



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

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

**Promotion 21
(2009-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES
OPERATIONNELS LIES A LA GESTION DES STOCKS :
CAS DU MAGASIN CENTRAL DE L'ASECNA DAKAR
(SENEGAL)**

Bibliothèque du CESAG



109308

Présenté par :

M. Saïdou Dominique YODA

Dirigé par :

**M. Moussa YAZI
Directeur de l'ISCBF**

CESAG

Avril 2011

Dédicace :

Nous dédions ce mémoire de fin de cycle à DIEU Tout Puissant qui est Père, Fils et Saint Esprit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nous adressons nos remerciements à :

- ❖ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) et Professeur au CESAG, pour l'encadrement de ce mémoire, et pour la qualité de ses enseignements ponctués de cas pratiques.
- ❖ Monsieur Bertin CHABI, Chef du Département Master au CESAG, pour la qualité de son management du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion et pour sa grande disponibilité.
- ❖ L'ensemble du corps professoral du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, pour la qualité de la formation.
- ❖ Mon épouse et mes enfants, pour le soutien qu'ils m'ont apporté au prix de beaucoup de privations.
- ❖ Mes frères, pour leurs prières et encouragements.
- ❖ Madame SANKARA Edwige, bibliothécaire au CESAG, pour les documents mis à notre disposition.
- ❖ Monsieur Christian TIEMTORE et son épouse, pour leurs soutiens.
- ❖ Monsieur Ismaël SAMANDOULOGOU et son épouse, pour leurs soutiens.
- ❖ Monsieur Jules DOMINGO, en service à Oilibya, pour son soutien.
- ❖ Madame BAOUAR Félicité, Trésorière de l'Ambassade du Burkina Faso à Dakar, pour son soutien.
- ❖ Monsieur Anthony BELEM, contractuel à l'ASECNA, pour son soutien ;
- ❖ Madame OUEDRAOGO Martine, Agent Comptable de l'ASECNA, pour avoir contribué à l'obtention du stage pratique à l'ASECNA.
- ❖ Tout le personnel du Service Approvisionnements et Achats, pour sa franche collaboration.
- ❖ La 21^{ème} promotion du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, pour l'ambiance de travail qui a prévalu durant la formation.
- ❖ Tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Liste des sigles et abréviations

AEF: Afrique Equatoriale Française

AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Europe

AOF: Afrique Occidentale Française

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

ATR: Avion de Transport Régional

BC: Bon de Commande

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BL: Bordereau de Livraison

BP: Bon de Perception

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CF: Contrôle Financier

CMP : Coût Moyen Pondéré

CMUP : Coût Moyen Unitaire Pondéré

CUMP : Coût Unitaire Moyen Pondéré

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DAF: Direction Affaires Financières

DELP: Délégation de Paris

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

DG : Direction Générale

DL: Demande de Livraison

DM: Demande de Matériel

DMR : Dispositif de Maîtrise des Risques

DT: Demande de Transport

EAMAC: Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile

ERNAM: Ecole Régionale pour la Navigation Aérienne et le Management

ERSI: Ecole Régionale de la Sécurité Incendie

F CFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

FIFO : First In First Out

ICC : Investment Consultancy & Computing

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

ISO : International Standard Organization

LIFO : Last In First Out

OACI: Organisation de l'Aviation Civile

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

PCG : Plan Comptable Général

PEPS : Premier Entré Premier Sorti

PU : Prix unitaire

QCI: Questionnaire de Contrôle interne

Qté : Quantité

SC : Solde Crédeur

SD : Solde Débiteur

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

VL : valeur

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 1: les risques opérationnels du processus gestion des stocks et les dispositifs assurant leur maîtrise ..	32
Tableau 2: Synthèse des différentes étapes proposée par sept (7) auteurs.....	45
Tableau 3: Tableau des risques liés à la réception des marchandises	49
Tableau 4: DMR de prévention de risques d'incendie, inondation.....	50
Tableau 5: DMR de protection des risques d'incendies et inondation	50
Tableau 6: Echelle de probabilité à 5 niveaux.....	52
Tableau 7: Echelle de gravité à 5 niveaux	52
Tableau 8: Echantillon de la population questionnée.....	60
Tableau 9: Evolution du stock du magasin central de l'ASECNA.....	73
Tableau 10: Identification des risques liés à la réception des articles	85
Tableau 11: Risques liés à la gestion des stocks.....	86
Tableau 12 : Risques liés à la comptabilisation des stocks.....	87
Tableau 13 : Risques liés à la sortie des stocks	88
Tableau 14 : Risques liés à l'inventaire des stocks.....	89
Tableau 15: Risques liés à la valorisation et à la dépréciation des stocks.....	89
Tableau 16: Synthèse des résultats des tests d'audit	92
Tableau 17 : Critères d'appréciation du dispositif de contrôle interne	93
Tableau 18 : Échelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque	93
Tableau 19 : Relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la probabilité de survenance du risque	93
Tableau 20 : Evaluation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance.....	94
Tableau 21 : Hiérarchisation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance.....	96
Tableau 22 : Critères de cotation de l'impact des risques identifiés	97
Tableau 23 : Présentation de l'impact des risques	98
Tableau 24 : Hiérarchisation des risques selon les impacts	99
Tableau 25 : Évaluation de la criticité des risques.	101
Tableau 26 : Proposition de plan d'actions	105

Liste des figures

Figure 1 : rôle du contrôle interne	30
Figure 2 : Classification des risques.....	53
Figure 3 : Modèle d'analyse	58
Figure 4 : Matrice des risques opérationnels du processus gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar	103
Figure 5: Récapitulatif de l'analyse de la matrice des risques	104

Table des matières

Dédicace :	ii
Remerciements	iii
Liste des sigles et abréviations	iv
Liste des tableaux et figures	vi
Liste des tableaux	vi
Liste des figures.....	vi
Table des matières.....	vii
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE.....	8
Chapitre 1 : Les risques opérationnels du processus de gestion des stocks.....	10
1.1 Notion et objectifs de stocks	10
1.2 Le processus de gestion des stocks	11
1.2.1 La réception des livraisons	11
1.2.1.1 <i>Contrôle quantitatif</i>	12
1.2.1.2 <i>Contrôle de qualité</i>	13
1.2.2 La gestion des stocks.....	15
1.2.2.1 <i>Le suivi des niveaux des stocks</i>	15
1.2.2.2 <i>Le rangement des stocks</i>	16
1.2.3 La comptabilisation des stocks	17
1.2.3.1 <i>Système comptable</i>	18
1.2.3.2 <i>Les écritures comptables des stocks</i>	18
1.2.3.2.1 <i>La comptabilisation des stocks en inventaire intermittent</i>	19
1.2.3.2.2 <i>La comptabilisation des stocks en inventaire permanent</i>	20
1.2.3.2.3 <i>La comptabilisation des écarts d'inventaire</i>	20
1.2.3.2.4 <i>La comptabilisation des dépréciations de stocks</i>	21
1.2.4 Les sorties de stocks	22
1.2.4.1 <i>Contrôle des quantités des stocks</i>	22

1.2.4.2	<i>Contrôle de la qualité des stocks</i>	22
1.2.5	Les inventaires physiques des stocks	23
1.2.6	La valorisation et la dépréciation des stocks	25
1.3	Les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks et les dispositifs de maîtrise	26
1.3.1	Les risques liés au sous-processus de réception de la livraison	26
1.3.2	Les risques liés à la gestion des stocks	27
1.3.3	Les risques liés au traitement comptable des stocks.....	28
1.3.6	Les risques liés à la valorisation et à la dépréciation des stocks	29
1.3.7	Le dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des stocks.....	29
1.3.7.1	<i>Définition et objectifs du contrôle interne</i>	29
1.3.7.2	<i>Les dispositifs de maîtrise des risques</i>	31
Chapitre 2	Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	40
2.1	Notions de la cartographie des risques.....	40
2.1.1	Définition de la cartographie des risques	40
2.1.2	Objectifs de la cartographie des risques	41
2.1.3	Utilité de la cartographie des risques.....	42
2.2	Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques	43
2.2.1	Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques	43
2.2.1.1	<i>Le Top-down</i>	43
2.2.1.2	<i>Le Bottom-up</i>	43
2.2.1.3	<i>Le risk manager</i>	44
2.2.1.4	<i>L'approche par le benchmarking</i>	44
2.2.2	Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques.....	44
2.2.2.1	<i>La préparation</i>	46
2.2.2.2	<i>La réalisation</i>	46
2.2.2.2.1	L'identification des risques	46
2.2.2.2.2	L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques.....	49
2.2.2.2.3	L'évaluation des risques	51
2.2.2.2.4	La hiérarchisation des risques.....	52
2.2.2.2.5	La matrice des risques	53

2.2.2.3	<i>La phase d'actions</i>	54
2.2.2.4	<i>La phase de reporting</i>	54
2.2.2.5	<i>La phase de vérification du plan d'actions</i>	55
2.2.2.6	<i>La phase d'actualisation de la cartographie</i>	56
	Conclusion.....	56
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude		57
3.1	Le modèle d'analyse	57
3.2	Les outils de collecte des données	59
3.2.1	L'analyse documentaire	59
3.2.2	Les entretiens.....	59
3.2.3	L'observation physique directe	60
3.3	Les outils d'analyse des données collectées.....	61
3.3.1	Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	61
3.3.2	La grille de séparation des tâches.....	61
3.3.3	Le tableau d'identification des risques	62
3.3.4	Les tests d'audits (les tests de conformité et de permanence).....	62
Conclusion de la 1ère partie		63
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude.....		64
Chapitre 4: Présentation générale de l'ASECNA.....		66
4.1	L'historique.....	66
4.2	Les missions.....	67
4.3	Les activités.....	67
4.3.1	Les activités communautaires.....	67
4.3.2	Les activités nationales.....	68
4.3.3	Les autres activités	68
4.4	L'organisation de l'ASECNA	69
4.4.1	Les structures statutaires.....	69
4.4.2	Les services extérieurs au siège.....	70
4.4.2.1	<i>Les Représentations</i>	70
4.4.2.2	<i>Les Délégations</i>	70
4.5	Organisation et Attributions de la Direction Générale.....	71
4.5.1	Le service Approvisionnementnements et Achats	71
4.5.1.1	<i>Le Bureau Approvisionnementnements</i>	72

4.5.1.2	<i>Le Bureau Achats</i>	72
4.5.1.3	<i>Le Bureau Gestion des stocks</i>	72
	Conclusion.....	73
	Chapitre 5 : Description des procédures existantes au bureau gestion des stocks.....	74
5.1	La constitution des stocks du magasin central de l'ASECNA	74
5.2	La description de la procédure de gestion des stocks.....	75
5.2.1	L'arrivage des matériels	76
5.2.2	La gestion des stocks de matériel dans le magasin.....	78
5.2.4	Les sorties de matériel	79
5.2.5	Les inventaires physiques.....	80
5.2.6	La réforme du matériel	83
	Conclusion.....	83
	Chapitre 6 : Cartographie des risques opérationnels du processus gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar	84
6.1	Identification des risques opérationnels du processus gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA	84
6.1.1	Identification des risques opérationnels liés à la réception des articles.....	85
6.1.2	Identification des risques opérationnels liés à la gestion des stocks	86
6.1.3	Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des stocks	87
6.2	Analyse des risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA	90
6.2.1	Les Tests d'audit (les tests de conformité et de permanence)	90
6.2.1.1	<i>Les points de contrôle</i>	90
6.2.1.3	<i>L'échantillon</i>	91
6.2.1.4	<i>La synthèse des résultats des tests d'audit</i>	92
6.2.2	Évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés	92
6.2.1.4	<i>Définition du critère d'appréciation du dispositif de contrôle interne et de l'échelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques</i>	92
6.2.2.2	<i>Présentation de la probabilité de survenance des risques identifiés</i>	94
6.2.2.3	<i>Hiérarchisation des risques opérationnels du processus de la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA selon la probabilité de survenance</i>	96
6.2.3	Évaluation de l'impact des risques identifiés	97
6.2.3.1	<i>Définition des critères de cotation de l'impact des risques</i>	97

6.2.3.2	<i>Présentation de l'impact des risques identifiés</i>	98
6.2.3.3	<i>Hiérarchisation des risques selon les impacts</i>	99
6.3	Hiérarchisation et présentation de la matrice des risques	100
6.3.1	Hiérarchisation de la criticité des risques identifiés	100
6.3.2	Présentation et analyse de la matrice des risques	102
6.4	Proposition de plan d'actions	104
6.5	Recommandations	106
Conclusion	109
Conclusion de la deuxième partie	110
CONCLUSION GENERALE	111
ANNEXE	113
Bibliographie	136

Introduction générale

En cette fin de la première décennie du 21^{ème} siècle, les efforts de l'humanité pour sortir du sous-développement continuent d'être compromis par les durs aléas de la nature. L'actualité récente nous donne de constater, partout à travers le monde, la survenance d'événements aux conséquences redoutables sur la vie quotidienne des populations.

Les crises économiques, sociopolitiques et les scandales financiers de ces dernières années marqués par la marée noire causée par la British Petroleum (BP) dans le golfe du Mexique en 2010, la crise des subprimes aux Etats-unis d'Amérique, le scandale d'ICC Services au Bénin, le naufrage en 2002 du bateau «le djola¹» au Sénégal, l'incendie récent des grands marchés de Ouagadougou au Burkina Faso et de Niamey au Niger, les inondations dans la sous-région ouest-africaine, la recrudescence des actes de terrorisme...nous interpellent à être proactifs afin de parer à ces fléaux. Pour y arriver, il faudra instaurer au sein des communautés une véritable culture de la prévention et de la détection du risque.

Tous ces événements survenus çà et là ont retardé le développement des populations provoquant parfois des remous sociaux aux conséquences catastrophiques. Ces difficultés ne sont que le fait des risques mal gérés.

Malheureusement, ces risques qui existent à l'échelle macro-économique se rencontrent de plus en plus au niveau micro-économique, c'est-à-dire au niveau des entreprises et organisations. Ainsi, les fonctions traditionnelles de ces dernières telles la gestion de la trésorerie, la comptabilité, les achats, le marketing, la paie, le recrutement demeurent toujours confrontées à divers risques.

C'est le cas également de la fonction stock dont la gestion constitue actuellement une grande préoccupation pour bon nombre d'entreprises. Constitués essentiellement de matières premières et de marchandises dont la valeur avoisine parfois plus de la moitié du total de l'actif de l'entreprise, les stocks représentent un élément vital dont la mauvaise gestion peut bloquer la production et entraîner des problèmes d'approvisionnement des populations. En d'autres termes, les stocks doivent être gérés avec beaucoup de dextérité car il faut à la fois éviter le surstock et les ruptures de stocks.

¹ : nom attribué au bateau qui a fait naufrage en 2002 au sud du Sénégal plus précisément en Casamance.

Considérée dans l'entreprise comme le levier de la production, la gestion des stocks est exposée à des risques potentiels susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs. En effet, l'augmentation sans cesse de la quantité et du volume des stocks pour répondre aux besoins de consommation des populations a fait apparaître des risques multiples et variés qu'il faut absolument maîtriser pour la survie de l'entreprise.

Pour ce faire, la mise en place d'un outil adéquat de gestion de ces risques s'impose ; d'où notre choix de concevoir une cartographie des risques liés à la gestion des stocks du magasin central de l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) à Dakar.

L'ASECNA est un établissement public à caractère multinational regroupant 18 Etats² membres. Sa mission essentielle est d'assurer la sécurité de la navigation aérienne. Pour faire face à cette mission, l'Agence s'est dotée d'un service de gestion des stocks dont le rôle est de veiller à l'approvisionnement continu des équipements et appareils assistant les aéronefs en vol, à l'atterrissage et au décollage.

Au regard de la délicatesse de sa mission, l'Agence doit mettre en place un dispositif organisationnel capable d'assurer une gestion efficace des stocks dont la valeur est en constante augmentation au regard des nombreuses exigences.

Les risques auxquels la gestion des stocks de l'ASECNA est confrontée sont essentiellement potentiels et sont liés aux opérations. Ces risques sont, entre autres :

- la collusion entre livreurs et réceptionnaires ;
- la rupture de stocks ;
- les incendies ;
- l'absence de test de bon fonctionnement avant la sortie du matériel technique.

Ces risques sources ont pour causes :

- le cumul de fonctions ;

² Benin-Burkina Faso-Cameroun-Centrafricue-Comores-Congo-Côte d'Ivoire-France-Gabon-Guinée Bissau-Guinée Equatoriale-Madagascar-Mali-Mauritanie-Niger-Sénégal-Tchad-Togo

- la faiblesse du contrôle interne ;
- la faiblesse des dispositifs de prévention, de détection et de protection contre les risques ;
- la négligence de la part des opérationnels.

Les conséquences qui en découlent sont :

- perte de patrimoine ;
- perte d'image et de patrimoine en cas d'accident d'aéronef ;
- perte d'actifs ;
- inefficacité dans les opérations d'intervention.

Afin de mieux identifier ces risques, le processus de gestion des stocks peut être subdivisé en sous-processus suivants :

- la commande des articles ;
- la réception de la livraison ;
- la gestion des stocks;
- le traitement comptable des stocks ;
- la sortie des articles ;
- les inventaires physiques des stocks ;
- la valorisation et la dépréciation des stocks.

Les solutions envisagées pour une bonne gestion des risques ci-dessus cités sont, entre autres :

- mettre en place d'un service d'audit interne ;
- former et motiver le personnel ;
- recruter un Risk manager pour gérer les risques

- élaborer la cartographie des risques liés à la gestion des stocks.

La dernière solution qui est l'élaboration de la cartographie des risques liés à la gestion des stocks nous paraît la mieux appropriée car elle présente l'avantage de regrouper dans un document unique tous les principaux risques que connaît l'ASECNA.

Cette cartographie des risques que nous allons tenter d'élaborer constituera un outil important pour la Direction, les opérationnels et les auditeurs. Ces derniers pourraient s'en servir pour établir le plan d'audit.

Au regard de ce qui précède, la question principale à laquelle ce mémoire va tenter d'apporter une réponse est la suivante : quel est le profil des risques opérationnels liés à la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA?

Les questions spécifiques qui en découlent sont :

- quel est le dispositif mis en place par l'ASECNA pour maîtriser ces risques ?
- quel est le degré d'efficacité du dispositif de maîtrise de ces risques ?
- quels sont les risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks?
- comment réaliser une bonne cartographie de ces risques ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons retenu de traiter le thème de recherche suivant : « Conception d'une Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks : cas du magasin central de l'ASECNA à Dakar au Sénégal ».

L'objectif principal de ce mémoire est de concevoir la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks à l'ASECNA.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- identifier les risques opérationnels du processus gestion des stocks;
- analyser et évaluer les risques identifiés ;
- formaliser les risques opérationnels du processus gestion des stocks sous forme d'une cartographie.

- Proposer un plan d'action de maîtrise des risques.

Afin de donner plus de chance de réussite à notre travail, le champ de notre étude se limitera aux risques liés aux sous- processus suivants de la gestion des stocks:

- la réception de la livraison ;
- la gestion des stocks;
- le traitement comptable des stocks ;
- la sortie des articles ;
- les inventaires physiques des stocks ;
- la valorisation et la dépréciation des stocks.

Les résultats de nos travaux pourraient intéresser les acteurs ci-après :

✓ **L'ASECNA**

Cette étude permettrait à l'Agence de disposer d'une cartographie actualisée des risques liés à la gestion des stocks. Ainsi, l'utilité de cet outil de bonne gouvernance pourrait être partagée par les entités ci-après:

- pour la Direction Générale : assurer l'atteinte des objectifs stratégiques par un meilleur redéploiement des ressources ;
- pour les opérationnels : mieux exécuter leurs tâches quotidiennes en tenant compte de la cartographie des risques en leur possession ;
- pour les auditeurs : cette cartographie pourrait constituer une boussole qui va orienter le plan d'audit dont ils sont les initiateurs.

✓ **nous - même**

L'élaboration de cette cartographie sera l'occasion pour nous de tester nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation grâce à l'ensemble de nos enseignants.

✓ **les lecteurs**

Pour ceux qui s'intéressent à la cartographie des risques, la démarche suivie pour y aboutir pourrait leur être utile.

Notre travail s'articulera autour de deux parties :

-la première partie, intitulée cadre théorique de l'étude, aborde dans un premier chapitre les risques opérationnels du processus de gestion des stocks. Quant au deuxième chapitre, il propose la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques. Le troisième chapitre qui porte sur la méthodologie de l'étude indique les matériaux utilisés pour la collecte et l'analyse des données nécessaires à la mise en place de la cartographie des risques.

-la deuxième partie concerne le cadre pratique, et est structurée en trois chapitres. Ainsi, le quatrième chapitre traite de la présentation de l'ASECNA, tandis que le cinquième présente la description de la pratique de gestion des stocks dans ladite structure. Enfin, le sixième et dernier chapitre est consacré à l'élaboration de la cartographie des risques liés à la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA.

PREMIERE PARTIE : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

Le souci de produire des états financiers fiables a conduit beaucoup d'entreprises à opérer en leur sein des innovations allant de la création de nouvelles fonctions au renforcement des capacités de celles déjà existantes. C'est le cas de la fonction gestion des stocks qui connaît aujourd'hui un regain d'intérêt au regard de l'influence de plus en plus grandissante des stocks sur les résultats de l'entreprise.

Le découpage de la fonction gestion des stocks en sous processus permettra une bonne identification des différents risques qui y sont associés. Une fois les risques identifiés, il faut, à travers la revue de littérature, mettre en place des meilleurs dispositifs de contrôle interne c'est-à-dire ceux répondant aux pratiques d'organisation communément admises.

Malgré les dispositifs de contrôle interne tels l'emmagasinage et le gardiennage dont ils sont l'objet, les stocks continuent d'être confrontés à divers risques. Aussi, en plus des dispositifs de maîtrise de ces risques, les entreprises devront aller à l'élaboration de cartographies de risques accompagnées de plans d'actions qu'il faut évaluer régulièrement afin d'apporter les corrections appropriées.

Dans cette première partie essentiellement consacrée à la revue de littérature, nous présenterons les risques opérationnels liés à la gestion des stocks ; le deuxième chapitre sera consacré à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels.

Quant au troisième chapitre, il indique, à l'aide d'un modèle d'analyse, comment nous allons procéder concrètement à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des stocks à l'ASECNA.

Chapitre 1 : Les risques opérationnels du processus de gestion des stocks

Toute entreprise évolue dans un environnement interne et externe, facteur déterminant de performance. Malheureusement, cet environnement est porteur de risques pouvant mettre en péril la vie de l'entreprise. Il s'agit de risques opérationnels liés à ses différents cycles. C'est le cas du processus de gestion des stocks, objet de notre étude.

