ? c) sont-ils utilisés pour mettre à jour les fiches de stock ? d) sont-ils utilisés pour mouvoir le stock théorique ?	X			
La séquence numérique de ces documents est-elle utilisée pour : a) vérifier s'ils sont tous transmis aux personnes chargées d'enregistrer les sorties ? b) vérifier que toutes les sorties sont enregistrées ?	X			Transmis au gestionnaire de stocks et contrôleur de gestion
Les quantités en stocks figurant sur les fiches de stock sont-elles régulièrement rapprochées des existants physiques ?	X			
Les stocks périmés ou détériorés sont-ils régulièrement identifiés ?	X			Ils sont déclassés avant d'être envoyés à la décharge publique

ENTITE : NMA SANDERS POTOU	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			FOLIO 5/6
PROCESSUS DE GESTION DE STOCKS				
ETAPE : TRAITEMENT COMPTABLE DES STOCKS				
OBJECTIF DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer de l'exhaustivité et de la réalité des mouvements de stocks enregistrés				
QUESTIONS	REponses			COMMENTAIRES
	OUI	NON	N/A	
Les enregistrements des stocks sont-ils matérialisés par un document ?	X			BL s'il s'agit d'une sortie de produits finis et liasse (facture, BC, BL et BR) s'il s'agit d'un achat de matières
Le journal achat est-il rapproché de la fiche des réceptions de stocks pour s'assurer de la comptabilisation de toutes les factures ?	X			
Les retours de produits sont-ils comptabilisés ? Si oui, est ce que les avoirs sont passés ?	X			
Les entrées de stocks sont-elles évaluées ? Si oui, à quel cout ?	X			Au CMP
Les entrées de stocks sont-elles valorisées et comptabilisées au jour le jour ?	X			Les entrées de stocks sont comptabilisées après contrôle conformité (facture, BC, BL et BR) par le service Contrôle de gestion
Les sorties de stocks sont-elles évaluées ? Si oui, à quel cout ?	X			Au cout de revient
Les sorties de stocks sont-elles valorisées et comptabilisées au jour le jour ?		X		Les produits finis le lendemain matin, les matières premières à la fin du mois
Assurez-vous de l'utilisation des comptes appropriés lors de la comptabilisation ?	X			
Existe-t-il un contrôle après les enregistrements comptables ?	X			
Si oui, est-il effectué par des personnes différentes de celles ayant effectuées les enregistrements comptables ? (Veuillez préciser en commentaires)	X			Par le contrôleur de gestion
Les variations de stocks sont-elles comptabilisées			X	

ENTITE : NMA SANDERS POTOU	QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			FOLIO 6/6
PROCESSUS DE GESTION DE STOCKS				
ETAPE : INVENTAIRE PHYSIQUE DES STOCKS				
OBJECTIF DE CONTRÔLE INTERNE : S'assurer de la fiabilité de l'inventaire				
QUESTIONS	REponses			COMMENTAIRES
	OUI	NON	N/A	
Existe-t-il une procédure d'inventaire écrite ?		X		
Des instructions écrites sont-elles émises avant les inventaires ?	X			La note de la Direction Générale
L'inventaire proprement dit est-il précédé d'un pré-inventaire ?	X			Par les magasiniers
Les activités du magasin sont-elles interrompues pendant les prises d'inventaire ?	X			
L'inventaire est-il précédé d'un rangement rationnel des stocks pour faciliter les comptages ?	X			
Un responsable supervise-t-il le déroulement des opérations d'inventaires ?	X			
Les comptages sont-ils effectués à l'aide de feuilles de comptage pré imprimées ?		X		Sur des blocs note
Les unités de comptage sont-elles préalablement clairement définies ?	X			La liste des intervenants de l'inventaire
Les comptages sont-ils effectués en présence du magasinier et ou du responsable de la surveillance des stocks ?	X			
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			
Comment matérialise-t-on les comptages sur les éléments de stock afin de s'assurer de l'exhaustivité de l'inventaire et éviter les doubles comptages ?				Ecritures sur les stocks déjà comptés
Les quantités comptées sont-elles rapprochées des quantités théoriques ?	X			
Les écarts éventuels sont-ils expliqués et enregistrés sur les fiches de stocks après autorisation par un responsable ?	X			
La direction générale est-elle informée des écarts d'inventaire ?	X			