1.1 Notion et objectifs de stocks

La notion de stock est à rattacher au cycle d'exploitation de l'entreprise. Les stocks (ou valeurs d'exploitation) se composent de marchandises, de matières premières et de matières consommables, de fournitures, de produits ayant atteint un stade déterminé d'élaboration (produits en cours, produits semi-ouvrés, produits finis) et d'emballages commerciaux. Ces stocks doivent être la propriété de l'entreprise et sont destinés :

- Soit à la vente en l'état ;
- Soit à être utilisés dans le processus de fabrication des produits finis ;
- Soit à diverses utilisations permettant d'assurer le fonctionnement normal des services (stocks d'imprimés, stocks de carburant) ou l'entretien des moyens de production (stocks de pièces détachées, d'huile et de lubrifiants, etc (BARRY, 2009 :108).

L'objectif de la mise en place de stocks est essentiellement de parer à la pénurie en produits nécessaires à la vie du cycle d'exploitation de l'entreprise. Mais, selon ZERMATI (1997 :13), « des stocks peuvent être aussi constitués dans un but spéculatif ; on achète à bas prix pour revendre à la hausse ».

Nous retiendrons que les stocks permettent un approvisionnement constant des consommateurs. Aussi, la rupture de certains produits provoque parfois de violentes manifestations de colère de la part des consommateurs. C'est le cas très souvent lors des ruptures de stocks d'hydrocarbures et de certains produits de grande consommation ; la rupture de stocks peut entraîner également un arrêt de production dans les unités industrielles et commerciales.

1.2 Le processus de gestion des stocks

La gestion des stocks constitue, de nos jours, une fonction importante au sein de toute entreprise, qu'elle soit privée ou publique. A ce sujet, une saine gestion des stocks peut et doit être réalisée dans toutes les entreprises, quelle qu'en soit la taille, moyennant des méthodes aisées à mettre en œuvre, d'un coût dérisoire, et génératrices de profits parfois insoupçonnés (ZERMATI, 1997:3). La fonction stock occupe une position prépondérante dans l'entreprise (cf Annexe 1, page 114).

Afin d'avoir une vision claire et détaillée du processus de gestion des stocks, nous l'avons découpé en six sous-processus :

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

1.2.1 La réception des livraisons

Elle intervient après la commande de la fourniture et constitue un sous-processus délicat de la gestion des stocks. La réception a généralement lieu chez l'acheteur et implique les représentants de l'entreprise ayant passé la commande et ceux de l'entreprise chargée de livrer les fournitures commandées.

Pour les entreprises de grande dimension, la réception de la livraison est assurée par un service réception hiérarchiquement dépendant des Achats.

Il a pour tâches :

- de recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;

- 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 (s'il n'en dépend pas), les services utilisateurs et le contrôle ;
- et de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition (BRUEL, 1999:121).

La réception de la livraison nécessite l'accomplissement des tâches de contrôles quantitatifs et qualitatifs.

1.2.1.1 Contrôle quantitatif

Ce contrôle est effectué en vue de dénombrer les quantités de produits livrés. Il est matérialisé par un document écrit appelé bon de réception. Selon BRUEL (1999 :121), « ce document précise :

- l'identité du fournisseur ;
- le n° de commande ;
- la quantité reçue ;
- la quantité rejetée éventuellement (abimée dans le transport) ».

Dès que le comptage est terminé, le réceptionnaire transmet le bon de réception au service Achat qui le rapproche de la commande en reportant la quantité livrée sur cette dernière. Une autre copie du bon de réception est transmise au magasinier pour servir de pièces justificatives des entrées de produits en magasin et au service en charge de la comptabilité pour enregistrement.

Le bon de réception est un élément constitutif des pièces justificatives de la dépense et constitue la base du décaissement car l'entreprise ne paie que ce qui a été commandé et effectivement livré. Toute erreur de comptage peut donc conduire l'entreprise dans une situation de perte de patrimoine. Cette perte est égale à la valeur du produit affecté par l'erreur.

Après le comptage physique des produits à livrer, l'entreprise devra également veiller à s'assurer de la qualité desdits produits.

1.2.1.2 Contrôle de qualité

Selon GOGUE (2007:119), « La procédure la plus courante pour vérifier la qualité est celle du « contrôle d'entrée », expression à laquelle je préfère le terme « inspection entrante », car le mot contrôle risque de prêter à confusion. Il s'agit tantôt d'une inspection unitaire, dite à cent pour cent, tantôt d'une inspection statistique par lots ».

Pour BARTHELEMY & al (2004 :396), « le donneur d'ordres doit s'assurer que le cahier des charges transmis à son fournisseur reflète bien les objectifs fonctionnels et les conditions d'usage du produit dans lequel la fourniture doit s'intégrer ».

Toute commande passée par l'entreprise fait toujours l'objet d'une réception par une équipe mise en place à cet effet. La composition de cette équipe varie en fonction de la nature et de la spécificité des produits à réceptionner. La qualité du produit commandé dépend de la clarté du besoin exprimé par le client.

Suivant le type de contrôle et la politique de qualité de l'entreprise, les contrôles peuvent se faire :

- aléatoirement : comme son nom l'indique, on prélève de manière aléatoire quelques pièces sur lesquelles on effectuera les contrôles ;
- statistiquement : on contrôle un lot homogène de produits d'après la seule observation d'un échantillon représentatif. Le contrôle peut être effectué sur les produits finis ou tout au long du processus ;
- systématiquement : les produits sont tous contrôlés (Javel, 2004 :159).

Le contrôle de la qualité des commandes est une activité importante et doit être suivi de près par le staff de l'entreprise. Il est généralement assuré par des techniciens dotés de matériels appropriés. Le résultat du contrôle effectué engage en principe leur responsabilité.

Afin de rendre ce contrôle efficace, il convient de le distinguer du service des Achats car comme le dit l'adage « on ne peut être juge et partie ». A ce propos, selon BRUEL (1999 :149), « il est préférable que le service des Achats ne soit pas lui-même responsable du

contrôle, mais que cette tâche soit confiée à un service indépendant ayant à répondre directement à la D.G ; donc qui lui est directement rattaché sur le plan hiérarchique ».

Il ressort de ce point de vue le souci de la séparation des tâches et des fonctions, gage d'une bonne gestion de l'entreprise.

Le contrôle de qualité a pour objectif principal de détecter les produits de mauvaise qualité et de les déclarer impropres à la consommation ; en cas de détection de produits de mauvaise qualité, une réexpédition en est faite aux frais du fournisseur qui délivre un avoir au client.

Les conséquences des erreurs de contrôle de qualité sont préjudiciables à la performance de l'entreprise. En effet, en plus de la perte d'image auprès des clients, le processus de production de l'entreprise peut prendre un coup d'arrêt en raison d'une mise à disposition de produits impropres à la consommation.

L'objectif du contrôle de la qualité de la livraison est de s'assurer que le fournisseur a respecté les termes de la commande.

Selon Javel (2004 :159), « le contrôle a pour but de vérifier la conformité d'un produit avec les spécifications stipulées sur le contrat ».

Les techniques de contrôle utilisées varient en fonction de la nature des produits à réceptionner; les plus connues sont les tests de fonctionnement systématique et les tests de conformité.

Les résultats du contrôle de qualité sont sanctionnés par une décision de :

- Mettre ces produits à disposition, donc en stockage au magasin ; dans ce cas, l'entreprise déclenche immédiatement le processus de règlement de la facture du fournisseur ;
- Rejeter totalement ou partiellement la livraison ; c'est le cas des produits de mauvaise qualité.

1.2.2 La gestion des stocks

La maîtrise de la gestion des stocks par une entreprise constitue un élément de performance et un capital de bonne image auprès de ses clients.

Les principaux objectifs de la gestion des stocks sont, entre autres, la réduction des coûts de possession- stockage et gardiennage et de passation des commandes.

Dans une entreprise, un achat en plus grande quantité augmente considérablement les coûts de possession rendant caduque la remise financière ; il ne faut accepter une remise :

- que lorsque le coût total baisse ;
- et non lorsque le coût apparent (prix unitaire) baisse (JAVEL, 2004 :66).

En synthèse, nous retiendrons que les surstocks ne doivent pas se faire sur l'autel des remises financières.

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

1.2.2.1 Le suivi des niveaux des stocks

Il s'agit ici d'identifier des niveaux de stocks permettant à l'entreprise de prendre des décisions de gestion.

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

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

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

-stock maximum : ce stock est celui qu'il ne faut pas dépasser afin d'éviter un surstockage.

-stock minimum : il représente la consommation pendant le délai de livraison, c'est-à-dire l'intervalle de temps entre la date d'une commande et sa date de livraison :

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

-stock de sécurité : il garantit l'entreprise contre une rupture de stock dans les cas :

- d'un retard de livraison ;
- d'une accélération de la consommation.

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

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

En d'autres termes, il représente le niveau de stock à partir duquel l'entreprise déclenche une commande :

$$\text{stock d'alerte}(S_r) = \text{Stock minimum} + \text{Stock de sécurité} \quad (\text{GRANDGUILLOT} \ \& \ \text{al}, 2008:69-70).$$

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

1.2.2.2 *Le rangement des stocks*

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

- La méthode des 20/80 ou loi de Pareto : cette méthode prône un suivi rigoureux de 20% des articles en nombre représentant 80% des articles en valeur ; les 80% d'articles restants en nombre et dont la valeur est 20% pourront connaître un suivi souple.

- La méthode ABC : il s'agit ici d'accorder une importance plus accrue aux articles ayant une consommation élevée. Ainsi l'entreprise classe les articles en 3 groupes : A, B et C :
 - groupe A : 10% du nombre des articles représentent 70% de la consommation ; ils font l'objet d'une gestion précise.
 - Groupe B : 30% du nombre des articles représentent 20% de la consommation ; leur importance est moyenne.
 - Groupe C : 60% du nombre des articles représentent 10% de la consommation; leur importance est moindre, leur gestion moins précise (GRANDGUILLOT & al, 2008 :70). Cette méthode permet de déterminer les stocks utile, dormant et obsolète.
- **Le zéro stock** : il consiste à se passer de l'emmagasinage des produits en les consommant dès leur réception. Elle est aussi appelée le « juste à temps » et permet, si elle est maîtrisée, de minimiser le coût de stockage. A ce propos, selon ZERMATI (1997 :106), « on ne doit avoir un stock que si l'on ne peut pas ajuster, économiquement, le flux des livraisons au flux des consommations ».

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

1.2.3 La comptabilisation des stocks

Selon MABUDU (2005 :7), « la comptabilité est, depuis longtemps, considérée comme une connaissance utile. Elle est nécessaire à qui veut diriger une entreprise, exploiter un commerce, administrer une collectivité ; même l'actionnaire, l'épargnant, le citoyen ne peuvent plus l'ignorer. Exprimée en terme simple, elle peut être comprise par tous ».

Pour SAMBE & al (2008 :32), « la comptabilité peut être définie comme un système d'organisation de l'information financière permettant de:

-saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées ;

-fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conforme aux besoin des divers utilisateurs intéressés ».

Dans le souci d'obtenir des informations fiables sur la gestion des stocks, les chefs d'entreprise s'orientent de plus en plus vers la gestion informatisée.

La gestion informatisée permet :

- ✓ le traitement des entrées de stocks aux coûts d'achat c'est-à-dire au coût historique; les bons de réception en sont les pièces justificatives ;
- ✓ le traitement des sorties aux valeurs d'inventaires ; ici les pièces justificatives sont les bons de sorties signés par des personnes habilitées désignées par la Direction Générale.
- ✓ La détermination du niveau des comptes de stocks grâce à l'enregistrement des opérations par la comptabilité générale (BARRY, 2009 :158).

L'objectif de la gestion automatisée est la détermination à un instant « t » quelconque du niveau des stocks par nature et catégorie d'articles. En outre, elle permet de connaître avec précision la nature et les quantités de fournitures consommées par les services. Mais la qualité de la gestion informatisée dépend fortement de la qualité des opérations comptables.

1.2.3.1 Système comptable

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

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

1.2.3.2 Les écritures comptables des stocks

La qualité des états financiers est tributaire de celle des écritures comptables. Pour HAMZAOUI & al (2005 :153), « le système d'information, manuel ou informatisé et qui

inclut les processus connexes d'entreprise concernant les états financiers dans leur ensemble et leur communication, constitue l'une des composantes du contrôle interne ».

Les écritures comptables varient selon que l'entreprise pratique l'inventaire intermittent ou l'inventaire permanent. Nous proposons, à titre illustratif, la comptabilisation des opérations relatives aux marchandises et aux matières premières et fournitures liées (le signe X= montant de la transaction).

1.2.3.2.1 La comptabilisation des stocks en inventaire intermittent

En inventaire intermittent, les stocks sont enregistrés, en comptabilité générale, en début et en fin de période. Les écritures à passer sont les suivantes :

- en début de période

Il s'agit ici de la reprise des soldes d'inventaire de l'année précédente.

Compte	Libellé	Débit	Crédit
31 ou 32	Reprise solde balance d'entrée	X	
Compte créditeur de la balance d'entrée	Reprise solde balance d'entrée		X

- En fin de période

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

- Le stock initial

Compte	Intitulé	Débit	Crédit
31 ou 32	Solde du compte stock initial		X
6031 ou 6032	Solde du compte stock initial	X	

- Le stock final

Compte	Intitulé	Débit	Crédit
31 ou 32	Solde du compte stock final	X	
6031 ou 6032	Solde du compte stock final		X

1.2.3.2.2 La comptabilisation des stocks en inventaire permanent

En inventaire permanent, la comptabilisation concerne la reprise de la balance d'entrée, les mouvements d'entrées et de sortie des stocks durant la gestion.

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

Compte	Libellé	Débit	Crédit
31 ou 32	Reprise des stocks de la balance d'entrée	X	
Compte créditeur de la balance de l'année précédente	Reprise des stocks de la balance d'entrée		X

- en cours de période
 - mouvement des entrées de stocks

Compte	Libellés	Débit	Crédit
31 ou 32	Entrée valorisée au coût d'achat	X	
6031 ou 6032	Variation stock		X

- mouvements des sorties de sorties

Compte	Libellé	Débit	Crédit
31 ou 32	Montant valorisé au CMP ou PEPS		X
6031 ou 6032	Montant variation stock	X	

1.2.3.2.3 La comptabilisation des écarts d'inventaire

Les écarts d'inventaire sont comptabilisés en deux étapes : l'écriture comptable de prise en charge et la régularisation pour le mali d'inventaire, et une écriture comptable pour le boni d'inventaire.

- Boni d'inventaire

Compte	Libellé	Débit	Crédit
31 ou 32	Constatation du boni	X	
6031 ou 6032	Constatation du boni		X

- malis d'inventaire

- Prise en charge comptable du mali d'inventaire

Compte	Libellé	Débit	Crédit
31 ou 32	Constatation mali d'inventaire		X
6031 ou 6032	Constatation mali d'inventaire	X	

- Régularisation comptable du mali d'inventaire

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

1.2.3.2.4 La comptabilisation des dépréciations de stocks

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

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

Compte	Libellé	Débit	Crédit
391 ou 392	Valeur de la dépréciation constatée en fin d'exercice		X
6593 ou 839	Charge provisionnée d'exploitation du même montant	X	

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

Compte	Libellé	Débit	Crédit
391 ou 392	Valeur de la dépréciation en début d'exercice pour solde	X	
7593 ou 849	Reprise de charge provisionnée HAO		X

1.2.4 Les sorties de stocks

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

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

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

1.2.4.1 *Contrôle des quantités des stocks*

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

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

1.2.4.2 *Contrôle de la qualité des stocks*

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

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

Pour les sorties d'articles destinés à la propre consommation de l'entreprise, le contrôle de la qualité est également de rigueur. En effet, une consommation d'articles de mauvaise qualité

peut endommager les outils de production empêchant ainsi l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Selon CHEN (2006 :15), « la qualité est une construction qui commence bien avant la production et l'utilisation de l'objet, par sa conception et s'achève souvent longtemps après qu'on ait cessé d'utiliser le produit, par sa destruction et son recyclage ».

1.2.5 Les inventaires physiques des stocks

Les inventaires se caractérisent par des contrôles physiques. Pour COOPERS & al (1998:73), « le matériel, les stocks, les titres, les disponibilités et autres actifs font l'objet d'une protection physique et d'inventaires périodiques dont les résultats sont comparés aux données figurant sur les documents de contrôle ».

L'inventaire physique des stocks est obligatoire à la clôture de l'exercice : recensement et valorisation des marchandises, matières premières, approvisionnements et produits fabriqués qui sont la propriété de l'entreprise (ERSA, 2007 :7).

L'objectif poursuivi par l'inventaire physique est la confirmation de l'existence physique d'un élément d'actif. Ce travail doit être conduit avec ordre, méthode et précision. Toute erreur en dénaturerait les résultats (SAMBE & al, 2008 :214).

Lors des travaux d'audit externe, la plupart des réserves faites sont dues au peu de fiabilité des inventaires de stocks physiques ; soit ils sont entachés d'erreurs quand ils sont faits, soit dans le pire des cas ils ne sont pas du tout produits.

Selon BARRY (2009 :113), « cette fonction particulièrement importante comprend toutes les opérations de recensement physique des stocks de l'entreprise, en vue de conforter ou, en cas d'écart, de rectifier les soldes comptables des stocks ». Le rapprochement des inventaires physiques des inventaires théoriques peut aboutir soit à des écarts positifs appelés bonis d'inventaires, soit à des écarts négatifs appelés mali d'inventaires. Mais la qualité de

l'inventaire dépend de la bonne tenue des livres comptables obligatoires. Selon MAESO (2007: 22), les principes clés qui sous-tendent la tenue de ces documents sont « :

- PCG impose la tenue de plusieurs registres comptables : livre-journal, grand livre, livre d'inventaire, ainsi qu'une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable de l'entreprise. Ces documents doivent être conservés dix ans.
- Le livre d'inventaire relève des travaux de fin d'exercice.
- Le livre-journal et le grand livre enregistre les opérations survenues pendant l'exercice comptable.
- La documentation relative aux procédures et à l'organisation comptable permet la compréhension et le contrôle du système comptable ».

Il existe deux types d'inventaire :

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

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

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

a) préparation de l'inventaire :

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

b) déroulement de l'inventaire :

- le travail préparatoire ;
- l'intervention des équipes de comptage ;

- l'exploitation des résultats du comptage ;
- le contrôle du travail d'inventaire (SAMBE & al, 2008 :214-217).

1.2.6 La valorisation et la dépréciation des stocks

Comme les normes internationales, le Système Comptable OHADA fonde l'évaluation des stocks sur la convention des coûts historiques. Il s'appuie également sur les principes de prudence et de continuité de l'exploitation (SAMBE & al, 2008 : 218).

La valorisation des stocks s'opère à plusieurs stades :

- l'évaluation à l'entrée : les stocks sont valorisés aux coûts d'achats ou coûts de production ;
- l'évaluation à la sortie : les stocks sont valorisés selon la méthode d'évaluation pratiquée par l'entreprise ;
- l'évaluation à l'inventaire : les stocks sont valorisés selon la méthode CMP, FIFO, LIFO; mais leur valeur peut être basée sur le cours du jour.

Les méthodes d'évaluation retenues par le SYSCOA sont : le CMP (cf annexe 2 à la page 115), le FIFO (cf annexe 3 page 116) et le LIFO.

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

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

Entreprendre est synonyme de risquer parce que l'entreprise évolue dans un environnement de risques. C'est pourquoi, dans une approche globale, le chef d'entreprise prudent et avisé doit chercher à appréhender l'ampleur de ces risques (AHOANGANSI, 2006 :43).

Selon le dictionnaire Petit Larousse (2010:893), le risque se définit comme :

- « danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ;
- Préjudice, sinistre éventuel que les compagnies d'assurance garantissent moyennant le paiement d'une prime ».

Le Comité de Bâle de septembre 2001(in Jimenez & al, 2008 :232), définit le risque opérationnel comme : « un risque de perte liée à une défaillance ou un dysfonctionnement des processus, des systèmes d'information, des hommes ou liée à des événements extérieurs ».

En situant cette définition dans le cadre de l'audit, l'IFACI (in Renard, 2009 :155) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Pour VINCENTI, (in Renard, 2009 :155), « le risque, c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

1.3.1 Les risques liés au sous-processus de réception de la livraison

En cas d'insuffisance de contrôle interne, la livraison de la réception peut connaître divers risques :

- la perte de bons de commande ;
- la non remise de bon de commande aux personnes chargées des tâches de réception ;
- les informations sur les délais de livraison non disponibles ;
- la conformité des stocks par rapport aux spécificités ne fait l'objet d'aucun contrôle ;

- les stocks reçus font l'objet d'une vérification inadéquate, ou non effectuée en temps voulu ;
- la prise en compte inadéquate des conditions de sécurité ;
- l'absence de mise en stocks ;
- la réception validée en dépit des manquants ou avaries ;
- la réception fictive (partielle ou totale) ;
- les écarts entre quantités reçues et quantités commandées (COOPERS & al, 1998 :193-197,294).

1.3.2 Les risques liés à la gestion des stocks

L'emmagasinement, le rangement et le suivi du niveau des stocks est confrontés à des risques dont la réalisation pourrait anéantir le patrimoine.

Ainsi on en dénombre :

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

1.3.3 Les risques liés au traitement comptable des stocks

Le traitement comptable des mouvements de stocks est sujet à des risques de divers ordres.

Nous pouvons citer :

- les stocks non comptabilisés qui affectent l'exhaustivité des stocks;
- les stocks comptabilisés mais n'existant pas affectant l'existence des stocks ;
- les stocks comptabilisés à une date erronée ; ce risque a une incidence sur la valorisation des stocks ;
- les mouvements de stocks comptabilisés sur le mauvais exercice ; ce risque affecte l'indépendance des exercices (AHOANGANSI, 2006 :446-447).

1.3.4 Les risques liés aux sorties des stocks

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

- les sorties anarchiques de stocks ou de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services;
- la collusion entre magasinier et services consommateurs ;
- les livraisons suite à des commandes non autorisées ;
- la perte de bons d'expédition ou de consommation ;
- l'insuffisance de contrôle de la qualité et de la quantité (BARRY, 2009 :159-163).

1.3.5 Les risques liés à l'inventaire physique des stocks

Les inventaires extra-comptables des stocks sont exposés à divers risques. Nous en retenons:

- les inventaires non fiables, mal organisés (difficultés de comptage ou d'évaluation liées à la nature des stocks);
- les stocks en comptabilité erronés ;
- les réserves dans la certification des comptes par les commissaires aux comptes;

- la perte ou vol de marchandises non détectés (SCHICK & al, 2002 :122).

1.3.6 Les risques liés à la valorisation et à la dépréciation des stocks

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

- la valorisation des stocks erronée en comptabilité ;
- le calcul de provision erroné ou non conforme aux règles comptables Groupe ;
- le résultat comptable erroné ;
- la surévaluation des stocks et du BFR ;
- l'inexactitude du montant comptable des stocks et du résultat présenté par l'entreprise (BARRY, 2009 : 115), SCHICK, 2002 :118).

1.3.7 Le dispositif de maîtrise des risques liés à la gestion des stocks

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

1.3.7.1 Définition et objectifs du contrôle interne

Le COSO (in HAMZAOU, 2008:80), définit le contrôle interne comme un « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

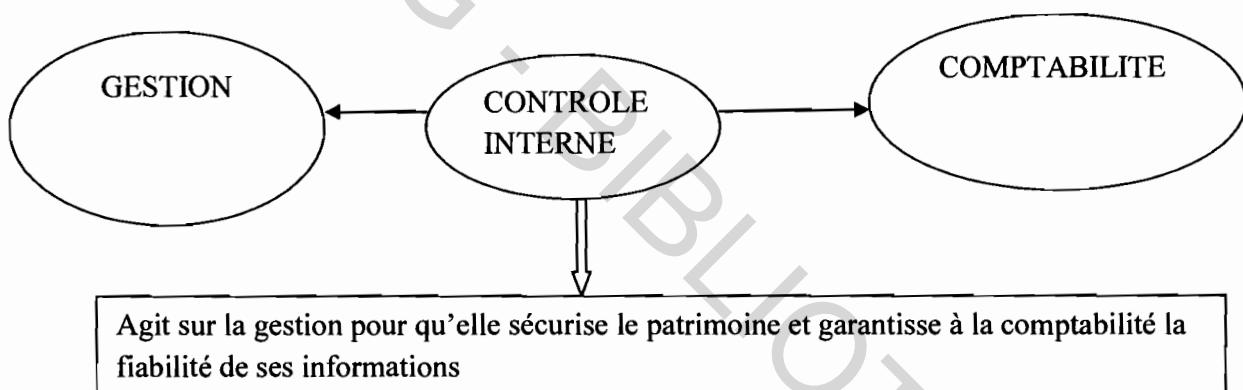
- La réalisation et l'optimisation des opérations.
- La fiabilité des informations.
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

Pour l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA),(in AHOUANGANSI, 2006:55) « le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ».

Toutefois, le contrôle interne connaît des limites certaines car comme le reconnaît HAMZAOUI (2008 :83), « la collusion entre plusieurs personnes et le non- respect du contrôle interne par la direction peuvent faire échouer les contrôles ». En outre, les jugements, les dysfonctionnements, les contrôles « outrepassés » par le management, les collusions et ratios coûts/bénéfices constituent d'autres limites du contrôle interne (COOPERS & al, 1998:110-112).

En synthèse, le contrôle interne se distingue de l'audit interne, l'inspection, le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire car il se situe à l'intersection, entre la comptabilité et la gestion comme l'illustre la figure 1 ci-dessus :

Figure 1 : rôle du contrôle interne



Source : AHOANGANSI (2006 :56)

Mais, pour obtenir 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 ;
- un traitement du risque ;
- des activités de contrôle ;
- une information et une communication ;

- un pilotage (RENARD, 2009 :150-151).

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

- l'exhaustivité et de la réalité des mouvements de stocks enregistrés ;
- suivi correct des stocks externes et des stocks internes appartenant à des tiers (matières, emballages consignés);
- la valorisation correcte des stocks ;
- l'enregistrement et du suivi des retours de marchandises ;
- l'efficacité et de la fiabilité des inventaires des stocks réalisés par la société ;
- l'efficacité de la gestion des stocks ;
- la sécurité des stocks (SCHICK & al, 2007 :18-19).

1.3.7.2 Les dispositifs de maîtrise des risques

Il convient pour chaque risque identifié et évalué de recenser le dispositif de maîtrise existant, c'est-à-dire l'ensemble des mesures qui doivent permettre à l'entreprise d'éviter de faire face à un tel incident. Au titre des exemples de dispositifs de maîtrise des risques, on peut citer : les contrôles a priori, contrôles a posteriori, système de délégation, séparation des tâches, sécurisation des accès logiques, sécurisation des accès physiques, transfert de responsabilité, système de surveillance... (JIMENEZ & al, 2008 :236).

Les dispositifs de maîtrise de risques affectant les sous processus de gestion des stocks appelés pratiques d'organisation communément admises, loin d'être exhaustifs, sont illustrés dans le tableau suivant:

Tableau 1: les risques opérationnels du processus gestion des stocks et les dispositifs assurant leur maîtrise

Sous- Processus	Objectifs de contrôle interne	Risques	Impacts ou conséquences	Dispositifs de maîtrise des risques
1-Réception des stocks	S'assurer du bon suivi des mouvements d'entrée de stocks	les bons de commande sont égarés ou ne sont pas remis aux personnes chargées des activités de réception	Litige	Procédure d'enregistrement des entrées en stocks (bons de réception pré-numérotés chronologiquement)
		perte des bordereaux de réception	litige	Procédure de rapprochement BL fournisseur et bon de réception en stock
		Détournement de stocks	Perte d'actif	Procédure d'enregistrement des retours de stocks
		Litiges avec des tiers	Perte d'image	-Procédure d'enregistrement des retours de marchandises
		Perte de maîtrise sur les quantités physiques en stock ;	Déperdition de ressources	Absence d'utilisation des bons de réception manuels en milieu informatisé
	les informations relatives aux réceptions peuvent être égarées	litige	-ne pas accepter les entrées en stocks pour lesquelles les bons de commande n'ont pas été établis en bonne et due forme -procéder au suivi des cas où des entrées en stock ont été acceptées malgré l'absence d'un bon de commande établi en bonne et due forme (indicateur de performance)	
	Etre sûr de l'enregistrement et du suivi des retours de	Litiges avec des tiers	Perte de ressource	-Procédure d'enregistrement des retours de marchandises. -Etablissement systématique d'un bon de retour signé par une personne autorisée -Identification claire de la zone des retours dans l'entrepôt -Analyse des causes de retours et opérations engagées.

	merchandises			<p><u>En milieu informatisé :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Edition périodique pour analyse d'un état des retours et indication des causes.
		Détournement de stocks	Perte d'actif	<ul style="list-style-type: none"> -Analyse périodique des retours pour décision (destruction, réintégration en stock, revente). -Autorisation de la destruction ou de la réintégration par une personne autorisée.
2-Gestion des stocks	Etre sûr de l'efficacité de la gestion des stocks	Montant en stocks non justifiés	Perte de financière due au redressement fiscal	Numérotation chronologique des bons d'entrée et de sortie
		Importance en besoin de fonds de roulement	Perte financière due au frais de stockage	Fixation de stock minimal
		Risque de détérioration de stock	Perte d'actif	-Assurance des locaux et des marchandises
	Etre sûr que les stocks sont sécurisés	Détournement, perte ou détérioration de stocks	Perte d'actif	<ul style="list-style-type: none"> -Existence de protection de protection contre le vol (parc de stockage clôturé, alarme, mise sous clef des articles de valeur). -Accès limité aux personnes autorisées. -système de protection contre les incendies, inondation... -Adéquation des conditions matérielles de stockage aux produits et aux types de mouvements.
Etre sûr du suivi correct des stocks internes	Litiges avec les tiers en cas de sinistre	Perte d'image	<ul style="list-style-type: none"> -Identification claires des stocks internes. -Existence d'une procédure d'enregistrement et de suivi des stocks internes ; -Validité des contrats de stocks internes (durée, signatures). 	

	appartenant à des tiers (matières, emballages consignés...)	Détournement de stocks	Perte d'actif	-Définition des supports de transmission de l'information <u>En milieu informatisé :</u> -Procédure d'enregistrement des stocks internes dans le système informatique. -Existence d'un statut « stock interne » et d'un listing spécifique.
	Etre sûr du suivi correct des stocks externes	Montant en stocks non justifiés	Perte d'image	-Identification claires des stocks externes. -Existence d'un responsable clairement identifié pour chaque stock externe. -Existence d'une procédure d'enregistrement et de suivi des stocks externes.
3-Traitement comptable des stocks	Etre sûr de l'exhaustivité et de la réalité des mouvements de stocks enregistrés	Montants en stock non justifiés	Information financière erronée	-Procédure d'enregistrement des entrées en stock (bons de réception) et de sortie de stock (bons d'expédition) -procédure de traitement et enregistrement des bons de réception -procédure d'émission et d'autorisation des bons d'expédition
		Méconnaissance des quantités physiques en stocks.	Certification des états financiers avec réserve	-mise à jour régulière des fiches au fur et à mesure que des mouvements interviennent au niveau des stocks
		Risque de passation de commande d'articles existant en quantité suffisante en stock.	Gaspillage	Transmission rapide des documents d'entrée et de sortie de stocks aux services chargés du suivi comptable des stocks
	S'assurer que les prises d'inventaires sont	Risque de détournement de biens de stocks	Perte de ressources	Prise d'inventaires physiques

	effectuées conformément aux instructions d'inventaire	difficilement détectable.		
		-Stocks non comptabilisés et Stocks comptabilisés mais n'existant pas en stocks.	Perte de maîtrise des opérations	Prise d'inventaires physiques
	S'assurer que les fichiers de données sont sécurisés	des personnes non autorisées accèdent aux fichiers de données	Altération de l'information financière	établir une politique affirmant l'engagement de la direction en matière de sécurité informatique et démontrer cet engagement par des actions appropriées
4-Sorties des stocks	S'assurer que les sorties de stocks se font conformément aux règles établies	-Consommations excédentaires (gaspillages non décelés).	Perte de ressource	Définition modalités sorties stocks et facturation -Procédure d'émission et d'autorisation des bons d'expédition -Procédure de rapprochement des sorties stocks et des facturations
		-perturbation des circuits normaux d'expédition	Perte d'image	-rechercher un mode d'expédition de remplacement
		les tests réalisés sur les produits sont inexistantes ou insuffisants	litige	-garantir le respect des normes de contrôle de qualité en réalisant des tests
	S'assurer de la qualité des opérations liées aux expéditions de stocks	- les procédures de demande de transfert sont inadéquates	litige	transférer les stocks uniquement sur la base d'une demande établie en bonne et due forme
		transfert de stocks non demandé	Perte d'actif	Procédure de rapprochement bon d'expédition/bon de commande
		les bordereaux de transfert peuvent être égarés	litige	Incrémentation automatique des bons de sorties en milieu informatisé
		les procédures de transfert n'exigent pas la	Perte de ressources	Numérotation chronologique des bons de sortie approuvés par

		préparation de justificatifs		des responsables désignés à l'avance par la Direction Générale
	S'assurer de la sécurité physique des articles au moment de la sortie du magasin	Risque de perte, de vol ou de destruction prématurée des biens de stocks	Perte de ressource	-Procédure de rapprochement des sorties stocks et des facturations
	S'assurer de la régulation des consommations	Consommations excédentaires (gaspillages) non décelés.	Perte de ressource	-Définition modalités sorties stocks et facturation -Procédure d'émission et d'autorisation des bons d'expédition
5-Inventaire des stocks	Etre sûr de l'efficacité et de la fiabilité des inventaires des stocks réalisés par la société	Inventaire non fiable	Altération de l'information financière	-Existence d'une procédure d'inventaire des stocks exhaustive intégrant les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence des responsabilités confiées : <ul style="list-style-type: none"> ○ Séparation de fonction comptage /saisie, ○ Manutentionnaires n'inventoriant pas seuls leur zone habituelle de travail, ○ Signature des feuilles de comptage par une personne autorisée, personnes autorisées à passer les écarts d'inventaire ou à demander un double comptage (par seuil de quantité), ○ Equipe de comptage allant vérifier les écarts de stocks différente de l'équipe ayant procédé au premier comptage, • Inventaire et pesage de l'ensemble des stocks, (interne et externes), • Interdiction de mouvementer la zone inventoriée, • Numérotation chronologique des feuilles de comptage, • vérification de la remontée exhaustive des feuilles de comptage à la personne chargée de leur saisie dans le système, • Contrôle et traitement (saisie en système ou double comptage) des différences entre les résultats de l'inventaire et le stock en système,

				<p>- validation de cette procédure par les commissaires aux comptes.</p> <p><u>En milieu informatisé :</u></p> <p>-existence d'un fichier spécifique « stocks comptés » où sont saisis les stocks inventoriés (enregistrement sans effacement de stocks théoriques en système avant inventaire).</p> <p>-possibilité d'édition d'un état listant les écarts entre les stocks inventoriés et les stocks en système (avant inventaire).</p> <p>-limitation dans les profils utilisateurs de l'accès à la transaction « saisie de stocks comptés » et à la transaction « validation des écarts avec le stock en système et enregistrement ».</p> <p>-contrôle et validation de cet état par un responsable autorisé.</p>
6-Valorisation et dépréciation des stocks	Etre sûr que les stocks sont correctement valorisés	Valorisation des stocks erronée en comptabilité	Perte financière due au redressement fiscal	<p>-Existence de règles formalisées de valorisation des stocks (factures d'achats+éventuellement frais de transport)</p> <p>-conformité avec règles comptables Groupe (exemple=PUMP)</p> <p>-Existence de règles de valorisation des en-cours</p> <p>-Existence d'un suivi de la rotation et de l'ancienneté des stocks</p> <p><u>En milieu informatisé :</u></p> <p>-Prise en compte en système du prix facture fournisseur au cas où celui-ci est différent du prix de la commande</p> <p>-Edition d'un listing des corrections de valeurs du stock, visé par le Directeur Financier.</p>
	S'assurer que les stocks susceptibles d'être	Calcul de provision erronée ou non	Etats financiers erronés	-Ajustement de la valeur des stocks à rotation lente par une personne autorisée

dépréciés le sont-ils de manière exhaustive et correcte (stocks dormants, obsolètes, inutilisables ou excédentaires)	conformes aux règles comptables		
	Résultat comptable erroné	Perte d'image	-Existence de règles de calcul des provisions pour rotation lente, pour dépréciation technique et pour hausse de prix
	Risque de redressement fiscal	Perte de ressource	-Rapprochement périodique Achat de stocks (comptabilité)/ valorisation entrée en stocks
	Surévaluation des stocks et du BFR	Perte de ressource	-procédure d'inventaire physique permettant de déceler des produits obsolètes ou dégradés

Sources: SCHICK & al (2002:114-127), COOPERS & all (1998:192-207), AHOANGANSI (2006:448-449), BARRY (2009:114-115)

Conclusion

Nous avons présenté, dans ce chapitre, le processus de gestion des stocks, les risques opérationnels qui y sont liés et les dispositifs de contrôle pouvant les réduire.

L'examen de ces sous-processus nous a permis de nous rendre compte des difficultés qui guettent le processus de gestion des stocks au sein de l'entreprise. Afin de réduire ces risques qui sont d'ordre opérationnel, nous avons, à l'aide d'une étude théorique, proposé quelques dispositifs de maîtrise de ces risques.

Mais, une bonne gestion de ces risques nécessite la mise en place d'un outil appelé la cartographie des risques dont la démarche d'élaboration constituera l'essentiel du chapitre 2.

Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Entre l'appétence pour le risque et l'aversion pour le risque, que doit choisir un chef d'entreprise soucieux d'accroître la performance de sa structure? Les avis divergent et distinguent ceux qui prônent le goût du risque et ceux qui, au contraire, ne veulent prendre aucun risque dans tout ce qu'ils entreprennent.

Les arguments de ceux qui sont favorables à l'appétence du risque, c'est-à-dire le goût du risque sont que toute œuvre humaine comporte toujours des risques ; pour eux, même dans l'inaction le risque est présent. Quant à ceux qui ont de l'aversion pour le risque, c'est-à-dire le refus de prendre le moindre risque, leurs arguments sont que le risque est un danger à éviter absolument.

Ces deux positions antinomiques conduisent à la nécessité d'élaborer la cartographie des risques qui est un outil de gestion des risques.

2.1 Notions de la cartographie des risques

Le développement de cette section nous conduira successivement à la définition, aux objectifs et à l'utilité de la cartographie des risques. Il y sera également développé les facteurs clés de succès d'une mission d'élaboration de la cartographie des risques.

2.1.1 Définition de la cartographie des risques

Selon l'AMRAE (2002:3), « la cartographie des risques est un moyen permettant :

- de classer, de comparer, de hiérarchiser les risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;

- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques à l'organisation ».

Quant à RICARDO (2003 :7), « la cartographie est un outil de gestion des risques par la vue d'ensemble et la hiérarchisation qu'elle donne aux risques de l'entité. Elle permet aux dirigeants de s'appesantir sur les risques les plus critiques et de les traiter en priorité ».

La cartographie des risques est donc un document qui recense les principaux risques d'une organisation et les classe en fonction de leur importance. C'est un outil d'aide à la prise de décision.

2.1.2 Objectifs de la cartographie des risques

Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
 - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
 - aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités (RENARD, 2009 :157).

Pour Potvin³, « l'objectif premier du risk assessment était d'établir un plan d'audit annuel ».

³ In revue française de l'audit interne (2003 : n°163 P 6)

2.1.3 Utilité de la cartographie des risques

La cartographie des risques doit servir de repère dans la gestion des risques et permet de :

- définir les ordres de priorités pour l'évolution des processus jugés trop risqués ;
- définir la nomenclature de la base d'incidents pour les rattachements des risques avérés ;
- définir les plans d'actions pour le traitement préventif des risques en améliorant le dispositif de contrôle permanent ;
- recourir au transfert ou au financement du risque sur la base d'évaluations fiables (dispositif assurantiel) ;
- aider à la tarification clientèle en y incorporant les risques à faible impact et fréquence élevée qui sont généralement conservés en propre (JIMENEZ & al, 2008 :103).

La cartographie des risques est également pour l'entreprise qui en dispose un outil de :

- gestion des ressources : elle permet au chef d'entreprise, en fonction de l'impact du risque, d'affecter ou de redéployer des ressources humaine, financière et matérielle aux risques prioritaires et susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs ;
- communication : dès la mise en place de la cartographie des risques, les dirigeants doivent procéder à sa diffusion au sein de l'entreprise ; autrement, il ne sert à rien de l'avoir élaborée. Cette diffusion permet une meilleure prise en charge des risques par les opérationnels et instaure au sein de l'entreprise une véritable culture du risque.

Concernant la communication, RENARD (2009 :162) se prononce en ces termes « En effet, si l'information adéquate ne parvient pas aux différents acteurs, soit parce qu'elle est incomplète ou de mauvaise qualité, soit parce que la communication est déficiente, voire absente, il en résulte que les intéressés sont mal informés sur leurs risques ».

2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Il existe plusieurs approches d'élaboration de la cartographie. A travers cette section, nous en déroulerons successivement les différentes approches et les étapes.

2.2.1 Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques

Parmi les différentes approches, nous en avons retenu cinq que nous allons tour à tour passer en revue. Il s'agit de :

- le Top-down ;
- le Bottom-up ;
- le Risk manager;
- l'approche par le benchmarking ;

2.2.1.1 *Le Top-down*

C'est l'approche dite descendante qui consiste à faire détecter les risques par la hiérarchie qui les soumet, pour avis, aux collaborateurs chargés des opérations. C'est, entre autres, grâce à la communication ascendante à travers les rapports d'activités que ces risques sont identifiés par la hiérarchie.

Mais cette approche qui consiste à identifier les risques par le haut tend aujourd'hui à être abandonnée au profit des méthodes plus complètes avec la mise en œuvre de dispositifs de collecte des incidents et de management des risques opérationnels (JIMENEZ, 2008 :63).

2.2.1.2 *Le Bottom-up*

Cette approche dite ascendante consiste à faire identifier les risques par les opérationnels c'est-à-dire ceux chargés d'exécuter quotidiennement les tâches. Les risques recensés sont à l'état brut et font l'objet d'une remontée au niveau de la hiérarchie à charge pour cette dernière de les analyser pour ne retenir que ceux qui sont pertinents. Les outils utilisés vont des questionnaires aux interviews auxquels les opérationnels répondent. Cette démarche interactive et participative peut être porteuse de difficultés.

Pour BARBIER (1999 :53), « elle est séduisante mais se heurte à d'importantes difficultés de principe et de pratique que l'on peut résumer comme suit : les participants ont-ils la

motivation, la disponibilité, l'indépendance d'esprit, le recul et la compétence pour évaluer eux-mêmes l'état de leur contrôle interne ? Et sinon, quelles réponses apporter à ces questions ? ».

2.2.1.3 Le risk manager

L'une des missions du risk manager est d'identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Selon RENARD (2009 :101) « compte tenu de la globalité de sa fonction et de son caractère transversal, le risk manager est particulièrement attentif aux risques stratégiques, politiques, environnementaux ... ». Mais, cette approche connaît des limites car la fonction de risk manager est méconnue de beaucoup d'entreprises.

2.2.1.4 L'approche par le benchmarking

C'est une approche qui consiste à collecter, auprès des entités réputées pour leur bonne gestion des risques, les bonnes pratiques en matière d'identification des risques. Cela peut se faire à l'occasion des séjours d'échanges d'expériences dans ces entreprises, ou lors de conférences et d'ateliers de formations.

Une fois en possession des bonnes pratiques, l'entreprise gagnerait à les mettre en pratique. A ce propos, selon BARBIER (1999 :51), « la mise en œuvre est une opération d'envergure qui nécessite le support de la direction générale et la participation active des entités ainsi auditées ».

2.2.2 Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques

En tant qu'outil de surveillance et de mesure des risques opérationnels, la cartographie des risques constitue de plus en plus pour les entreprises un instrument précieux de gestion.

Si son élaboration ne fait plus de doute, il se pose cependant la question de comment l'élaborer. En effet, son élaboration tient compte du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans le processus de gestion. Les méthodes d'élaboration sont multiples. Mais selon RENARD (2009 :157) « En gardant présent à l'esprit que les méthodes sont multiples, allant du plus élémentaire au plus complexe, retenons que toutes se déroulent en quatre étapes successives ».

Ces étapes sont : l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et la présentation de la matrice des risques ou la formalisation de la cartographie.

Les différentes étapes sont résumées, dans le tableau 2 ci-après, par la synthèse des points de vue de sept (7) auteurs:

Tableau 2: Synthèse des différentes étapes proposée par sept (7) auteurs

Phase \ Auteurs	Etapes	CHICK & al (2002 : 34-191)	Renard & al (2009)	Moreau (2002 : 163)	IFACI (2006 : 19)	Jimenez & al (2008)	Hamzaoui & al (2005 :165, 177)	Coopers& al (1998 :49,157, 357)
Préparation	Prise de connaissance générale de l'entité		X			X		
	Prise de connaissance de l'activité		X			X		
	Analyse de l'activité concernée		X	X	X	X		
	Elaboration d'une nomenclature des risques		X			X		
Réalisation	Identification des risques	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X	X	X	X	X
	Appréciation globale de chaque risque de l'activité	X	X			X		
	Hiérarchisation des risques	X	X		X	X		
	Matrice des risques	X	X	X	X	X		
Action	Mise en place du plan d'actions	X		X	X	X		X
Reporting	Reporting sur les risques résiduels et le plan d'actions					X		X
Suivi-évaluation	Vérification de l'efficacité du plan d'action			X		X		X
Actualisation	Amélioration et mise à jour de la démarche				X	X		

Source : nous-mêmes à partir des sept auteurs cités dans le tableau

L'analyse du tableau nous renseigne sur les différentes phases et étapes d'élaboration de la cartographie: la préparation, la réalisation, l'action, le reporting, le suivi-évaluation et l'actualisation.

2.2.2.1 La préparation

Cette phase fait appel à la prise de connaissance générale de l'entité à travers l'analyse de ses activités ; ce travail est complété par la conception d'une nomenclature des risques.

C'est une étape qui ne fait pas partie de la mission d'audit mais demeure non négligeable pour le reste de la mission de conception de la cartographie.