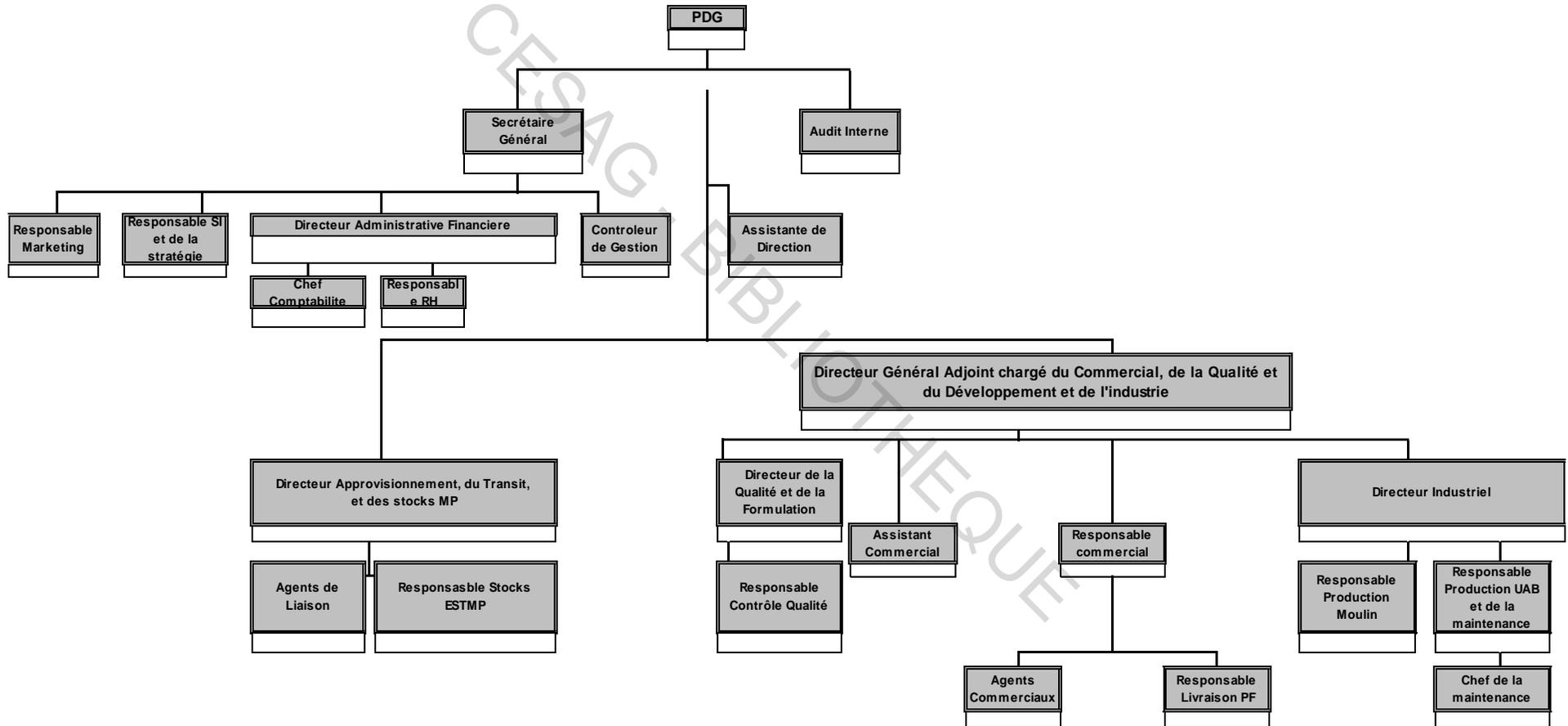
Indique-t-on sur les feuilles de comptage les articles détériorés, obsolètes, à détruire... ?	X			
Les feuilles de comptage sont-elles conservées après inventaire ?	X			Blocs notes conservés