La phase de préparation exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage (RENARD, 2009 :214).

2.2.2.2 La réalisation

Elle constitue en réalité l'essentiel de la mission d'élaboration de la cartographie. L'identification des risques, l'évaluation du dispositif de maîtrise et d'évaluation des risques, la hiérarchisation et la matrice des risques en sont les principales étapes. L'étape la plus déterminante reste celle de l'identification car d'elle dépend le reste du travail.

2.2.2.2.1 L'identification des risques

L'identification des risques est une opération délicate. Sa réussite dépend des méthodes et des outils utilisés.

2.2.2.2.1.1 Les méthodes d'identification des risques

Il n'existe pas de méthode infaillible d'identification des incertitudes. L'humilité est la règle et toute prétention à l'exhaustivité est vaine ; mais l'expérience montre que des méthodes existent et se classent en trois grandes catégories :

- Risques associés aux fonctions
- Risques associés aux processus
- Risques associés aux ressources (BARTHELEMY & al, 2004 :47).

Les risques les plus intéressants sont ceux qui ont un impact sur une fonction ou une ressource de l'entreprise.

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour identifier les risques:

- l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : il s'agit ici de recenser au sein de l'entreprise tous les risques qui affectent les actifs intangibles tels que : le savoir, les relations, les logiciels, le système d'information générale, l'image.
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs : ce type de risque, s'il n'est pas identifié et mis sous contrôle, porte inévitablement atteinte à la réalisation des objectifs. Les entreprises qui ont des objectifs stratégiques doivent s'en prémunir sous peine d'annihiler leurs plans de développement à long terme. Mais l'identification de ce risque connaît des difficultés en raison du fait que beaucoup d'entreprises n'ont pas d'objectifs.
- l'identification basée sur les check-lists : il s'agit d'identifier les risques opérationnels à partir d'un répertoire de risques préétabli. Ces risques sont ensuite analysés pour être rattachés aux processus de l'entité. Cette technique connaît des limites car cette liste relève beaucoup plus du général.
- l'identification par analyse historique : Ce procédé vise à faire l'inventaire des risques opérationnels qui se sont matérialisés antérieurement à l'établissement de la cartographie en cours d'élaboration. Cette méthode n'est pas conseillée car les risques identifiés peuvent ne pas être d'actualité. En effet, ces risques peuvent avoir disparu soit par le fait qu'ils ont été traités, soit par la cessation de l'activité qui y a donné naissance.
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement : toute entreprise évolue dans un environnement externe et interne. La difficulté ici est que l'environnement externe caractérisé, entre autres, par le secteur d'activités de l'entreprise est en perpétuel changement. Ainsi, les risques qui en découlent peuvent masquer ceux liés à l'environnement interne de l'entreprise. L'identification des risques par cette technique n'est pas réaliste.
- l'identification par analyse des activités : l'identification des risques se fait à partir des activités de l'entreprise. Cette méthode permet de faire un inventaire exhaustif des risques car elle est basée sur :
 - les processus en vigueur dans l'entreprise ;

- les meilleures pratiques d'identification des risques.

Selon MOREAU (2002 :136), « l'identification des risques ne pouvant se faire ex nihilo, la définition du modèle d'entreprise retenu comme cadre de référence s'impose donc comme un pré-requis essentiel. La finalité première de la cartographie va déterminer si l'on opte pour une identification par processus, par objectifs, par « levier de création de valeur », par catégorie de risque, par pays, etc ».

L'identification des risques par analyse des activités est conseillée aux entreprises car elle est plus réaliste que les précédentes techniques parce que basée sur les processus de l'entreprise.

2.2.2.2.1.2 Les outils d'identification des risques

La collecte des données relatives aux risques est une opération décisive dans l'élaboration de la cartographie des risques. Elle nécessite l'utilisation d'outils appropriés qui sont :

- les outils d'interrogation : il s'agit ici d'identifier les risques en utilisant les outils tels les sondages statistiques, les interviews, les outils informatiques, les vérifications, les analyses les rapprochements divers;
- les outils de description : ici les risques sont identifiés à l'aide de l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, la piste d'audit, le diagramme de circulation ou flow-chart (RENARD, 2009 :331-368).

Mais chaque outil utilisé doit toujours correspondre à l'objectif poursuivi qui peut être soit le contrôle, soit l'élaboration de la cartographie des risques.

A titre illustratif, nous présentons un exemple de tableau des risques liés à la réception des marchandises:

Tableau 3: Tableau des risques liés à la réception des marchandises

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité de la réception • Conformité en qualité et quantité • Faire des réserves en temps voulu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertes • Avaries • Non-conformité • Contentieux • Prescription=perte des droits 	<p>M</p> <p>F</p> <p>I</p> <p>M</p> <p>M</p>	<ul style="list-style-type: none"> • normes de livraison et d'entreposage • procédure de vérification • Inspection technique • Procédure de réserve 	<p>Non</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Non</p>

Source : Renard (2009 :239)

I= Important, F=Faible, M=Moyen

2.2.2.2.2 L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités (RENARD, 2009 :135). L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques permet de savoir le niveau de maîtrise des risques identifiés.

Pour chaque événement de risque, les dispositifs de maîtrise existants sont évalués globalement sur une échelle à 4 niveaux :

Fort : [75% à 99%]

Moyen fort : [50% à 75% [

Moyen faible { 25% à 50% [

Faible : [0% à 25% [(JIMENEZ & al, 2008 :238).

Les dispositifs de maîtrise des risques comportent deux volets : les dispositifs de prévention, les dispositifs de protection.

- les dispositifs de maîtrise des risques de prévention : ils sont destinés à réduire la fréquence d'occurrence du risque; leur objectif est d'éviter la survenance de l'événement.

A titre d'exemple, le tableau 4 ci-dessous constitue un dispositif de maîtrise des risques de prévention de risques.

Tableau 4: DMR de prévention de risques d'incendie, inondation

DMR de prévention	Description	Contrôles
Application des lois et règlements en vigueur dans les établissements	Interdiction de fumer	Dispositif permanent
Maintenance des équipements	Contrôle de la température des salles informatiques, vérification des systèmes électriques, suivi et remplacement du matériel	Maintenance mensuelle électrique
Sensibilisation du personnel des Moyens généraux, de la sécurité, les garages...	Information/formation sur la sécurité incendie	Formation unique à l'embauche pour les CDI et CDD

Source : JIMENEZ & al (2007 :245)

- les dispositifs de maîtrise de protection : ils sont destinés à réduire les impacts des risques, en d'autres termes, leur objectif est de contenir les conséquences de l'événement.

A titre illustratif, le tableau 5 ci-après représente un dispositif de maîtrise des risques de protection.

Tableau 5: DMR de protection des risques d'incendies et inondation

DMR de protection	Description	Contrôles
Respect des normes de sécurité en vigueur	Exercices d'évacuation des locaux Présence d'extincteurs Equipement des locaux (portes, coupe-feu, alarmes, détecteurs de fumée...)	Audit annuel de sécurité des locaux

Sources : JIMENEZ & al (2007 : 247)

Mais malgré le dispositif de prévention et de protection, le risque peut se produire, d'où la nécessité de le couvrir par une police d'assurance.

2.2.2.2.3 L'évaluation des risques

Le processus d'évaluation des risques d'une entreprise doit permettre d'identifier et de prendre en compte les conséquences des risques significatifs, tant au niveau de l'entité que des activités de celle-ci (COOPERS & al, 1998 :157). En d'autres termes, en raison des difficultés éprouvées pour les évaluer, les risques peuvent être décrits comme étant « élevés », « moyens », ou « faibles ».

Un risque se caractérise par deux grandeurs :

- Sa probabilité d'occurrence, ou fréquence f ;
- Ses effets, ou gravité G .

Et se mesure par le produit de ces deux grandeurs, sa criticité C :

$C = f \times G$ (BARTHELEMY & al, 2004:11).

Mais de plus en plus, d'autres dimensions du risque sont prises en compte dans l'évaluation du risque ; il s'agit :

- du timing du risque ou le moment de survenance du risque : en effet le timing du risque peut changer l'impact du risque en l'aggravant. A titre d'exemple, une panne en fin d'année de la machine de production d'une usine de fabrication de jouets pour enfants. Cela a pour conséquence une diminution considérable du chiffre d'affaire de cette unité de fabrique de jouets.
- De la durée des conséquences: plus le risque survenu dure, plus les conséquences sont lourdes pour l'entreprise.

D'une manière générale, la quantification du risque est souvent subjective car elle est basée sur des perceptions subjectives. CURABA & al (2007 :101) illustre la subjectivité de la quantification du risque par cet exemple « posez-vous la question suivante : quel est le risque le plus important ?

- (1) Une machine dangereuse (sans sécurité) utilisée une fois par an,
- (2) Un escalier glissant utilisé tous les jours (avec une main courante),

Le choix dépendra de la sensibilité de la personne qui répond. Soit sa sensibilité est basée sur la gravité, soit sur la fréquence ».

La probabilité et la gravité du risque se mesurent par des échelles. Ces dernières qui comportent la note et la sémantique du risque peuvent varier de trois à cinq niveaux. Nous proposons, à titre illustratif, deux échelles de probabilité et de gravité à 5 niveaux :

Tableau 6: Echelle de probabilité à 5 niveaux

Note	Sémantique	Probabilité
1	Risque très faible	Un tel événement a une probabilité de 1 sur 1 000 000 (d'après des expériences similaires ou d'après les calculs, simulations ou essais) d'arriver dans la vie de la société.
3	Risque faible	Evénement qui n'interviendra qu'en cas d'utilisation très abusive ou d'erreur d'application des procédures.
5	Risque moyen	Quelques cas signalés par le passé.
7	Risque élevé	Cas signalés à plusieurs reprises et non maîtrisés par le passé.
10	Risque très élevé	1 chance sur 2 de se produire dans la vie de la société.

Source : CURABA & al (2007 :106)

Tableau 7: Echelle de gravité à 5 niveaux

Note	Sémantique	Gravité
1	Gênant	La situation de risque conduit à une gêne ou un inconfort
3	Bénin	La situation de risque peut conduire à un accident bénin donnant lieu à un soin
5	Sérieux	La situation de risque peut conduire à un accident sans arrêt de travail
8	Grave	La situation de risque peut conduire à un accident avec arrêt de travail ou une maladie professionnelle. La victime peut ensuite reprendre son activité avec éventuellement quelques restrictions de poste
10	Très grave	La situation de risque peut conduire à un accident ou une maladie professionnelle mortelle ou entraînant un handicap irréversible.

Source : CURABA & al (2007 :102)

2.2.2.2.4 La hiérarchisation des risques

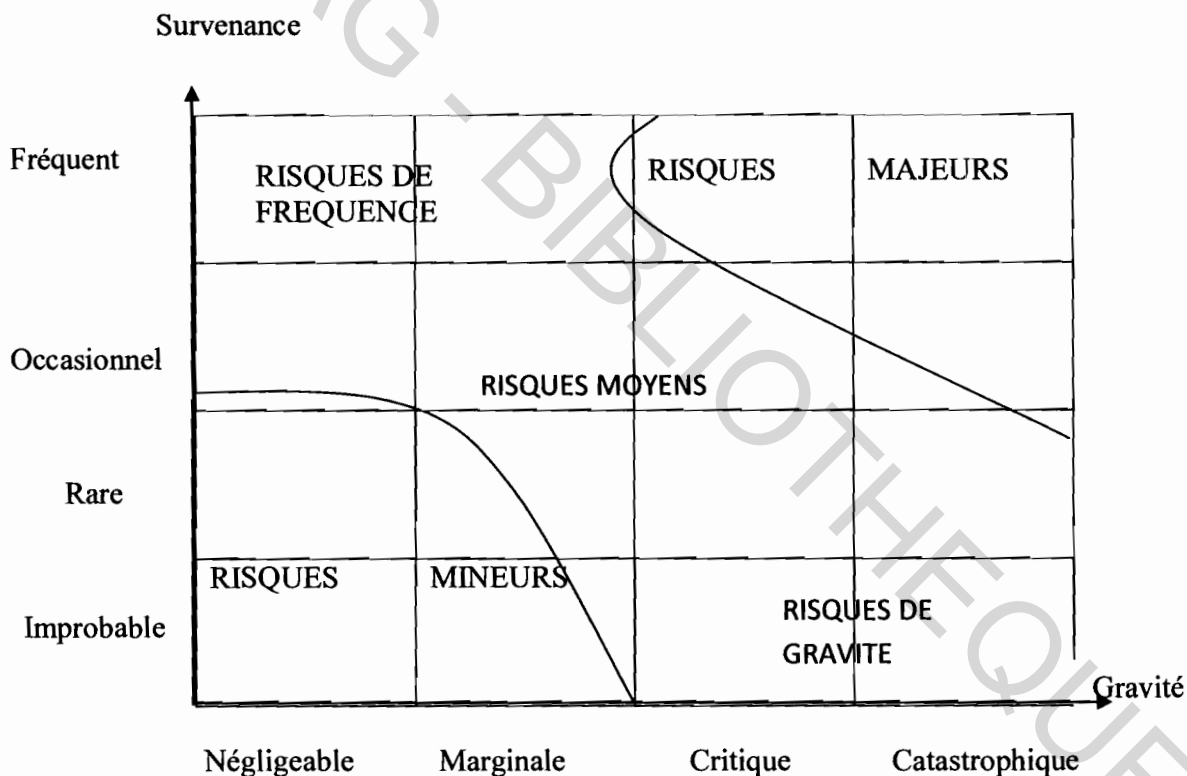
La hiérarchisation des risques s'effectuera suivant la valeur des paramètres d'évaluation. Trois cas pourront se présenter :

- survenance et gravité sont élevées, le risque est qualifié de majeur. Il remet en cause les objectifs de l'entreprise ;

- survenance et gravité sont faibles, le risque est qualifié de mineur. Il ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise ;
- les deux paramètres d'évaluation ne sont pas simultanément élevés ou simultanément faibles, le risque est qualifié d'intermédiaire. Il peut remettre en cause l'atteinte des objectifs (NGUENA, 2008 :71).

Hierarchiser les risques consiste à les classer par ordre d'importance afin de faciliter leur traitement. Cette étape permet de dégager une liste précise de risques en fonction du degré de criticité de chaque risque. La classification des risques est illustrée par la figure 2 ci-dessus :

Figure 2 : Classification des risques



Source : NGUENA, (2008 :73)

2.2.2.2.5 La matrice des risques

Il s'agit ici de placer les risques dans une carte en tenant compte du trio niveau d'exposition, de gravité et de maîtrise: c'est la formalisation des risques. Les notes attribuées aux niveaux d'exposition et de gravité permettent de définir un niveau de risque ne tenant pas compte des moyens de prévention existants ; ce niveau du risque associé au niveau de maîtrise donne un

niveau de risque résiduel intégrant les mesures de prévention existantes et effectivement appliquées. En d'autres termes, le calcul se fait ainsi qu'il suit :

-niveau de risque = niveau d'exposition x niveau de gravité

-niveau de risque résiduel = niveau d'exposition x niveau de gravité x niveau de maîtrise (CURABA & al, 2007 :113).

2.2.2.3 La phase d'actions

La cartographie des risques n'est pas un outil de contemplation ; au contraire, elle doit susciter un plan d'action de riposte à la menace que constituent ces risques pour l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit, par ces actions, de modifier le profil des risques existant en ciblant prioritairement ceux dont la cote est élevée.

L'objectif du plan d'actions est de mettre, à terme, l'ensemble des risques sous contrôle grâce à la mise en place de nouvelles politiques et procédures de traitement des risques.

Pour NGUENA (2008 :139), « Quatre traitements seront utilisés à cet effet :

- la prévention ;
- la protection ;
- l'élimination ;
- le transfert ». A titre illustratif, nous présentons, en annexe 4 à la page 117, un traitement de risque par la protection et la prévention.

Un meilleur redéploiement des ressources humaines, financières et matérielles n'est pas à négliger dans la nouvelle configuration que prendra le contrôle interne.

Enfin, le succès du plan d'action dépendra de la capacité et du dynamisme des responsables désignés pour gérer ces risques.

2.2.2.4 La phase de reporting

Lorsque l'on parle de reporting, il est essentiel de connaître le destinataire ou « client » de ce dernier. En effet, la remontée d'informations, sa synthèse et son traitement ne seront pas les mêmes si le destinataire du reporting est une Direction générale, un responsable d'activité, un

responsable des risques opérationnels ou tout autre acteur du dispositif (JIMENEZ & al, 2008 :191).

Pour GRANDGUILLOT & al (2008 :124), « le reporting permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilité, filiale, usine ...) ». Il existe deux types de reporting (reporting financier, reporting de gestion), et permettent un suivi soutenu du pilotage de la performance:

- en vérifiant la réalisation des objectifs fixés;
- en mesurant le poids des écarts ;
- en appréciant la pertinence.

En synthèse, la phase de reporting a pour but de rendre compte, en temps réel, de l'état d'exécution du plan d'actions d'une part, et du niveau de maîtrise des risques d'autre part. Ces informations peuvent se faire de l'échelon inférieur à l'échelon supérieur et vice versa. Leur fiabilité doit être irréprochable car elles peuvent susciter des prises de décisions pour corriger le plan d'actions qui est en cours d'exécution.

2.2.2.5 La phase de vérification du plan d'actions

Pour FAUTRAT (2002 :8), « le plan d'action annuel est l'établissement formel (calée sur la dernière cartographie), des actions décidées pour l'année à venir dans le domaine de la maîtrise des risques ». Il s'agit ici de mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation du plan d'actions en cours d'exécution. En d'autres termes, les résultats atteints sont mesurés et comparés aux objectifs à atteindre en vue de dégager les éventuels écarts.

L'analyse de ces écarts conduit souvent à des prises de décisions allant dans le sens de la correction du plan d'actions.

Ce travail de vérification peut être confié soit au Risk Manager ou aux auditeurs internes s'ils existent, soit au responsable en charge de la sécurité, soit à toute autre personne désignée par la direction de l'entité.

2.2.2.6 La phase d'actualisation de la cartographie

La cartographie actualisée et les plans d'actions font l'objet d'une présentation détaillée au Comité risques opérationnels dans l'objectif d'une validation (JIMENEZ & al, 2008 :229).

En effet, une chose est de réaliser la cartographie des risques mais une autre est de suivre régulièrement à la loupe le comportement des risques qui y figurent.

La cartographie des risques n'est donc pas un outil figé car elle varie en fonction des changements intervenus au niveau de l'environnement extérieur tels les changements climatiques, les nouvelles législations, les nouvelles règles du commerce international etc.

Le changement par l'entreprise de certaines de ses activités peut aussi entraîner une actualisation de la cartographie.

Conclusion

Ce chapitre qui a été consacré à la démarche d'élaboration de la cartographie des risques nous a permis, à travers la revue de littérature, de nous rendre compte de l'importance de cet outil de gestion dans une entreprise. La réalisation des objectifs de l'entreprise est en grande partie tributaire de la mise en place de la cartographie des risques.

Mais, la cartographie des risques n'est qu'une étape vers l'atteinte des objectifs car son apport à une meilleure gestion de l'entreprise nécessite la mise en place d'un plan d'actions dont l'exécution doit être soigneusement suivie et faire régulièrement l'objet de reporting aux fins de prises de décisions appropriées par les dirigeants.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

A l'aide de la revue de littérature, les deux premiers chapitres nous ont permis de passer en revue le processus de gestion des stocks, les risques opérationnels, les dispositifs de maîtrise qui y sont liés et la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

A présent, nous allons déterminer une méthodologie de travail pour la mission d'élaboration de la cartographie des risques liés à la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar. Pour ce faire, nous aborderons dans le cadre du présent chapitre, le modèle d'analyse, les outils de collecte et d'analyse de données.

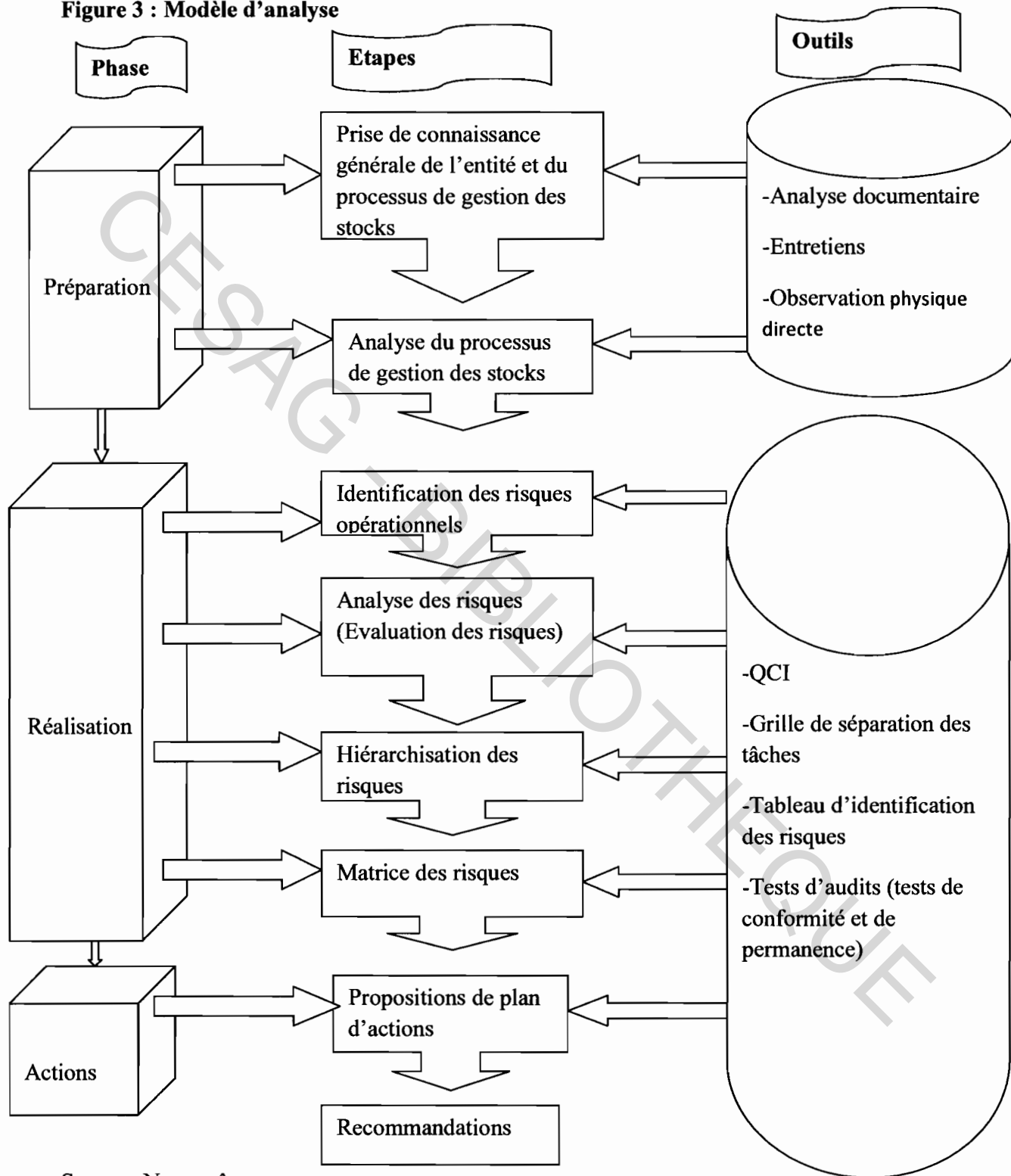
3.1 Le modèle d'analyse

Afin de réussir l'élaboration de la cartographie des risques à l'ASECNA, nous avons découpé le travail à faire en phases et étapes avec les outils correspondants : c'est le fil conducteur de notre travail. Les principaux outils et techniques retenus sont :

- l'analyse documentaire ;
- les entretiens ;
- l'observation physique directe ;
- le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- la grille de séparation des tâches ;
- le tableau d'identification des risques ;
- les tests d'audit (test de conformité et de permanence).

Le modèle d'analyse est représenté par la figure ci-après :

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : Nous même

3.2 Les outils de collecte des données

La collecte des données destinées à l'élaboration de la cartographie des risques nécessite au préalable la conception et la mise en place de système d'informations fiables. Pour COOPERS & al (1998 :88), « la qualité des informations se mesurent par les réponses aux questions suivantes :

- Contenu : toutes les informations nécessaires y sont-elles ?
- Délai : l'information peut-elle être obtenue en temps voulu ?
- Mise à jour : est-ce la dernière information en date disponible ?
- Exactitude : l'information est-elle exacte ?
- Accessibilité : les parties intéressées peuvent-elles obtenir cette information aisément ? La bonne collecte de ces informations exige l'utilisation d'outils appropriés.

Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer (RENARD, 2009 :224). L'utilisation des outils se fait pendant la prise de connaissance de l'entité. Pour notre étude, la collecte des données a nécessité l'utilisation d'outils adéquats tels l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation physique directe.

3.2.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a consisté essentiellement à l'exploitation des documents au sein du Bureau Gestion des Stocks (BGS). Ainsi, nous avons consulté tour à tour, l'organigramme de l'ASECNA, le livret d'accueil édition 2009, le rapport d'activités 2008 de l'ASECNA, les procédures d'inventaires des stocks, les rapports d'inventaire des stocks 2009 et 2010, les procédures d'arrivage du matériel et de sorties des stocks. Ces documents nous ont permis de mieux appréhender le processus de gestion des stocks à travers son fonctionnement.

3.2.2 Les entretiens

Le but essentiel de l'entretien est la collecte de données en vue de les analyser. La finalité de l'entretien est la connaissance des procédures pratiques de travail. Pour notre étude, nous avons orienté nos entretiens vers les acteurs du Bureau Approvisionnement, Bureau Achat et

le BGS. Afin de donner plus de chance de réussite à notre étude, nous avons mené l'entretien en trois phases : la préparation, l'administration et la synthèse des questionnaires.

-la préparation des entretiens : elle a consisté à l'élaboration des questionnaires et à la désignation des acteurs concernés par les entretiens à administrer. Ainsi, les opérationnels ci-après ont été rencontrés dans le cadre des entretiens :

Tableau 8: Echantillon de la population questionnée

Service	Effectif total	Effectif questionné	Taux d'effectif questionné
Bureau Approvisionnement	5	4	80%
Bureau Achat	5	4	80%
Bureau Gestion des Stocks	10	7	70%
Total	20	15	75%

Source : Nous même

- l'administration des questions : Les questionnaires ont été administrés oralement sous forme de questions fermées ou ouvertes. Les réponses fournis ont, au fur et à mesure, fait l'objet de prises de notes. Au regard du rôle important du chef BGS, nous avons préféré lui adresser un questionnaire écrit dont les réponses sont jointes en annexe 5 à la page 118-119.
- la synthèse à l'exception des questionnaires : il s'agit maintenant de faire une mise en commun des informations obtenues, de les traiter afin de ne retenir que celles qui sont pertinentes pour notre étude.

3.2.3 L'observation physique directe

L'observation physique est une technique qui consiste à vérifier physiquement l'existence matérielle d'un actif (MIKOL, 1999:153).

C'est une phase pendant laquelle l'exécution des tâches par les différents acteurs constitue le centre d'intérêt afin de mieux nous imprégner des activités relatives au processus de gestion des stocks. Elle permet de confirmer ou d'infirmer les informations recueillies lors des entretiens. Loin d'être secrète, l'observation ne se fait pas à l'insu des opérationnels. A ce sujet, Renard (2009 :352) renchérit en ces termes « 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 ». L'observation

physique directe a été très déterminante dans notre compréhension des tâches des sous processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA.

3.3 Les outils d'analyse des données collectées

Il en existe plusieurs mais tous ont le même objectif. Pour notre étude, nous avons retenu : le QCI, la grille de séparation des tâches, le tableau d'identification des risques et les tests d'audits.

3.3.1 Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Il constitue une technique d'évaluation du contrôle interne de l'entreprise. Au terme de cette évaluation, les résultats obtenus sont soit des points forts apparents, soit des points faibles. Ces derniers constituent des risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs que l'entreprise s'est fixée.

Pour notre étude, nous avons administré notre QCI au chef BGS afin de détecter les points forts apparents et les points faibles du contrôle interne du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA. Les questions y relatives sont fermées et ont porté sur les tâches et les procédures en vigueur au BGS.

Les questions ont été formulées de manière à obtenir des réponses « OUI » lorsqu'il s'agit de force apparente, et « NON » pour les faiblesses constatées. Le QCI est joint en annexe 7, page 121-128.

3.3.2 La grille de séparation des tâches

Selon COOPERS & al (1998 :74), « la personne qui autorise le crédit sur une vente ne sera pas responsable de la tenue des comptes clients ni n'aura accès aux règlements ». Les exemples peuvent être multipliés à volonté.

La grille de séparation des tâches est une technique qui permet de détecter d'éventuels dysfonctionnements grâce à l'exploitation, entre autres, de l'organigramme fonctionnel et hiérarchique. Ces dysfonctionnements sont étudiés afin d'en déterminer les causes réelles telles les cumuls de fonction et les tâches incompatibles. La grille de séparation des tâches est établie sous forme de tableau comportant les tâches ou fonctions d'une part, et les acteurs du processus d'autre part. Le résultat est joint en annexe 6 page 120.

3.3.3 Le tableau d'identification des risques

Nous avons d'abord découpé le processus de gestion des stocks en objets auditables. Nous avons ensuite identifié l'objectif de contrôle, les risques associés, les impacts, les dispositifs de maîtrise communément admises et l'existence de ces dispositifs de maîtrise au sein de l'ASECNA.

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

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

Pour notre étude, nous avons relevé sur des bouts de papier, quatre-vingt-dix (90) nomenclatures de matériel en stockage au magasin. Nous avons mis ces bouts de papiers dans une boîte, et nous avons procédé à un tirage au sort de trente (30) nomenclatures qui ont fait l'objet de notre test dont les points de contrôle ont été définis au préalable.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de tracer le cadre méthodologique de notre étude. Ce cadre dont le modèle d'analyse en est l'illustration nous permettra de concevoir la cartographie des risques liés à la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar.

Conclusion de la 1ère partie

La réalisation des performances d'une entreprise dépend du degré de maîtrise de l'ensemble de son processus de gestion. La gestion des stocks constitue un élément essentiel de ce processus. L'étude de ses sous-processus réceptions, stockage, comptabilisations, sorties, inventaires physique et valorisation nous a permis de faire la connaissance de risques opérationnels qui la menacent.

En effet, les ruptures de stocks dues à la non maîtrise des commandes, l'accroissement des besoins en fonds de roulement dû au surstock constituent de véritables problèmes de gestion auxquels sont confrontées actuellement beaucoup d'entreprises. A ceux-ci s'ajoutent la non constitution de provision en cas de dépréciation et les cas de mauvaises évaluation de stock occasionnant ainsi des refus de certification ou des réserves lors de l'examen des états financiers.

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

En plus de la mise en place de ces bonnes pratiques pour réduire les risques, les entreprises devront, à terme, se donner les moyens d'élaborer une cartographie de leurs risques, véritable outil de gestion moderne.

Mais le succès de la cartographie des risques dépend de l'élaboration d'un plan d'actions destiné à gérer ces risques. L'exécution de ce plan d'action doit être suivie, évaluée périodiquement et faire l'objet de reporting afin de susciter la prise de bonnes décisions de gestion par une meilleure affectation des ressources humaines, financières et matérielles.

Fort de la théorie d'élaboration de la cartographie des risques, nous allons nous évertuer dans les chapitres qui suivent à élaborer une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar.

Pour ce faire, nous avons retenu un modèle d'analyse comportant des phases, étapes et outils nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude

Cette deuxième partie est consacrée à l'élaboration de la cartographie des risques liés à la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar. Afin de mener à bien cette étude pratique, nous avons effectué un stage pratique au magasin central en vue de nous imprégner de son organisation et de son fonctionnement, étape nécessaire à une bonne identification des risques.

Pour atteindre l'objectif de notre étude qui est l'élaboration de la cartographie des risques dont le modèle d'analyse a été présenté au chapitre 3, nous allons d'abord essayer, à travers le chapitre 4, de présenter l'ASECNA quant à son historique, missions, organisation et attributions. Ensuite nous nous intéresserons à la description des procédures de gestion des stocks qui sera développée dans le chapitre 5. Enfin le chapitre 6 qui est l'objet du mémoire sera exclusivement réservé à la conception de la cartographie des risques suivie de recommandations destinées à l'amélioration du contrôle interne

Chapitre 4: Présentation générale de l'ASECNA

L'ASECNA est un organisme parapublic regroupant dix huit pays (16 pays africains, Madagascar et la France). Nous en ferons la connaissance à travers son historique, ses missions, ses activités, ses structures statutaires, son organisation et ses attributions.

4.1 L'historique

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

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

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

A cet égard, elle concourt en même temps que d'autres structures des Etats, à l'application et au respect par les usagers, des règles de police de la circulation aérienne et apporte toute assistance nécessaire au déroulement sûr et ordonné du trafic aérien. L'ASECNA poursuit un but d'intérêt général et n'est donc pas une entreprise commerciale ayant vocation à réaliser des bénéfices.

4.2 Les missions

L'ASECNA est actuellement régie par la convention de Dakar du 25 octobre 1974. Elle exerce à titre principal les activités communautaires prévues à l'article 2 de cette convention, et gère les activités dites nationales au bénéfice des Etats membres individuellement (Articles 10 et 12) ainsi que des Etats et organismes tiers (11 et 12).

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

4.3 Les activités

L'Agence exerce à titre principal des activités communautaires la liant aux pays membres. A titre accessoire, elle mène des activités nationales au profit de tout pays membre qui en fait la demande. Elle peut également accomplir d'autres activités au profit de tout Etat non membre sur la base d'un contrat dûment signé.

4.3.1 Les activités communautaires

L'Agence a en charge la gestion d'un espace aérien de 16 100 000 km² (1,5 fois la superficie de l'Europe) couvert par six centres d'information en vol que sont : Antananarivo, Brazzaville, Dakar océanique, Dakar Terrestre, Niamey et N'Djaména.

Elle y assure le contrôle de la circulation aérienne, le guidage des avions, la transmission des messages techniques et de trafic, l'information de vol, le recueil des données, la prévision et la transmission des informations météorologiques.

Ces prestations couvrent aussi bien la circulation en route que l'approche et l'atterrissage.

Elle assure également les aides terminales sur les 28 aéroports principaux (classés Article 2) des 17 Etats africains et malgache membres, à travers le contrôle d'aérodromes, le contrôle d'approche, le guidage du roulement des aéronefs au sol, l'aide radio et visuelle à l'approche et à l'atterrissage, les transmissions radio, les prévisions météorologiques, le bureau de piste et d'information ainsi que les services de sécurité incendie.

4.3.2 Les activités nationales

En exécution des Articles 10 et 12 de la convention de Dakar, l'Agence peut se voir confier par chacun des membres signataires la gestion ou l'entretien de toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique, l'exécution d'études et le contrôle de travaux d'aéroports ou d'installations techniques ainsi que leur maintenance.

A ce titre, l'ASECNA a assuré en 2008 la gestion des activités nationales de neuf Etats membres qui ont signé des contrats particuliers avec elle.

En ce qui concerne les missions d'ingénierie à elle confiées par les Etats membres, l'Agence en assure l'exécution avec le concours de ses directions spécialisées dont principalement la Direction des Etudes et Projets.

4.3.3 Les autres activités

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

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

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

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

4.4 L'organisation de l'ASECNA

Pour faire face à ses missions, l'ASECNA s'est organisée en structures statutaires, les Représentations et les Délégations.

4.4.1 Les structures statutaires

Elles sont au nombre de six :

- **le Comité des Ministres de tutelle**: il définit la politique générale de l'Agence et se réunit au moins une fois par an en session ordinaire. La présidence est tournante à un rythme annuel.

- **le Conseil d'Administration** : il prend les mesures nécessaires au fonctionnement de l'ASECNA, au moyen de délibérations relatives aux budgets annuels de fonctionnement et d'équipement. Il se réunit au moins deux fois par an.

- **la Direction Générale** : elle est composée de six Directions et assure la gestion de l'Agence en exécution des décisions prises par les deux instances précitées. Elle recrute tout le personnel de l'Agence à l'exception de l'Agence comptable et du Contrôleur Financier. Elle nomme dans chaque Etat membre un agent qui porte le titre de « Représentant ». Cet agent est responsable des activités de l'agence dans son Etat d'affectation.

- **la commission de vérification des comptes** : elle est composée de trois membres désignés par le conseil d'administration et établit pour le compte de ce dernier et pour chaque Ministre de tutelle, un rapport sur la régularité de la gestion comptable de l'Agence ; elle formule des propositions motivées sur quitus à donner à l'Agent Comptable.

- **l'Agent Comptable** : il est nommé par le conseil d'administration après agrément du comité des Ministres ; il tient la comptabilité générale et la comptabilité analytique d'exploitation et prépare le compte financier qui est présenté au conseil d'administration après avoir été soumis au contrôle de la commission de vérification des comptes.

- **le Contrôleur Financier** : nommé par le conseil d'administration après agrément du Comité des Ministres, il a une mission générale de contrôle de l'établissement et de la surveillance de toutes les opérations ayant directement ou indirectement une répercussion économique et financière.

L'organigramme des structures statutaires est joint en annexe 8, page 129.

4.4.2 Les services extérieurs au siège

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

4.4.2.1 Les Représentations

Dans chaque Etat membre, à l'exception de la France, les missions de l'Agence sont assurées par un Représentant nommé par le Directeur Général en accord avec le Ministre de tutelle concerné ; cet agent est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation. Toutes les Représentations sont organisées selon l'organigramme joint en annexe 9, page 130.

4.4.2.2 Les Délégations

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

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

- la liaison avec les administrations aéronautiques et météorologiques, les organisations internationales, les compagnies aériennes ;
- le recouvrement des redevances de routes ;
- l'édition des informations aéronautiques ;
- l'achat et l'acheminement des fournitures et matériels destinés aux représentations et au siège à Dakar.

-Quant au Délégué permanent de l'Agence auprès de l'OACI, il est affecté à Montréal depuis le 1^{er} janvier 1990 conformément à la décision du conseil d'administration de l'Agence lors de sa session des 29 et 30 novembre 1989.

En sa qualité de membre de la commission de navigation aérienne de l'OACI, il participe aux travaux de cet organe. Il représente l'Agence aux travaux des groupes d'experts de la navigation aérienne au siège de l'OACI, entretient des relations quotidiennes d'échange et de suivi avec les délégations nationales représentées auprès de cette organisation.

4.5 Organisation et Attributions de la Direction Générale

La direction générale de l'ASECNA comporte huit directions (cf Annexe 10, page 131):

- la Direction du Cabinet ;
- la Direction de l'Exploitation ;
- la Direction des Moyens Techniques et de l'Informatique ;
- la Direction des Etudes et des Projets ;
- la Direction Administrative et Financière ;
- la Direction des Ressources Humaines ;
- l'Agence Comptable ;
- le Contrôle Financier.

Cependant, en raison du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable en gestion publique, la subordination hiérarchique de l'Agent Comptable au Directeur Général n'est qu'administrative. Il relève directement, du point de vue fonctionnel, du Conseil d'Administration qui le nomme.

Les attributions de la Direction Générale sont celles qui sont dévolues aux entités ci-dessus placées sous son autorité à l'exception de l'Agence Comptable.

4.5.1 Le service Approvisionnements et Achats

Le service des Approvisionnements et Achats est rattaché hiérarchiquement à la Direction des Moyens Techniques et de l'Informatique dont l'organigramme est joint en annexe 11, page 132.

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

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

Le service est subdivisé en quatre bureaux :

- un bureau Approvisionnement ;

- un bureau Achats ;
- un bureau Gestion des stocks ;
- un bureau Transit.

L'organigramme du Service Approvisionnement et Achats est joint en annexe 12, page 133.

Seules les attributions des bureaux Approvisionnement, Achats et Gestion des stocks, objet de notre étude seront développées.

4.5.1.1 Le Bureau Approvisionnements

Il est composé de quatre collaborateurs et a en charge l'approvisionnement des Représentations et des Structures des services communs en matériel et fournitures (techniques, consommables, administratifs, informatiques, de bureau, génie civil, etc.).

Pour ce faire, il est chargé, entre autres, de :

- centraliser les demandes de matériels provenant des Représentations et des structures des Services Communs ;
- traiter les demandes de matériel en fonction des consommations contrôlées et des stocks disponibles ;
- réapprovisionner le magasin central ;
- émettre les demandes d'achats (DA) ;

4.5.1.2 Le Bureau Achats

Le Bureau Achats compte cinq collaborateurs et est chargé entre autres :

- de traiter les demandes d'achats (DA) émises par le Bureau Approvisionnement et de procéder au choix du lieu d'approvisionnement ou du fournisseur ;
- de rechercher les prix des matières et fournitures, objets des demandes de cotations exprimées par les différentes structures de l'Agence;
- des achats groupés de pièces de rechange, de fournitures, matériels administratifs, informatiques, de bureau, et relatifs aux infrastructures de génie civil ;

4.5.1.3 Le Bureau Gestion des stocks

Le Bureau Gestion des stocks compte onze collaborateurs et est chargé :

- de réceptionner, au magasin central de Dakar, tous les matériels et fournitures en provenance des fournisseurs, de la DELP, des Représentations et des écoles ;
- de gérer les stocks du magasin central de Dakar ;
- d'assurer la tenue centralisée des stocks des magasins de l'Agence y compris de leur inventaire annuel (magasins antennes des Représentations, Ecoles,...) ;
- de conditionner et d'emballer les matériels et fournitures avant leur expédition ;
- d'accuser réception des matériels reçus au magasin central ou dans les magasins annexes de l'Agence ;
- du suivi analytique des consommations et d'informer les différentes structures de la situation des consommations sur les différents comptes limitatifs ;
- d'établir les factures relatives aux demandes de livraisons.

Le tableau suivant montre l'évolution du stock du magasin central de 2007 à 2010 :

Tableau 9: Evolution du stock du magasin central de l'ASECNA

Année	2007	2008	2009	2010
Montant(FCFA)	1 546 890 100	1 726 527 256	1 849 029 437	1 955 679 569

Source : Bureau Gestion des Stocks (Rapport d'inventaire au 31/12/2010 du magasin central de l'ASECNA)

Conclusion

Nous avons, à travers ce chapitre, fait la connaissance de l'ASECNA en présentant son historique, ses missions et les attributions du service en charge des approvisionnements et des achats auquel le Bureau de Gestion des stocks est hiérarchiquement rattaché. Ensuite, nous avons, à l'aide d'organigrammes joints en annexes, montré comment les directions de l'ASECNA se sont organisées pour assurer au mieux ces missions et attributions.

A la suite de cette présentation, la description des procédures de gestion des stocks sera présentée au chapitre suivant.

Chapitre 5 : Description des procédures existantes au bureau gestion des stocks

La gestion des stocks se situe en aval des approvisionnements et des achats. Une bonne maîtrise de cette gestion nécessite un haut niveau de management se caractérisant par une bonne organisation, la mise en place de meilleures procédures de gestion connues de tous et l'exercice de contrôles adéquats. En outre, les opérationnels doivent faire preuve de valeurs intrinsèques telles la probité, la disponibilité et la persévérance.

Le bureau gestion des stocks de l'ASECNA est animé par onze personnes qui travaillent conformément aux procédures en vigueur. Les tâches de réception, stockage, traitement comptable, mise à la consommation, prise d'inventaire et la réforme du matériel constituent les principales activités au bureau gestion des stocks.

L'approche que nous avons utilisée pour mieux comprendre les procédures d'exécution de ces activités a été les divers entretiens que nous avons eus avec les collaborateurs en charge de l'animation du bureau gestion des stocks ; à cela s'ajoute l'exploitation des documents auxquels nous avons accédé.

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

Le magasin central est un grand bâtiment subdivisé en quatorze locaux destinés au bon classement des stocks. Ces derniers sont constitués ainsi qu'il suit :

- local A : matériel d'emballage (cartons, flot packs) ;
- local B : fournitures de bureau (consommables) ;
- local C : carburant, tynol, disjoncteurs (coffre matériels sensibles) ;
- local E : lampes, ampoules, électricité, tendeurs (étage) ;
- local F : échange standards (cartes et modules) ;

- local H : potentiomètres, résistances, connecteurs, balisages ;
- local K : câbles téléphoniques, télécommandes manches avant, cercles pneus ;
- local L : pièces de rechanges station terrienne, panneaux, IRISA ;
- local M : pièces de rechange véhicules SLI et voitures utilitaires ;
- local N : ballons, cartes MTO, barographe, hydrographe ;
- local P : pièces de rechange MTO ;
- local R : rouleaux télétype, lampes gousnek, chemin de câbles ;
- local S : semi-conducteurs, fusibles, condensateurs ;
- local T : accessoires téléphone, télétype, quincaillerie.

Chaque local est subdivisé en travées identifiées numériquement ; des alvéoles numérotées alphabétiquement (A, B, C) composent les travées ; les alvéoles sont décomposées en étagères munies de numéros (01, 02, 03, 04); les étagères sont divisées en bacs munis de numérotations (01, 02, 03).

5.2 La description de la procédure de gestion des stocks

La gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar se décompose en cinq opérations essentielles :

- l'arrivage des matériels ;
- la gestion du matériel ;
- le traitement comptable du matériel
- les sorties de matériel;
- les inventaires physiques;
- la réforme du matériel.

5.2.1 L'arrivage des matériels

Deux catégories d'articles sont concernées par les arrivages:

- le matériel de fonctionnement et le matériel bureautique : ce type de matériel dont le gisement est identifié par le logiciel COSWIN constitue l'essentiel des arrivages.
- Le matériel d'équipement, les réparables et reversements : il s'agit de matériel confié pour garde par certaines structures qui n'ont pas de magasin au niveau de leur service: c'est le cas du matériel d'équipement. Quant aux matériels dits réparables, ils sont gardés au magasin dans l'attente d'être réparés.