**Source** : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 4 : Organigramme du GROUPE NMA**

**ORGANIGRAMME**



# **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. BARRY Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, 3<sup>ème</sup> édition, Edition SENEGALAISE D'IMPRIMERIE, Dakar, 290 pages.
2. BOLATI Ernest Tra Bi (2016), Techniques comptables approfondies du SYSCOA révisé, Edition HARMATTAN, Paris, 302 pages.
3. BARY Melchior & MOREAU Thomas (2017), La Supply Chain : 60 outils pour améliorer ses pratiques, Edition VUIBERT, Paris, 229 pages.
4. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Roland (2013), Contrôle interne, 4<sup>ème</sup> édition, Editions MAXIMA, Paris 331, pages.
5. BRUEL olivier & MENAGE Pascal (2014), Politique d'achat et gestion des approvisionnements : enjeux, problématiques, organisation changement, 4<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, 335 pages.
6. CHEN Jack (2006), Management de la production, 2<sup>ème</sup> édition, Edition EMS, 473 pages.
7. COURTOIS Alain, PILLET Maurice, MARTIN-BONNEFOUS Chantal (2006),
8. GERMOND Bernard (1991), Audit Financier : les outils de l'audit : guides, questionnaires et feuilles de travail, 1<sup>ère</sup> édition, DUNOD, Paris, 250 pages.
9. Gestion de production, 4<sup>ème</sup> Edition, Editions d'organisation, Paris, 454 pages.
10. Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (2011), Manuel d'Audit Interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Paris, 587 pages.
11. Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (2013), Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit, Editions EYROLLES, 107 pages.
12. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), Risques opérationnels : de la mise en place de son dispositif à son audit, Edition Revue Banque, Paris, 271 pages.
13. LEMANT Olivier (1995), Conduite d'une mission d'audit interne, 2<sup>ème</sup> édition, Edition DUNOD, Paris, 279 pages.
14. MBANI Jean Valère (2016), Management des approvisionnements, Edition HARMATTAN, Paris, 141 pages.
15. MOCELLIN Fabrice (2011), Gestion des stocks et des magasins : pratiques des méthodes logistiques adaptées en lean manufacturing, Edition DUNOD, 334 pages.

16. RENARD Jacques (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, 7ième édition, Editions EYROLLES, 469 pages.
17. RENARD Jacques (2013), Théorie et pratique de l'audit interne, 8ième édition, Editions EYROLLES, 452 pages.
18. RENARD Jacques (2017), Théorie et pratique de l'audit interne, 10ième édition, Editions EYROLLES, 459 pages.
19. ROQUES Thierry (2015), Optimisez votre chaine logistique, Editions Livres à Vivres, AFNOR, Paris, 99 pages.
20. SAMBE Ousmane & DIALLO Mamadou Ibra (2003), Le Praticien Comptable Système Comptable OHADA, 3ième Edition, Edition COMPTABLES ET JURIDIQUES, 1055 pages.
21. SCHICH Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), Audit interne et référentiels des risques, Edition DUNOD, Paris, 339 pages.
22. ZERMATI Pierre (2006), Pratiques de la gestion des stocks, 7ième édition, Edition DUNOD, Paris, 328 pages.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	IV
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<i>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS</i> .....	7
Chapitre 1 : Processus de gestion des stocks et Audit du processus de gestion des stocks .....	9
1.1. Processus de gestion des stocks.....	9
1.1.1. Définition, rôle et utilité d'un stock.....	9
1.1.2. La gestion des stocks et ses sous processus .....	10
1.1.2.1. La gestion des stocks.....	10
1.1.2.2. Les sous processus de la gestion des stocks.....	11
1.1.2.2.1. L'expression du besoin.....	11
1.1.2.2.2. Réception des marchandises.....	11
1.1.2.2.3. Protection des stocks .....	12
1.1.2.2.4. Le traitement comptable des stocks.....	16
1.1.2.2.5. Prise d'inventaire des stocks.....	18
1.1.2.2.6. Traitement des sorties de stock.....	19
1.1.2.2.7. La valorisation des stocks.....	19
1.1.3. Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks et les dispositifs de maîtrise .....	21
1.1.3.1. Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks.....	21
1.1.3.2. Les dispositifs de maîtriser des risques liés au processus de gestion des stocks	22
1.2. Audit du processus de gestion des stocks.....	32
1.2.1. Phases de la démarche d'audit du processus de gestion des stocks .....	32
1.2.1.1. Phase de planification de la mission d'audit (Norme 2200).....	33
1.2.1.1.1. L'ordre de mission .....	33
1.2.1.1.2. La prise de connaissance.....	34
1.2.1.1.3. Identification et évaluation des risques .....	35
1.2.1.2. Phase de réalisation de la mission d'audit (Norme 2300).....	36

1.2.1.2.1. La réunion d’ouverture.....	36
1.2.1.2.2. Elaboration du programme de travail.....	37
1.2.1.2.3. Travail sur le terrain .....	37
1.2.1.3. Phase de communication de la mission d’audit (Norme 2400) .....	38
1.2.1.3.1. Projet de rapport d’audit.....	38
1.2.1.3.2. La réunion de clôture.....	39
1.2.1.3.3. Le rapport définitif .....	39
Chapitre 2 : Méthodologie et Cadre de l’étude .....	42
2.1. Méthodologie de l’étude.....	42
2.1.1. Modèle d’analyse .....	42
2.1.2. Les outils de collecte et d’analyse des données .....	44
2.1.2.1. Les outils de collecte des données.....	44
2.1.2.1.1. L’entretien .....	44
2.1.2.1.2. Le diagramme de circulation .....	44
2.1.2.1.3. L’analyse documentaire.....	45
2.1.2.1.4. L’observation physique .....	45
2.1.2.2. Les outils d’analyse des données .....	45
2.1.2.2.1. Le questionnaire de contrôle interne .....	46
2.1.2.2.2. Tableau d’identification des risques.....	46
2.1.2.2.3. La grille de séparation des tâches .....	47
2.1.2.2.4. Le sondage .....	47
2.1.2.2.5. Les tests d’audit .....	47
2.2. Présentation de la NMA Sanders Potou .....	48
2.2.1. Historique.....	49
2.2.2. Structure Organisationnelle de la NMA Potou .....	50
2.2.2.1. La Direction Audit Interne .....	51
2.2.2.2. La Direction Contrôle de gestion .....	51
2.2.2.3. La Direction des Ressources Humaines .....	52
2.2.2.4. La Direction Comptable .....	52
2.2.2.5. La Direction Commerciale .....	52
2.2.2.6. La Direction Qualité et Formulation .....	53
2.2.2.7. La Direction Technique.....	54

2.2.2.8. La Direction Système d’Information.....	55
2.2.2.9. Le service Médico-Social.....	56
<i>DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION ET AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DES STOCKS DE LA NMA SANDERS POTOU</i> .....	58
Chapitre 3 : Description du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou .....	60
3.1. Constitution des stocks de la NMA Sanders Potou .....	60
3.2. La description du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou .....	66
3.2.1. L’expression du besoin .....	67
3.2.2. La réception des livraisons.....	68
3.2.3. La protection des stocks.....	69
3.2.4. La sortie des stocks .....	69
3.2.4.1. La demande de sortie de produits finis.....	70
3.2.4.2. La demande de transfert de produits finis ou de matières premières .....	70
3.2.5. Le traitement comptable des stocks .....	71
3.2.6. La valorisation des stocks .....	72
3.2.7. L’inventaire des stocks.....	73
Chapitre 4 : Audit du processus de gestion des stocks de la NMA Sanders Potou.....	75
4.1. Planification de la mission.....	75
4.1.1. Prise de connaissance de la NMA Sanders Potou.....	75
4.1.2. Test d’existence .....	76
4.1.3. Identification et évaluation du dispositif de maîtrise des risques .....	78
4.1.4. Programme de vérification.....	91
4.2. Phase de réalisation de la mission .....	95
4.2.1 Evaluation du dispositif de contrôle interne .....	95
4.2.1.1. Questionnaire de contrôle interne.....	95
4.2.1.2. Grille de séparation des tâches .....	96
4.2.1.3. Réalisation du test de permanence .....	96
4.2.2. Feuille d’analyse des risques .....	99
4.2. Phase de communication des résultats.....	109
4.2.1. Rapport d’audit.....	109
4.2.1.1. Les forces et faiblesses du système.....	109
4.2.1.2. Les recommandations .....	111
<i>CONCLUSION GENERALE</i> .....	116

ANNEXES ..... a  
BIBLIOGRAPHIE ..... m

CESAG - BIBLIOTHEQUE