L'arrivage du matériel se décompose en trois (3) tâches essentielles :

- la réception des colis ;
- l'ouverture des colis ;
- la comptabilisation du matériel.

a- la réception des colis : le livreur représentant le fournisseur se présente à l'entrée du magasin de stockage muni des colis et du bordereau de livraison (BL). En présence du livreur, le réceptionnaire représentant le chef du BGS procède à la vérification du nombre de colis qu'il compare à celui figurant sur le BL. Ensuite, le réceptionnaire vérifie, à l'aide d'un appareil de pesage, le poids réel de chaque colis qu'il rapproche de celui indiqué sur le BL.

Retenons que les points de contrôle qu'exerce le réceptionnaire sont :

- la vérification du nombre de colis ;
- la vérification du poids des colis ;
- la vérification du bon état des colis.

Si ces contrôles ne sont pas concluants, le réceptionnaire signe le BL en y indiquant toutes les réserves. Dans le cas contraire, le réceptionnaire signe le BL et déplace les colis dans la zone arrivage. Dans les deux cas, le réceptionnaire renseigne le registre des arrivages des quantités de colis qu'il a acceptées.

b- l'ouverture des colis

Une fois les colis déplacés en zone arrivage, un autre réceptionnaire procède à l'ouverture de chaque colis en présence du livreur. Ici, les points de contrôle qu'effectue ce réceptionnaire sont :

- la vérification de la quantité des articles contenus dans chaque colis ;
- la vérification de la qualité des articles.

Une fois le colis ouvert, ce deuxième réceptionnaire procède au comptage manuel des quantités des articles en présence du livreur; il compare ensuite la quantité de matériel comptée à celle indiquée sur le BL.

La vérification de la qualité des articles se résume à des contrôles qu'effectue le réceptionnaire qui s'assure que le matériel n'est pas dégradé à l'occasion du transport ; il vérifie également la validité de la date de péremption des articles. Pour la réception de matériel spécifique, le réceptionnaire peut mettre à contribution le laboratoire de l'ASECNA pour des contrôles de qualité plus poussés ; ainsi le magasinier transporte, à bord d'un véhicule, le matériel dans ledit laboratoire pour les tests de qualité.

Si le contrôle n'est pas concluant, le réceptionnaire signe le BL en y indiquant toutes les réserves. Il remet une copie du BL au livreur, et invite ce dernier à délivrer un avoir représentant la valeur du matériel manquant ou défectueux. Si par contre, le contrôle est concluant, le réceptionnaire signe le BL et procède à la création des documents suivants justifiant la réception des articles :

- un Avis d'Arrivée : il est établi pour constater la réception du matériel d'équipement, les réparables qui sont confiées temporairement au magasinier ;
- une fiche de stock : elle consacre la réception du matériel normalement destiné au magasin c'est-à-dire le matériel de fonctionnement technique et le matériel bureautique.

c- la comptabilisation

Le sous-processus arrivage prend fin par la saisie du matériel réceptionné dans un logiciel de gestion appelé COSWIN ; le réceptionnaire, après s'être assuré de la bonne qualité du matériel réceptionné, affecte à chaque matériel un code de gisement appelé nomenclature. La comptabilisation se traduit essentiellement par la saisie de la désignation, des quantités et des prix d'achat des articles ; la saisie du prix d'achat se justifie par le fait que les autres frais liés à l'acquisition du matériel sont payés distinctement par l'agence comptable.

En définitive, le réceptionnaire transmet l'original du BL au chef BGS pour vérification de l'identité et de la signature du réceptionnaire. Après cela, il remet le matériel au magasinier pour gisement dans le magasin.

5.2.2 La gestion des stocks de matériel dans le magasin

Elle se traduit par un bon classement et un bon suivi du niveau des stocks dans le magasin.

Le classement du matériel dans le magasin est une opération qui incombe au seul magasinier. Un bon classement permet de gagner en ressource, notamment en temps. Au magasin central de l'ASECNA, le classement du matériel consiste à stocker le matériel au bon endroit. Pour ce faire, le réceptionnaire remet au magasinier le matériel et le code indiquant le lieu de stockage au magasin. Ce dernier procède au gisement du matériel dans le bac désigné par le réceptionnaire. Ces bacs sont visiblement identifiés dans le magasin par des étiquettes. Par exemple, le gisement d'un article au local E est identifié par cette codification :

E 38 A 04 02 (E= local, 38=numéro de la travée, A=alvéole, 04=numéro de l'étagère, 02=numéro du bac).

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

Le matériel admis temporairement dans le magasin tel les équipements, les réparables n'est pas enregistré dans le logiciel COSWIN ; le magasinier suit ce matériel à travers un registre où sont mentionnées les informations suivantes :

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

5.2.3 La comptabilisation du matériel

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

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

5.2.4 Les sorties de matériel

Elles correspondent à des mouvements de sorties de matériels qui se traduisent par des demandes suivies de prélèvements de matériels en cas de disponibilités couvrant la quantité demandée.

Au magasin central de l'ASECNA, les sorties de matériel se font au vu des DL et des BP. Les DL sont émises pour prélever le matériel technique de fonctionnement destiné aux Représentations de l'ASECNA tandis que les BP concernent l'enlèvement des fournitures et matériels bureautiques destinés à la consommation des structures de l'ASECNA à Dakar.

Dans la pratique, le chef du Bureau Approvisionnement crée dans le logiciel COSWIN une DL sur la base d'une DM qui est un besoin exprimé par une Représentation de l'ASECNA dans un pays membre. Il transmet, via le logiciel COSWIN, ce document appelé DL au magasinier. Ce dernier, après vérification de la DL, procède à la sortie du matériel qu'il remet à un autre agent du BGS pour le colisage. Après la mise sous emballage du matériel, ce dernier transmet, « main à main » la DL accompagnée du bordereau descriptif du colis, à l'agent du comptoir pour émission d'un document appelé facture. Après vérification, le chef

de BGS signe la facture et la fait enregistrer par l'agent d'expédition qui indique la date de transmission au Bureau Transit sur un carnet à souches numérotées.

La facture est établie en quatre exemplaires et reçoit les destinations suivantes: classement comptoir, classement expédition+colis, Bureau Transit, destinataire du courrier.

Mais depuis 2009, face aux difficultés récurrentes de fonctionnement du logiciel COSWIN empêchant l'émission de DL, le Bureau Approvisionnement a développé une alternative qui consiste à émettre manuellement des documents de prélèvement appelés DT. Le magasinier, au vu de la DT, procède à la sortie du matériel ; il enregistre la DT en mentionnant, dans un registre ouvert à cet effet, la désignation, le montant et le destinataire du matériel. Le Bureau Approvisionnement devra veiller à régulariser les DT par émission de DL dès la reprise du bon fonctionnement du logiciel COSWIN.

Quant aux BP, ils sont émis par les services de l'ASECNA basés à Dakar en vue de satisfaire leurs besoins de consommation. Dans la pratique, le BP est signé par le chef de service dont un représentant le transmet « main à main » au magasinier. Ce dernier vérifie d'abord dans le logiciel COSWIN les quantités théoriques disponibles en magasin ; en cas de disponibilité, il se déplace ensuite dans le magasin au lieu de gisement indiqué pour prélèvement et remise du matériel au représentant du service après avoir daté et signé le BP ; il porte également les quantités effectivement servies sur le BP. Après cette opération, le magasinier comptabilise la sortie du matériel en saisissant dans le logiciel COSWIN toutes les informations figurant sur le BP. Chaque jour, un agent chargé des inventaires centralise les BP pour contrôle et validation dans le logiciel COSWIN.

5.2.5 Les inventaires physiques

Au magasin central deux inventaires sont pratiqués : les inventaires tournants et de fin d'année.

A l'ASECNA, les inventaires tournants sont faits par le personnel du Bureau de gestion des stocks, et se déroulent de manière discontinue sur la période d'avril à décembre conformément à un planning établi par le chef de BGS. Cette opération qui est un dispositif du contrôle interne a pour but de rassurer l'Agence de la bonne gestion de ses stocks. Chaque

séquence d'inventaire couvre une période donnée et porte sur un groupe ou lot d'articles à inventorier. A la fin de l'inventaire tournant, chaque article est censé avoir été inventorié au moins une fois durant l'année.

Quant à l'inventaire de fin d'année, il est continu et intervient en fin de gestion c'est-à-dire en fin d'année. Il couvre la période de décembre à mars de l'année suivant celle de la gestion. Il concerne l'ensemble des articles en stock et connaît la participation du personnel du BGS et des auditeurs internes en service à l'Agence Comptable.

Quel que soit le type d'inventaire utilisé, les prises d'inventaires, pour être bien menées, exigent le respect rigoureux de la procédure ci-après : la préparation de l'inventaire et le déroulement de l'inventaire.

a) préparation de l'inventaire

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

- nomination d'un responsable de l'inventaire et des intervenants : le chef de service Approvisionnements et Achat élabore une note de service désignant les équipes et le responsable d'inventaires. Ces équipes sont issues du personnel du BGS auquel s'ajoutent des vacataires. Pour les inventaires de fin d'année, il est noté la participation des auditeurs internes de l'ASECNA.
- instructions à donner pour la prise d'inventaire: la même note de service fixe la procédure suivante à observer :
 - l'importance, la date et la durée de l'inventaire ;
 - les articles concernés et les différentes unités de comptage;
 - la nature des imprimés utilisés pour la collecte des informations ;
 - la responsabilité de chacune des personnes affectées à l'inventaire ;
 - les méthodes de comptage retenues pour l'enregistrement des quantités ;

- la nécessité d'indiquer sur les imprimés d'inventaire, les articles à rotation lente, dormants et obsolètes.

b) déroulement de l'inventaire

A l'ASECNA, le travail d'inventaire est organisé autour de quatre phases successives :

- travail préparatoire : le chef du BGS indique, à travers une note de service, les dispositions relatives à la réception et à la livraison des articles au moment de l'inventaire. Ainsi les stocks réceptionnés en cours d'inventaire sont conservés à un endroit distinct de la zone de stockage concernée par l'inventaire afin d'éviter tout risque de double emploi. Quant aux livraisons, elles sont limitées au strict minimum et devront concerner les stocks déjà comptés. Cette note de service indique également l'arrêt de la comptabilisation des mouvements de stock pendant le déroulement de l'inventaire.
- intervention des équipes de comptage : les équipes de stockage sont munies de fiches de comptage et procèdent au système de double comptage. En cas de différence, un troisième comptage est effectué par une autre équipe. Si la différence persiste, elle est portée sur la fiche de comptage. Les résultats du comptage ainsi que les nom et prénoms des équipes sont portés sur la fiche de comptage.
- contrôle du travail d'inventaire : le responsable de l'inventaire centralise les fiches de comptage aux fins d'effectuer les contrôles suivants :
 - s'assure que les équipes de comptage ont respecté les précautions à prendre au niveau du travail préparatoire ;
 - vérifie la bonne exécution des opérations effectuées par les équipes de comptage ;
 - procède à un quatrième comptage pour toutes les différences relevées sur les fiches de comptage.

Enfin, il élabore le rapport d'inventaire qu'il soumet à l'appréciation du chef du BGS.

5.2.6 La réforme du matériel

Elle concerne le matériel obsolète et le matériel détériorés par le transport ou le matériel dont la date de péremption est arrivée à expiration.

Les stocks obsolètes et détériorés peuvent être réformés selon la procédure ci-après :

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

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

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de décrire les procédures de gestion des stocks de l'ASECNA. Pour mieux cerner la gestion des stocks, nous avons commencé notre étude en amont c'est-à-dire au bureau Approvisionnements et au Bureau Achats afin de comprendre, à ce niveau, les procédures de travail. En effet, ces bureaux sont seuls habilités à émettre des DA et à passer des commandes pour réapprovisionner le magasin.

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

Chapitre 6 : Cartographie des risques opérationnels du processus gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar

La présentation de l'ASECNA et la description des procédures de gestion des stocks du magasin central nous ont révélé divers risques auxquels est exposée cette structure. Ces risques sont, pour la plupart, liés aux procédures en vigueur, aux activités et aux événements extérieurs à l'entreprise. Leur impact, s'ils se réalisaient, pourrait se traduire par une menace sur les objectifs, la perte de ressources et d'image.

Aussi, nous traiterons d'abord dans ce chapitre, de l'identification des risques opérationnels du cycle gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar, de leur analyse c'est-à-dire leur évaluation et hiérarchisation. Ensuite, nous ferons la présentation et l'analyse de la cartographie des risques. Enfin, nous terminerons par une proposition de plans d'actions et recommandations.

6.1 Identification des risques opérationnels du processus gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA

L'analyse de l'existant va nous permettre d'identifier les différents risques liés à chaque opération ou tâche du processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA.

Parmi les techniques d'identification recensées au chapitre 2, nous avons retenu l'identification des risques par analyse des activités ; elle est réaliste car basée sur des processus et procédures en vigueur à l'ASECNA.

Une bonne identification des risques opérationnels du processus gestion des stocks passe par son découpage en six sous processus qui sont :

- la réception des livraisons ;
- la gestion des stocks ;
- le traitement comptable des stocks ;
- les sorties d'articles du magasin ;

- les inventaires des stocks ;
- la valorisation et la dépréciation des stocks.

Les risques liés aux activités découlant de chacun de ces sous processus sont répertoriés à travers un tableau de six colonnes comprenant :

- Tâche ;
- Objectifs de contrôle interne ;
- Risques opérationnels ;
- Impact du risque ;
- Dispositif de maîtrise ;
- Existence du dispositif.

6.1.1 Identification des risques opérationnels liés à la réception des articles

Les risques à identifier sont liés aux tâches ci-après découlant du sous processus réception des articles: Contrôle de quantité; Contrôle de la qualité; Observation de mesures de sécurité. Ils sont récapitulés dans le tableau 10 ci-dessous :

Tableau 10: Identification des risques liés à la réception des articles

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risque opérationnel	Impacts du risque	Dispositifs de contrôle interne	Existence du dispositif
Contrôle de la quantité et de qualité	S'assurer que les réceptions sont réelles.	R1. Réception fictive ou frauduleuse	- Perte financière - Mauvaise qualité de l'information financière et non financière	Le réceptionnaire émet un avis d'arrivée après chaque réception	- Oui
	S'assurer que les stocks reçus correspondent à des commandes de l'ASECNA	R2. Réception sans BL et BC	- Perte d'actifs - Litige avec fournisseurs	Toutes les réceptions se font au vu du BL, de la facture et du BC en présence du réceptionnaire et du livreur	- Oui
	S'assurer que les réceptions de stocks sont correctement enregistrées	R3. Non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception)	- Mauvaise qualité de l'information financière et non financière	-Avis d'entrée pour le matériel de fonctionnement -avis d'arrivée pour le matériel	Oui

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risque opérationnel	Impacts du risque	Dispositifs de contrôle interne	Existence du dispositif
				d'équipement	
	S'assurer que les documents à transmettre à la comptabilité pour paiement comportent la mention « service fait »	R4. Oubli de certification	- Contentieux - Perte d'image	Contrôle par le supérieur hiérarchique	- Oui
Respect des conditions de sécurité au moment de la réception	S'assurer de la protection physique des articles contre les aléas naturels tels la pluie, la chaleur ...	R5. Détérioration d'articles due aux mauvaises conditions de réception	- Perte de patrimoine	- Mise en place de procédures de réception des articles sensibles à la pluie, la chaleur ...	- Oui

Source : Nous même

6.1.2 Identification des risques opérationnels liés à la gestion des stocks

Ces risques sont liés au suivi du niveau et au gisement des stocks. Ils sont répertoriés dans le tableau 11 ci-après:

Tableau 11: Risques liés à la gestion des stocks

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risque opérationnel	Impact du risque	Dispositifs de contrôle interne	Existence du dispositif
GESTION DES STOCKS	S'assurer que les stocks sont correctement rangés	R6. Non identification des gisements des articles dans le magasin	-perte de temps dans les opérations	Etiquetage visible des gisements des articles	Oui
		R7. Mauvais rangement des stocks dans les magasins	- Difficultés pour retrouver les stocks - Retard des opérations	Instauration d'un contrôle périodique des gisements	Oui
		R8. Non maîtrise de la situation des stocks utiles, obsolètes et dormants	- Non fiabilité des informations financières	Mise en place dans le logiciel COSWIN d'un paramétrage permettant de générer la situation des stocks utiles, dormants et obsolètes	Oui

	S'assurer que les stocks sont correctement protégés	R9. Vol et disparition de stocks	- Perte d'actifs - Mauvaise qualité des opérations - Perte financière	Mise en place de contrôles réguliers	Oui
		R10. Incendie	- Perte d'actifs - Mauvaise qualité des opérations - Perte financière	Equiper le magasin en dispositifs anti-feu	Oui
	S'assurer de la disponibilité permanente des stocks	R11. Rupture de stocks	- Perte de patrimoine - Perte d'image	Mise en place de seuils d'alerte de commande des stocks	Oui

Source : Nous même

6.1.3 Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des stocks

Le traitement comptable des stocks est une tâche importante qui requiert beaucoup d'attention et de concentration de la part des opérationnels. Les risques qui y sont associés sont identifiés dans le tableau 12 ci-dessous :

Tableau 12 : Risques liés à la comptabilisation des stocks

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risque opérationnel	Impacts du risque	Dispositifs de contrôle interne	Existence du dispositif
COMPTABILISATION DES STOCKS	S'assurer que les stocks sont correctement comptabilisés	R12. Omission de comptabilisation des stocks	- Mauvaise qualité de l'information comptable et financière	Contrôle des mouvements des stocks au vu des pièces justificatives	Oui
		R13. Erreurs de saisie	- Mauvaise qualité de l'information financière et comptable	Instaurer la pratique de la validation des saisies	Oui
		R14. Non respect du cut-off	Résultat comptable erroné	Mettre en place un dispositif de validation des saisies comptables	Oui

Source : Nous même

6.1.2 Identification des risques opérationnels liés à la sortie des stocks

Les tâches affectées par ces risques sont : contrôle de la quantité, qualité et les mesures de sécurité au moment de la sortie du matériel. Ces risques sont recensés dans le tableau 13 suivant :

Tableau 13 : Risques liés à la sortie des stocks

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risque opérationnel	Impact du risque	Dispositifs de contrôle interne	Existence du dispositif
Contrôle quantité		R15. Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	Perte d'actifs	Mise en place de mécanisme permettant de suivre les consommations des structures	Oui
	S'assurer du contrôle de l'accès au magasin	R16. Accès au magasin par des personnes non autorisées	Non respect des règlements	Filtrage de l'accès au magasin	Non
		R17. Non respect du comptoir réservé comme lieu de réception des demandes de fournitures	Non respect des règlements	Prendre des Notes de service de rappel	Non
	S'assurer du bon niveau des conditions de travail	R18. Blessure physique due à la chute de matériel et de matériel piquant	Arrêt de travail portant atteinte à l'optimisation des opérations	Equiper les magasiniers en matériels de protection	Oui
R19. Préjudice moral subi par le magasinier en raison des nombreux coups de téléphones des consommateurs de matériel et fournitures		Baisse de l'optimisation des opérations	Acquérir un logiciel permettant aux structures de suivre les disponibles de stocks	Oui	
CONTROLE DE LA QUALITE	S'assurer du bon état du matériel à la sortie	R20. Absence de test de bon fonctionnement avant sortie du matériel technique	Perte d'image	Prévoir des équipements appropriés pour les tests	Oui
	S'assurer que les articles ne sont pas périmés au moment de la sortie	R21. Articles périmés au moment de la sortie	Perte d'actif	Prise de textes réglementaires relatifs à la vérification des dates de péremption des articles à leur sortie	Oui

Source : Nous même

6.1.3 Identification des risques opérationnels liés aux inventaires des stocks

Les risques d'inventaire des stocks découlent des insuffisances enregistrées au niveau des opérationnels. Ces risques sont récapitulés au tableau 14 ci-dessous :

Tableau 14 : Risques liés à l'inventaire des stocks

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risque opérationnel	Impact du risque	Dispositifs de contrôle interne	Existence du dispositif
Prise d'inventaire	Exhaustivité, existence du stock, qualité du stock	R22. Non prise en compte de tous les articles en stocks dans l'inventaire physique	Mauvaise qualité de l'information financière et non financière	Instituer la pratique du double comptage	Oui
		R23. Confusion d'inventaire entre stocks confiés et stocks gérés par le magasinier	Non fiabilité des informations financières et non financières	Séparation des gisements des stocks confiés et des stocks gérés par le magasinier	Oui
		R24. Non traitement des écarts significatifs de stocks	Perte d'actif	Prévoir dans la procédure d'inventaire une disposition engageant la responsabilité des magasiniers	Non

Source : Nous même

6.1.4 Identification des risques opérationnels liés à la valorisation et à la dépréciation des stocks

La valorisation des stocks se fait à l'entrée et à la sortie des stocks. Elle est pratiquée également en fin d'année afin de donner une valeur précise aux stocks inventoriés. Afin d'obtenir une valeur exacte du matériel inventorié, il est nécessaire de constater la dépréciation du matériel abimé ou périmé en stock. Les risques qui en découlent sont identifiés au tableau 15 ci-dessous :

Tableau 15: Risques liés à la valorisation et à la dépréciation des stocks

Tâches	Objectifs de contrôle interne	Risque opérationnel	Impact du risque	Dispositifs de contrôle interne	Existence du dispositif
VALORISATION ET DEPRECIATION DES STOCKS	S'assurer que les stocks sont valorisés selon le SYSCOA ou règles admises	R26. Inexistence de méthode de valorisation	Non fiabilité de l'information financière	Choix d'une méthode de valorisation	Oui
		R26. Non respect de la permanence de la méthode de valorisation d'une année à l'autre	-Non fiabilité de l'information financière -perte d'image	Vérification du respect de la méthode par des auditeurs indépendants	Oui
		R27. Mauvaise estimation des dépréciations de stocks	- Mauvaise qualité de l'information financière et comptable	Mise en place d'une commission de gestion des stocks dormants et obsolètes	Oui

Source : Nous même

6.2 Analyse des risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA

Il s'agit ici d'apprécier les risques identifiés en termes de probabilité de survenance et d'impact tout en tenant compte des dispositifs de contrôle interne existant au magasin central de l'ASECNA. L'évaluation se basera sur les résultats des tests d'audit que nous aurons effectués et sur les critères que nous aurons fixés au préalable.

6.2.1 Les Tests d'audit (les tests de conformité et de permanence)

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

Afin de nous assurer de la fiabilité des informations collectées, nous avons effectué des tests de conformité et de permanence. Ces tests vont nous permettre de vérifier que les procédures décrites sont effectivement appliquées et le sont de manière permanente.

La démarche adoptée consiste à présenter les éléments suivants :

- les points de contrôle ;
- la procédure d'échantillonnage ;
- l'échantillon ;
- la synthèse des résultats des tests d'audit.

6.2.1.1 Les points de contrôle

Les tests ont consisté à vérifier les points suivants de chaque sous processus de gestion des stocks :

a- réception du matériel

- la certification du bordereau de livraison (CBL) ;
- l'ouverture d'un dossier arrivage (ODA) ;

b- gestion stocks

- la création dans COSWIN de la nomenclature c'est-à-dire du code de gisement du matériel (CGM);

- le suivi du niveau des stocks dans le logiciel COSWIN(SNSC)

c- la comptabilisation des stocks

- l'existence de BL pour la comptabilisation des entrées de matériel au magasin(BL)

d- Sortie du matériel du magasin

- l'existence de DL pour chaque sortie de matériel du magasin (DL);
- l'existence de facture émise par le magasinier pour constater la sortie du matériel du magasin(FEM)

e-Inventaire et valorisation des stocks

- la présence du matériel sur les états d'inventaire 2009 et 2010(PMEI) ;
- la valorisation du matériel selon la méthode CMP (VM).

6.2.1.2 La procédure d'échantillonnage

Les tests ont porté sur un échantillon de nomenclatures de stocks en gisement au magasin. Les nomenclatures sont des codes informatisés attribués à chaque type de matériel en stock au magasin. Elles sont portées par des étiquettes en carton qui permettent d'identifier le matériel.

La procédure a consisté à nous rendre au magasin central de l'ASECNA à Dakar à la date du 29 mars 2011, et à relever quatre vingt dix (90) nomenclatures sur des bouts de papiers différents. Nous avons ensuite tiré au sort trente (30) nomenclatures sur les quatre vingt dix (90). Le travail a consisté pour nous à vérifier, sur la période 2009-2010, les points de contrôle ci-dessus cités par rapport aux mouvements des stocks relatifs à chaque nomenclature.

6.2.1.3 L'échantillon

L'échantillon a concerné les stocks de fonctionnement. Contrairement aux stocks confiés, les stocks de fonctionnement sont suivis, en terme de gestion, dans le logiciel COSWIN.

6.2.1.4 La synthèse des résultats des tests d'audit

L'ensemble des sous processus a fait l'objet de tests de conformité et de permanence dont le résultat est joint en annexe 13 à la page 134-135. Le tableau 16 ci-dessous présente la synthèse des résultats de ces différents tests.

Tableau 16: Synthèse des résultats des tests d'audit

Contrôles	Résultats	Commentaires
1. la certification du bordereau de livraison	100%	Très satisfaisant
2. l'ouverture d'un dossier arrivage	100%	Très satisfaisant
3. la création dans COSWIN du code de gisement du matériel	100%	Très satisfaisant
4. le suivi du niveau des stocks dans le logiciel	100%	très satisfaisant
5. l'existence de BL pour la comptabilisation des entrées de matériel au magasin	100%	très satisfaisant
6. l'existence de DL pour chaque sortie de matériel du magasin	100%	Très satisfaisant
7. l'existence de facture émise par le magasinier pour constater la sortie du matériel du magasin	100%	Très satisfaisant
8. la présence du matériel sur les états d'inventaire 2009 et 2010.	100%	Très satisfaisant
9. la valorisation du matériel selon la méthode CMP	100%	Très satisfaisant

Source : nous même

Conclusion : les tests sont très satisfaisants

6.2.2 Évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés

L'évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés est indissociable de la qualité des dispositifs de contrôle interne mis en place pour maîtriser les risques. Pour être plus précis, plus la qualité des dispositifs de maîtrise des risques est élevée, plus la probabilité de survenance des risques est faible, et inversement dans le cas contraire.

6.2.1.4 Définition du critère d'appréciation du dispositif de contrôle interne et de l'échelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques

Les critères d'appréciation du dispositif de contrôle interne tiennent compte des tests d'audits dont la synthèse des résultats est présentée ci-dessus ; la grille de séparation des tâches jointe en annexe est également prise en compte dans l'appréciation du contrôle interne. Le critère d'appréciation du dispositif de contrôle interne est présenté dans le tableau 17 ci-après:

Tableau 17 : Critères d'appréciation du dispositif de contrôle interne

Niveau de maîtrise	Cote	Critères
Inexistant	1	Aucun dispositif de contrôle interne n'existe.
Insuffisant	2	Le dispositif de contrôle interne existe mais est appliqué avec beaucoup de lacunes.
Moyen	3	Le dispositif est appliqué avec peu de lacunes.
Maîtrisé	4	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle.
Très maîtrisé	5	Le dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués.

Source : Nous-mêmes

L'échelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque montre la probabilité de survenance du risque, la cote et la description du risque. Cette échelle est présentée dans le tableau 18 ci-dessous :

Tableau 18 : Échelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque

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

Source : Nous-mêmes

La probabilité de survenance du risque est tributaire du niveau de qualité du dispositif de contrôle interne. Plus le dispositif est maîtrisé, moins la probabilité de survenance du risque est faible. La relation entre les deux composantes est présentée dans le tableau 19 ci-dessous :

Tableau 19 : Relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la probabilité de survenance du risque

Qualité du dispositif de contrôle interne		Probabilité de survenance du risque	
Niveau de maîtrise	Cote	Probabilité	Cote
Inexistant	1	Très forte	5
Insuffisant	2	Forte	4
Moyen	3	Moyenne	3
Maîtrisé	4	Faible	2
Très maîtrisé	5	Très faible	1

Source : Nous-mêmes

6.2.2.2 Présentation de la probabilité de survenance des risques identifiés

Au regard de notre appréciation du dispositif de contrôle, les probabilités de survenance des risques identifiés sont présentées dans le tableau 20 ci-après. Les cotes retenues sont issues de notre appréciation du contrôle interne à travers notre observation physique, l'exploitation documentaire sans oublier la combinaison des critères d'appréciation que nous avons fixés plus haut.

Tableau 20 : Evaluation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance

Risques	Appréciation du dispositif			Probabilité de survenance	
	Niveau	Cote	Commentaires	Niveau	Cote
R1. Réception fictive ou frauduleuse	Insuffisant	2	Les résultats du test sont concluants ; cependant la réception est faite par une seule personne.	Forte	4
R2. Réception sans BL et BC	Maîtrisé	4	Les résultats du test sont concluants.	Faible	2
R3. Non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception)	Très maîtrisé	5	Les résultats du test sont concluants.	Très faible	1
R4. Oubli de certification	Très maîtrisé	5	Les résultats du test sont concluants.	Très faible	1
R5. Détérioration d'articles due aux mauvaises conditions de réception	Maîtrisé	4	Les résultats du test sont concluants ; les réceptions sont faites dans un espace aménagé et sécurisé.	faible	2
R6. Non identification des gisements des articles dans le magasin	Moyen	3	Les résultats du test sont concluants mais le matériel confié à la garde du magasinier n'est pas identifié avec des étiquettes.	Moyenne	3
R7. Mauvais rangement des stocks dans les magasins	Maîtrisé	4	Les résultats du test sont concluants.	Faible	2
R8. Non maîtrise de la situation des stocks utiles, obsolètes et dormants	Maîtrisé	4	La situation de ces stocks peut être générée à tout moment par le logiciel COSWIN	Faible	2
R9. Vol et disparition de stocks	Inexistant	1	Résultat concluant mais notre observation nous a permis de constater que les rayonnages de matériel sont fréquentés par les demandeurs de matériel	Très Forte	5
R10. Incendie	Moyen	3	Malgré l'existence de dispositif de prévention (interdiction de fumer...), nous avons constaté parfois des personnes en train de fumer dans le magasin.	Moyenne	3
R11. Rupture de stocks	maîtrisé	4	Sauf indisponibilité du logiciel Coswin dans lequel est suivi le niveau des stocks.	faible	2
R12. Omission de comptabilisation des stocks	Maîtrisé	4	Les résultats sont concluants	Moyenne	2
R13. Erreurs de saisie	Maîtrisé	4	Les résultats sont concluants ; la saisie et la validation sont menées par deux personnes différentes	Faible	2

Risques	Appréciation du dispositif			Probabilité de survenance	
	Niveau	Cote	Commentaires	Niveau	Cote
R14. Non respect du cut-off	Maîtrisé	4	Les résultats sont concluants	Faible	2
R15. Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	Moyen	3	L'exploitation de quelques carnets de prélèvements indique des dates de demande de matériel très rapprochées.	Moyenne	3
R16. Accès au magasin par des personnes non autorisées	Très Insuffisant	1	Notre observation nous a permis de constater que des personnes accompagnées du magasinier accèdent aux rayonnages.	Très Forte	5
R17. Non respect du comptoir réservé comme lieu de réception des demandes de fournitures	Insuffisant	2	Nous avons constaté que le magasinier reçoit les demandeurs de matériel dans son bureau accroissant le risque d'accès aux rayonnages par des personnes étrangères.	Forte	4
R18. Blessure physique due à la chute de matériel et de matériel piquant	Moyen	3	Nous avons constaté que le matériel de sécurité dont est doté le personnel n'est pas utilisé pendant les inventaires accroissant ainsi le risque de blessure	Moyenne	3
R19. Préjudice moral subi par le magasinier en raison des nombreux coups de téléphones des consommateurs de matériel et fournitures	Insuffisant	2	Le magasinier consacre 70% du temps de travail pour répondre aux appels téléphoniques demandant la disponibilité de tel matériel au magasin	forte	4
R20. Absence de test de bon fonctionnement avant sortie du matériel technique	Maîtrisé	4	L'ASECNA s'est dotée d'un laboratoire à cet effet.	Faible	2
R21. Articles périmés au moment de la sortie	Moyen	3	Une note de service a été prise à cet effet mais les expéditions urgentes peuvent être cause d'omission	Moyenne	3
R22. Non prise en compte de tous les articles en stocks dans l'inventaire physique	Maîtrisé	4	Les résultats sont concluants	Faible	2
R23. Confusion d'inventaire entre stocks confiés et stocks gérés par le magasinier	Moyen	3	Nous avons constaté que les stocks confiés ne sont pas conservés dans des locaux sous clés.	Moyenne	3
R24. Non traitement des écarts significatifs de stocks	Très insuffisant	1	Nous n'avons constaté aucun texte fixant la responsabilité du magasinier en cas d'écart négatif significatif de stock	Très forte	5
R25. Inexistence de méthode de valorisation	Très maîtrisé	5	La valorisation est faite automatiquement par le logiciel de gestion COSWIN.	Très faible	1
R26. Non respect de la permanence de la méthode de valorisation d'une année à l'autre	Très maîtrisé	5	Pour y déroger, une modification doit être demandée au concepteur du logiciel COSWIN.	Très faible	1
R27. Mauvaise estimation des dépréciations de stocks	Très insuffisant	1	Le système de comptabilité en vigueur est celui de la comptabilité publique ; or ce système ne pratique pas la constatation des dépréciations	Très forte	5

Source : Nous même

6.2.2.3 Hiérarchisation des risques opérationnels du processus de la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA selon la probabilité de survenance

Les risques opérationnels du processus de la gestion des stocks se classent selon la probabilité de survenance de la manière suivante :

Tableau 21 : Hiérarchisation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance

Risque	Niveau de probabilité	Cote
R9. Vol et disparition de stocks	Très forte	5
R16. Accès au magasin par des personnes non autorisées	Très forte	5
R24. Non traitement des écarts significatifs de stocks	Très forte	5
R27. Mauvaise estimation des dépréciations de stocks	Très forte	5
R1. Réception fictive ou frauduleuse	Forte	4
R17. Non respect du comptoir réservé comme lieu de réception des demandes de fournitures	Forte	4
R19. Préjudice moral subi par le magasinier en raison des nombreux coups de téléphones des	Forte	4
R6. Non identification des gisements des articles dans le magasin	Moyenne	3
R10. Incendie	Moyenne	3
R15. Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	Moyenne	3
R18. Blessure physique due à la chute de matériel et de matériel piquant	Moyenne	3
R21. Articles périmés au moment de la sortie	Moyenne	3
R23. Confusion d'inventaire entre stocks confiés et stocks gérés par le magasinier	Moyenne	3
R2. Réception sans BL et BC	Faible	2
R5. Détérioration d'articles due aux mauvaises conditions de réception	Faible	2
R7. Mauvais rangement des stocks dans les magasins	Faible	2
R8. Non maîtrise de la situation des stocks utiles, obsolètes et dormants	Faible	2
R11. Rupture de stocks	Faible	2
R12. Omission de comptabilisation des stocks	Faible	2
R13. Erreurs de saisie	Faible	2

R14. Non respect du cut-off	Faible	2
R20. Absence de test de bon fonctionnement avant sortie du matériel technique	Faible	2
R22. Non prise en compte de tous les articles en stocks dans l'inventaire physique	Faible	2
R3. Non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception)	Très faible	1
R4. Oubli de certification	Très faible	1
R25. Inexistence de méthode de valorisation	Très faible	1
R26. Non respect de la permanence de la méthode de valorisation d'une année à l'autre	Très faible	1

Source : nous même

6.2.3 Évaluation de l'impact des risques identifiés

L'impact des risques constitue les effets ou les conséquences néfastes effectivement subis par l'ASECNA en cas de survenance des risques identifiés. Ces conséquences néfastes peuvent porter atteinte à la réalisation des objectifs stratégiques et aux activités de l'ASECNA. Pour ce faire, nous allons d'abord définir les critères de cotation de l'impact et enfin procéder à la présentation de l'impact des risques identifiés.

6.2.3.1 Définition des critères de cotation de l'impact des risques

Il s'agit ici de définir l'échelle de mesure de l'impact des risques. Nous avons retenu une échelle de 1 à 5 niveaux de gravité. Les critères de cotation de l'impact des risques sont présentés dans le tableau 22 ci-dessous.

Tableau 22 : Critères de cotation de l'impact des risques identifiés

Niveau d'impact	Cote	Critères
Très Catastrophique	5	Conséquences financières graves, retard ou interruption des processus, dégradation considérable des informations (financières et non financières).
Catastrophique	4	Conséquences fâcheuses des effets du risque en termes de pertes d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.
Moyen	3	Conséquences modérées des effets du risque en termes de perte d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.
Faible	2	Conséquences faibles des effets du risque en termes de perte d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.
Insignifiant	1	Impacts très négligeables des effets du risque en termes de perte d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.

Sources : Nous-mêmes

6.2.3.2 Présentation de l'impact des risques identifiés

A ce niveau, il est question d'évaluer la perte d'actifs et d'image subis par l'ASECNA en cas de survenance du risque. La cotation attribuée à chaque risque tient compte de l'échelle d'impact définie dans le tableau 22 ci-dessus. Elles tiennent également compte des conséquences opérationnelles recensées dans la phase d'identification des risques. L'impact des risques est présenté dans le tableau 23 ci-dessous :

Tableau 23 : Présentation de l'impact des risques

Risque	Cote	Impacts
R1. Réception fictive ou frauduleuse	4	- Mauvaise qualité de l'information financière - Perte d'actif
R2. Réception sans BL et BC	3	- Mauvaise qualité de l'information financière - Retard des opérations
R3. Non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception)	3	- Mauvaise qualité de l'information financière - Perte de maîtrise des stocks
R4. Oubli de certification	2	- Retard des opérations
R5. Détérioration d'articles due aux mauvaises conditions de réception	3	- Pertes d'actifs - Litiges avec des tiers
R6. Non identification des gisements des articles dans le magasin	4	- Perte de ressource notamment le temps pouvant avoir des conséquences dramatiques dans l'activité aéronautique - Litiges avec des tiers
R7. Mauvais rangement des stocks dans les magasins	4	- Perte de ressource notamment le temps pouvant avoir des conséquences dramatiques dans l'activité aéronautique - Litiges avec des tiers
R8. Non maîtrise de la situation des stocks utiles, obsolètes et dormants	3	- Pertes financières - Mauvaise qualité de l'information financière
R9. Vol et disparition de stocks	4	- Mauvaise qualité des opérations - Perte d'actifs - Mauvaise qualité de l'information financière
R10. Incendie	5	- Perte d'actif - Perte d'image
R11. Rupture de stocks	5	- Litige en cas d'accident aéronautique - Retard et mauvaise qualité des opérations
R12. Omission de comptabilisation des stocks	2	- Retard, mauvaise qualité des opérations - Perte de maîtrise des stocks
R13. Erreurs de saisie	2	- Perte d'actifs
R14. Non respect du cut-off	3	- Informations financières erronées - Retard et mauvaise qualité des opérations
R15. Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	3	- Pertes financières importantes - Perte de biens
R16. Accès au magasin par des personnes non	4	- Perte de biens

Risque	Cote	Impacts
autorisées		
R17. Non respect du comptoir réservé comme lieu de réception des demandes de fournitures	3	- Perte de temps - Perte de biens
R18. Blessure physique due à la chute de matériel et de matériel piquant	1	- Indisponibilité temporaire de la victime
R19. Préjudice moral subi par le magasinier en raison des nombreux coups de téléphones des consommateurs de matériel et fournitures	2	- Stress quotidien du magasinier
R20. Absence de test de bon fonctionnement avant sortie du matériel technique	3	- Perte d'image auprès des usagers aéronautiques
R21. Articles périmés au moment de la sortie	4	- Retard dans les prestations de service
R22. Non prise en compte de tous les articles en stocks dans l'inventaire physique	3	- Mauvaise qualité de l'information financière
R23. Confusion d'inventaire entre stocks confiés et stocks gérés par le magasinier	3	- Mauvaise qualité de l'information financière
R24. Non traitement des écarts significatifs de stocks	3	- Perte d'actifs
R25. Inexistence de méthode valorisation	3	- Mauvaise qualité de l'information financière
R26. Non respect de la permanence de la méthode de valorisation d'une année à l'autre	2	- Mauvaise qualité de l'information financière
R27. Mauvaise estimation des dépréciations de stocks	3	- Mauvaise qualité de l'information financière

Source : Nous même

6.2.3.3 Hiérarchisation des risques selon les impacts

Il s'agit maintenant de classer les risques dans l'ordre décroissant des cotes d'impact. Les risques opérationnels du processus de la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA sont hiérarchisés, selon les impacts, de la manière suivante dans le tableau 24 ci-dessous.

Tableau 24 : Hiérarchisation des risques selon les impacts

Risque	Niveau d'impact	Cote
R10. Incendie	Très catastrophique	5
R11. Rupture de stocks	Très catastrophique	5
R1. Réception fictive ou frauduleuse	Catastrophique	4
R6. Non identification des gisements des articles dans le magasin	Catastrophique	4
R7. Mauvais rangement des stocks dans les magasins	Catastrophique	4
R9. Vol et disparition de stocks	Catastrophique	4
R16. Accès au magasin par des personnes non autorisées	Catastrophique	4
R21. Articles périmés au moment de la sortie	Catastrophique	4

R2. Réception sans BL et BC	Moyen	3
R3. Non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception)	Moyen	3
R5. Détérioration d'articles due aux mauvaises conditions de réception	moyen	3
R8. Non maîtrise de la situation des stocks utiles, obsolètes et dormants	Moyen	3
R14. Non respect du cut-off	Moyen	3
R15. Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	Moyen	3
R17. Non respect du comptoir réservé comme lieu de réception des demandes de fournitures	Moyen	3
R20. Absence de test de bon fonctionnement avant sortie du matériel technique	Moyen	3
R22. Non prise en compte de tous les articles en stocks dans l'inventaire physique	Moyen	3
R23. Confusion d'inventaire entre stocks confiés et stocks gérés par le magasinier	Moyen	3
R24. Non traitement des écarts significatifs de stocks	moyen	3
R25. Inexistence de méthode valorisation	Moyen	3
R27. Mauvaise estimation des dépréciations de stocks	Moyen	3
R4. Oubli de certification	Faible	2
R12. Omission de comptabilisation des stocks	Faible	2
R13. Erreurs de saisie	Faible	2
R19. Préjudice moral subi par le magasinier en raison des nombreux coups de téléphones des consommateurs de matériel et fournitures	Faible	2
R26. Non respect de la permanence de la méthode de valorisation d'une année à l'autre	Faible	2
R18. Blessure physique due à la chute de matériel et de matériel piquant	Insignifiant	1

Source : Nous même

6.3 Hiérarchisation et présentation de la matrice des risques

Après avoir évalué et hiérarchisé les risques selon la probabilité de survenance et l'impact, nous allons maintenant procéder à la hiérarchisation de la criticité des risques et à la présentation de la matrice.

6.3.1 Hiérarchisation de la criticité des risques identifiés

Il s'agit ici de classer les risques selon la criticité ou le score. La criticité est obtenue en faisant le produit de la probabilité de survenance et de l'impact du risque. La hiérarchisation de la criticité est présentée dans le tableau 25 ci-dessous :

Tableau 25 : Évaluation de la criticité des risques.

Risque	Probabilité (A)	Impact (B)	Criticité (C= A x B)
R9. Vol et disparition de stocks	5	4	20
R16. Accès au magasin par des personnes non autorisées	5	4	20
R1. Réception fictive ou frauduleuse	4	4	16
R10. Incendie	3	5	15
R24. Non traitement des écarts significatifs de stocks	5	3	15
R27. Mauvaise estimation des dépréciations de stocks	5	3	15
R6. Non identification des gisements des articles dans le magasin	3	4	12
R17. Non respect du comptoir réservé comme lieu de réception des demandes de fournitures	4	3	12
R21. Articles périmés au moment de la sortie	3	4	12
R11. Rupture de stocks	2	5	10
R15. Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	3	3	9
R23. Confusion d'inventaire entre stocks confiés et stocks gérés par le magasinier	3	3	9
R7. Mauvais rangement des stocks dans les magasins	2	4	8
R19. Préjudice moral subi par le magasinier en raison des nombreux coups de téléphones des consommateurs de matériel et fournitures	4	2	8
R2. Réception sans BL et BC	2	3	6
R5. Détérioration d'articles due aux mauvaises conditions de réception	2	3	6
R8. Non maîtrise de la situation des stocks utiles, obsolètes et dormants	2	3	6
R14. Non respect du cut-off	2	3	6
R20. Absence de test de bon fonctionnement avant sortie du matériel technique	2	3	6
R22. Non prise en compte de tous les articles en	2	3	6
R12. Omission de comptabilisation des stocks	2	2	4
R13. Erreurs de saisie	2	2	4
R3. Non établissement des documents à la réception des stocks (Bon d'entrée ou bon de réception)	1	3	3
R18. Blessure physique due à la chute de matériel et de matériel piquant	3	1	3

R25. Inexistence de méthode valorisation	1	3	3
R4. Oubli de certification	1	2	2
R26. Non respect de la permanence de la méthode de valorisation d'une année à l'autre	1	2	2

Source : Nous même

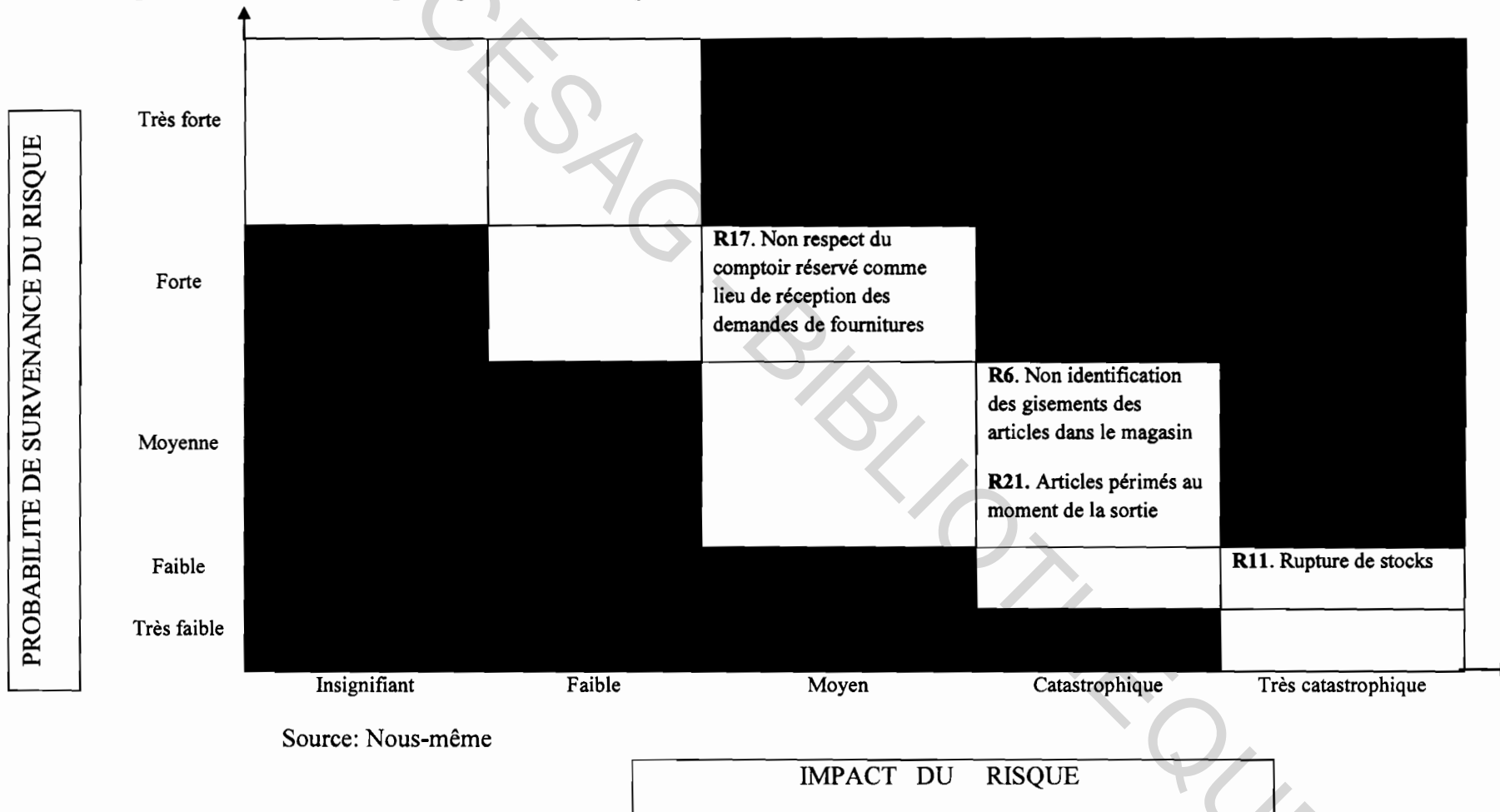
6.3.2 Présentation et analyse de la matrice des risques

La matrice des risques revêt une grande importance car elle permet de connaître les profils des risques. Son analyse oriente le choix des actions à mettre en œuvre pour gérer convenablement ces risques.

6.3.2.1 Présentation de la matrice des risques

La présentation de la matrice des risques consiste à formaliser les risques sur une cartographie afin d'en permettre une bonne lecture. Seuls les risques les plus significatifs c'est-à-dire ceux dont la criticité est supérieure ou égale à dix(10) seront formalisés sur la cartographie. La matrice des risques est représentée par la figure 4 ci-dessous :

Figure 4 : Matrice des risques opérationnels du processus gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar



6.3.2.2 Analyse de la matrice des risques

Une fois la cartographie des risques obtenue, il est nécessaire d'en faire l'analyse afin de faciliter sa compréhension pour une meilleure gestion des risques.

A l'analyse, cette cartographie compte :

-les risques majeurs sont représentés dans la zone rouge : ce sont des risques inacceptables nécessitant des actions immédiates de l'ASECNA afin de les mettre rapidement sous contrôle. Ce profil de risques nécessite une surveillance accrue en renforçant l'audit et le contrôle interne.

-les risques moyens sont représentés dans la zone jaune : ce sont des risques moins sévères que les premiers. Quoique tolérables, ces risques doivent faire l'objet d'un suivi et d'une surveillance réguliers afin de les ramener à un niveau aussi bas que les premiers.

L'analyse de la matrice des risques est résumée dans la figure 5 suivante :

Figure 5: Récapitulatif de l'analyse de la matrice des risques

Zone du risque	Profil des risques	Commentaire
	Majeurs	Les risques ont un niveau élevé alors que le contrôle interne ne dispose pas d'outils pour les maîtriser. Il faut une action immédiate et forte pour traiter rapidement ces risques
	Moyens	Les risques ont un niveau moyen. Leur maîtrise passe par une amélioration du niveau du contrôle interne
	Mineurs	La cartographie n'a enregistré aucun risque de ce profil.

Source : nous même

6.4 Proposition de plan d'actions

L'utilité de la cartographie des risques découle des actions à mettre en œuvre pour réduire les risques inhérents en risques résiduels. A ce sujet, le plan d'actions ci-après est proposé, dans le tableau 26, pour gérer les risques opérationnels liés à la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar :

Tableau 26 : Proposition de plan d'actions

Risques opérationnels	Actions	Moyens	Délais ou période de mise en oeuvre	Responsables
R9. Vol et disparition de stocks	Aménager les différents compartiments de stockage du magasin de manière à obtenir une porte d'accès unique à l'ensemble du stock	Prévoir le montant des aménagements dans le budget 2012	Avril 2012	Directeur des Moyens Techniques et de l'informatique
R16. Accès au magasin par des personnes non autorisées	Former, à la maîtrise des risques, le personnel du BGS qui en est la cause	Prévoir le montant de la formation dans le budget 2012	Février 2012	Directeur des Moyens Techniques et de l'informatique
R1. Réception fictive ou frauduleuse	Associer les représentants du Bureau Achat et du Bureau Approvisionnements aux opérations de réception du matériel	Instituer par note de service une commission de réception comprenant : -le BGS - le Bureau Approvisionnement - le Bureau Achat	1 mois	Chef de service des Approvisionnements et Achats
R10. Incendie	Former le personnel du BGS à la lutte contre les incendies	Mettre à contribution l'Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management (ERNAM)	4 jours	Directeur des Moyens Techniques et de l'informatique
R24. Non traitement des écarts significatifs de stocks	-Faire jouer la responsabilité des magasiniers en cas d'écarts négatifs significatifs -allouer une indemnité de responsabilité au personnel du BGS	Revoir le document de procédure d'inventaire pour y mentionner les conditions de mise en jeu de la responsabilité des magasiniers en cas d'écarts négatifs révélés dans la gestion des stocks	2 semaines	Le Directeur des Moyens Techniques et de l'informatique en concertation avec l'Agent Comptable
R27. Mauvaise estimation des dépréciations de stocks	Mettre en place une cellule composée du personnel du BA, du BGS et de l'Agence comptable chargée d'évaluer la dépréciation des stocks périmés et	Prendre une note de service mettant en place la cellule	1 mois	Le Directeur des Moyens Techniques et de l'informatique

	obsolètes			
R6. Non identification des gisements des articles dans le magasin	Prendre toutes les dispositions pour étiqueter en couleurs distinctes les stocks confiés et les stocks ordinaires	Mise à contribution des magasiniers pour la confection d'étiquettes appropriées	1 mois	Le chef BGS
R17. Non respect du comptoir réservé comme lieu de réception des demandes de fournitures	Rappeler aux demandeurs de fournitures de passer par le comptoir pour être servis	Note de service de rappel	1 jour	Chef de service des Approvisionnements et Achats
R21. Articles périmés au moment de la sortie	Saisir dans le logiciel COSWIN la date de péremption de chaque matériel au moment de la réception du matériel	Exiger dans les clauses des marchés conclus avec les fournisseurs des indications sur les dates de péremption	A chaque achat De matériel	Chef de service des Approvisionnements et Achats
R11. Rupture de stocks	Prévoir dans le logiciel COSWIN un système de paramétrage permettant de signaler les stocks minimum, d'alerte et de sécurité	Mettre à contribution le service Informatique de l'ASCENA à charge pour lui revoir le système d'exploitation du logiciel de gestion du matériel	6 mois	Le Directeur des Moyens Techniques et de l'informatique

Source : Nous même

6.5 Recommandations

L'ASECNA est une structure qui offre des prestations de service destinées essentiellement aux usagers de l'espace aérien. Afin de mener efficacement cette délicate mission de sécurisation de l'espace aérien, l'ASECNA a, entre autres, créé un Service Approvisionnements et achats dont l'une des attributions est la gestion des stocks du magasin central à Dakar.

Si l'efficacité des opérations est indéniable au regard de leur certification à la norme ISO 9001/2000 décernée par le bureau veritas quality international(BVQI), il n'en demeure pas moins vrai que des améliorations restent à faire quant à l'efficience des opérations.

Aussi, avons-nous jugé utile de faire quelques recommandations allant dans le sens d'une bonne maîtrise du processus gestion des stocks et des risques qui en découlent.

❖ **A l'adresse du Directeur des Moyens Techniques et de l'Informatique**

Recommandation 1 : Afin de pallier les difficultés de fonctionnement du logiciel Coswin, l'ASECNA gagnerait à acquérir un autre logiciel plus performant en vue d'améliorer la gestion des stocks. Il faudrait ensuite élargir, à tout le personnel de l'Agence, l'exploitation de ce nouveau logiciel en prenant cependant la précaution d'attribuer un code de:

-consultation et de saisie pour le personnel relevant directement du service Approvisionnements et Achats ;

- consultation uniquement pour le reste du personnel afin de lui permettre de suivre, à tout moment, le niveau de l'ensemble des stocks de l'ASECNA en général, et de celui du magasin central en particulier.

Recommandation 2 : Pour plus de fiabilité des états financiers, l'ASECNA gagnerait à constituer des provisions pour dépréciation des stocks abîmés, périmés et obsolètes en dépôt au magasin.

Recommandation 3 : Au regard du risque potentiel de vol de matériel dû à la multiplicité des points d'accès aux stocks, l'Agence gagnerait à entreprendre des travaux de réaménagement du magasin de manière à avoir une seule porte d'accès aux gisements des stocks.

Recommandations 4 : Au regard de l'importance de la fonction gestion des stocks dans la réalisation des missions de l'ASECNA notamment l'entretien des équipements destinés à l'assistance des aéronefs au décollage, en vol et à l'atterrissage, le Directeur des Moyens Techniques et de l'Informatique pourrait, en plus des audits externes, susciter des contrôles inopinés ; ces contrôles peuvent être menés par les auditeurs internes de l'ASECNA.

❖ **A l'adresse du Chef de service des Approvisionnements et Achats**

Recommandations 5 : Au regard du volume sans cesse croissant des stocks inutilisables actuellement stocké au magasin, l'Agence gagnerait à prendre les dispositions nécessaires pour accélérer, à chaque fois que de besoin, le processus de réforme et de ventes aux enchères publiques du matériel usagé, périmé et obsolète en vue de désengorger ledit magasin.

Recommandations 6 : Le BGS étant l'embouchure du service Approvisionnements et Achats, il serait intéressant de prendre les dispositions pour faire travailler en synergie le BGS, le Bureau Approvisionnements et le Bureau Achats, par la mise en place d'une commission de réception des articles composée du personnel desdits bureaux.

Recommandation 7 : Le surstock constitue un risque de plus en plus élevé au regard de l'évolution grandissante des stocks dormant et obsolète qui ont connu respectivement, entre 2007 et 2008, une variation de 19,23% et 37,34%⁴. Ce risque source peut avoir pour risque concourant une non maîtrise de l'expression des besoins relatifs à l'approvisionnement du magasin par passation de marché d'une part, et d'autre part à l'évolution rapide de la technologie.

Afin de remédier à ce problème, nous recommandons au chef de Service Approvisionnements et Achats une meilleure coordination des actions des Bureaux Approvisionnement, Achats et Gestion des stocks dans le choix du matériel à acheter.

❖ **A l'adresse du chef de Bureau Gestion des Stocks**

Recommandation 8 : Nous avons constaté que la procédure d'inventaire des stocks ne précise pas la responsabilité du magasinier en cas de manquant significatif de stocks. Or les stocks, à l'instar de la caisse, constituent des éléments d'actifs qui doivent être préservés de tout manquement. Afin d'assurer une bonne gestion des stocks, nous recommandons l'introduction, dans la procédure de prise d'inventaire, d'une disposition réglementaire engageant la responsabilité pécuniaire des magasiniers en cas de manquant de stocks supérieur au seuil tolérable. La mise en jeu de la responsabilité pécuniaire des magasiniers pourrait s'accompagner d'une allocation d'indemnité, à l'instar de celle allouée aux caissiers appelée indemnité de caisse.

Recommandation 9 : Les réceptions en deçà des quantités commandées donnent lieu à la délivrance d'avoir par le fournisseur qui s'engage à livrer la fourniture manquante dans un délai précis. Le risque est que ces avoirs reçus par le Bureau Gestion des stocks ne sont pas enregistrés sur un support quelconque.

⁴ : source : rapport d'inventaire physique des stocks au 31/12/2008 du magasin central.

Afin d'améliorer la gestion de ces avoirs, nous recommandons au Chef Bureau Gestion des stocks l'ouverture d'un registre de suivi des avoirs qui sont des créances sur les fournisseurs. Ainsi, il serait plus facile de relancer les fournisseurs débiteurs.

Recommandation 10 : Nous avons constaté que les BL consacrant la réception des livraisons de matériel comportent la seule signature du réceptionnaire. Pour une meilleure maîtrise de cet important sous processus de gestion des stocks qu'est la réception de la livraison, nous recommandons au chef BGS de valider les réceptions de matériel en apposant son visa sur les BL ; ce dernier pourrait établir un bordereau de réception pré-numéroté généré par COSWIN.

Recommandation 11 : Les stocks sont des biens attractifs qui peuvent faire l'objet de convoitise. Aussi, importe-t-il d'exercer un contrôle régulier afin de les mettre à l'abri de ces risques. Pour ce faire, nous recommandons au chef BGS d'exercer des contrôles périodiques et inopinés sur le niveau réel des stocks par rapprochement des stocks comptables générés par le logiciel COSWIN et les stocks physiques.

Conclusion

Ce dernier chapitre consacré à la cartographie des risques liés au processus de gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar a été traité conformément à la méthodologie de travail décrit au chapitre 3. Ainsi, nous avons procédé successivement à l'identification et l'analyse des risques, leur hiérarchisation et à l'établissement de la cartographie des risques. Enfin, nous avons proposé un plan d'actions et quelques recommandations afin de mettre sous contrôle ces risques.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude a été consacrée à la présentation de l'ASECNA à travers son historique, ses missions et son organisation. 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 eu accès.

Cette connaissance de l'ASECNA nous a permis d'élaborer la cartographie des risques en suivant le modèle d'analyse présenté au chapitre 3.

Cet outil de gestion qu'est la cartographie des risques a fait l'objet de proposition de plan d'actions et de recommandations destinées à renforcer le contrôle interne et par conséquent à minimiser les risques qui ont été formalisés. Mais la mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication des opérationnels en général, et des dirigeants en particulier.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de notre étude était de contribuer à l'amélioration de la gestion des stocks du magasin central de l'ASECNA à Dakar à travers la conception de la cartographie des risques opérationnels qui y sont associés. Pour atteindre cet objectif, nous avons scindé notre travail en deux parties dont la première a été consacrée à la revue de littérature. Ainsi, le découpage en sous processus de la fonction gestion des stocks nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques grâce à la revue de littérature. Cela nous a facilité l'identification théorique des risques associés à ces sous processus ; ensuite nous nous sommes imprégné des dispositifs de maîtrise de ces risques et de la démarche d'élaboration de la cartographie à travers la revue de littérature.

La deuxième partie de notre étude a été consacrée à l'ASECNA dont nous avons présenté et décrit les procédures de gestion des stocks. A l'aide des outils tels l'observation physique directe, la revue documentaire et les questionnaires de contrôle interne, nous avons identifié, évalué et présenté la matrice des risques potentiels qui menacent cette structure dont les activités ont été certifiées par la norme ISO 9001/2000 décernée par le Bureau Veritas Quality International(BVQI).

Pour une meilleure prise en charge de cette cartographie des risques, nous avons proposé un plan d'actions et quelques recommandations à l'adresse des acteurs de la gestion des stocks en fonction de leur degré de responsabilité.

Au terme de notre réflexion, nous pouvons dire que l'objectif général de notre étude a été atteint, en témoigne la mise en place de la cartographie des risques majeurs menaçant la gestion de cet important élément du cycle d'exploitation qu'est le stock.

Nul doute que cet outil de gestion des risques contribuera à accroître les efforts de l'ASECNA pour assurer la sécurité de la navigation aérienne au bénéfice des voyageurs.

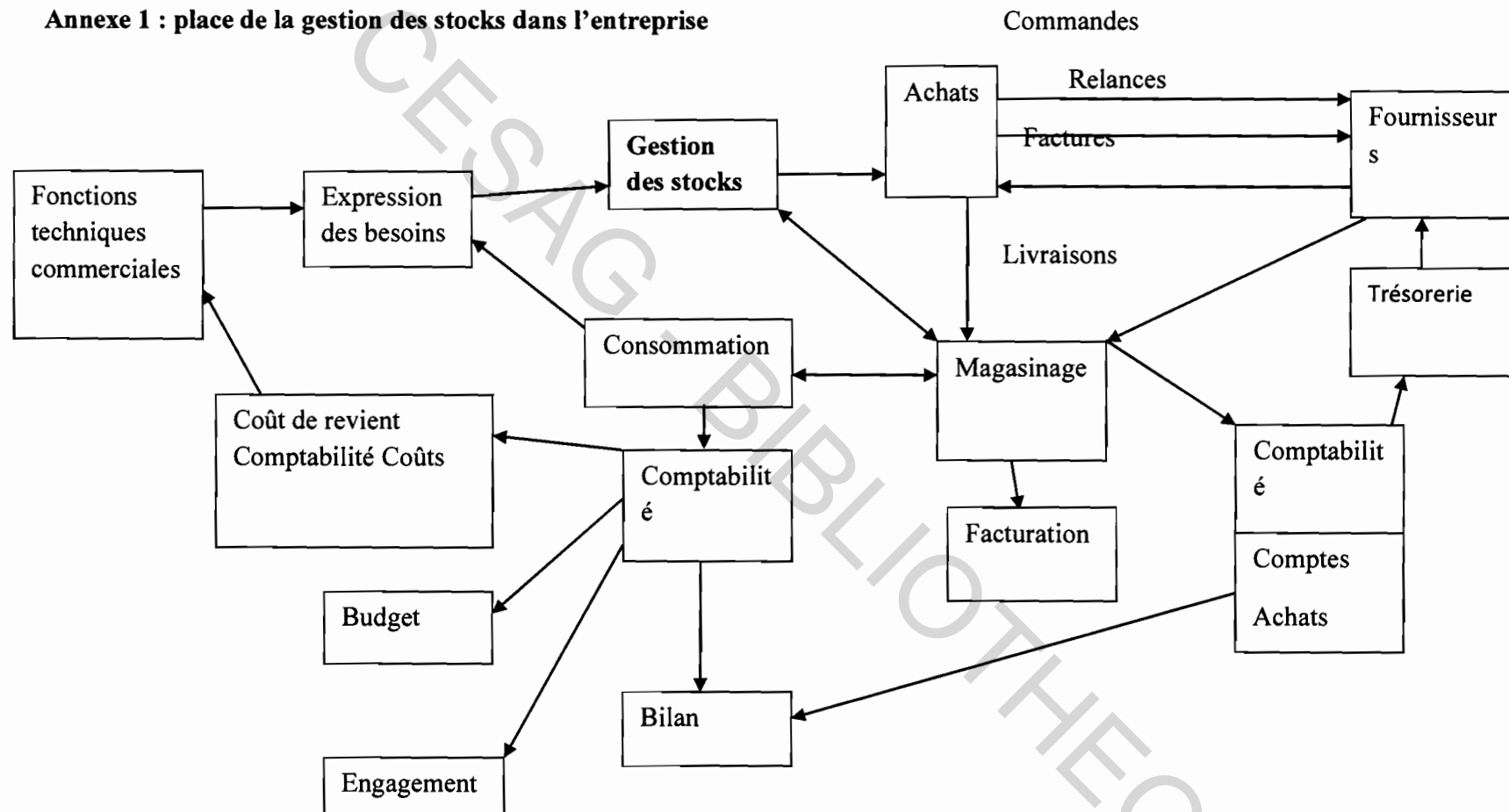
Nous espérons vivement que les dirigeants de l'ASECNA s'approprient cette cartographie des risques pour la traduire en actions concrètes afin de préserver davantage la vie des usagers des routes du ciel en général, et de leur outil de travail en particulier.

Enfin, la gestion à long terme de cette cartographie des risques ne passe-t-elle pas par la création au sein de l'ASECNA du poste de Risk manager ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE

Annexe 1 : place de la gestion des stocks dans l'entreprise



Source : ZERMATI (1997 :2)

Annexe 2 : coût moyen après chaque entrée

Dates	Entrées			Sorties			Stocks		
	Qté	PU	VL	Qté	PU	VL	Qté	PU	VL
01/01							100	120	12 000
12/02				80	120	9 600	20	120	2 400
05/03	90	120	10 800				110	120	13 200
20/05				95	120	11 400	15	120	1 800
30/09	100	127	12 700				115	*126	14 500
25/11	50	128	6 400				165	*126	20 900
30/12	60	125	7 500				225	*126	28 400
31/12				195	126	24 570	30	*127	3 830

*arrondi à l'unité inférieure

Source : SAMBE & al (2008 :226-227)

Ainsi le 05/03 après l'entrée des 90 unités à 120 Fcfa :

CMUP = (stock au 12/02 + entrées du 15/03) en valeur / stock au 12/02 + entrées du 15/03)
 en quantité = (2 400 +10 800) / (20 + 90)= 13 200 / 110= 120 Fcfa → ce montant représente le coût moyen unitaire du stock au 05/03 ou la valorisation du stock au 05/03.

Déterminons maintenant la valorisation du stock final (30 unités) en suivant les étapes ci-après :

- Stock moyen= (stock initial+stock final) en quantité / 2= (100+30) / 2= 65 unités
- Consommation de la période du 01/01 au 31/12=80+95+195=370 unités
- Rotation de stock=consommation / stock moyen=370/65=5,7 → cela signifie que le stock tourne en moyenne 5 fois et ½ dans l'année
- Durée moyenne d'écoulement=12 mois/5,7≈2 mois=360 jours/5,7≈63 jours
- Valorisation du stock sur la base du coût moyen des entrées des 63 derniers jours, soit
 (6 400 +7 500) / (50+60) ≈126 F cfa par unité de stockage

Le stock final est valorisé comme suit :

126 F cfa×30=3 780 F cfa → c'est ce montant qui va figurer au débit du compte stock dans le bilan au 31/12 (SAMBE & al, 2008 : 226-227).

Annexe 3: Premier entré, premier sorti

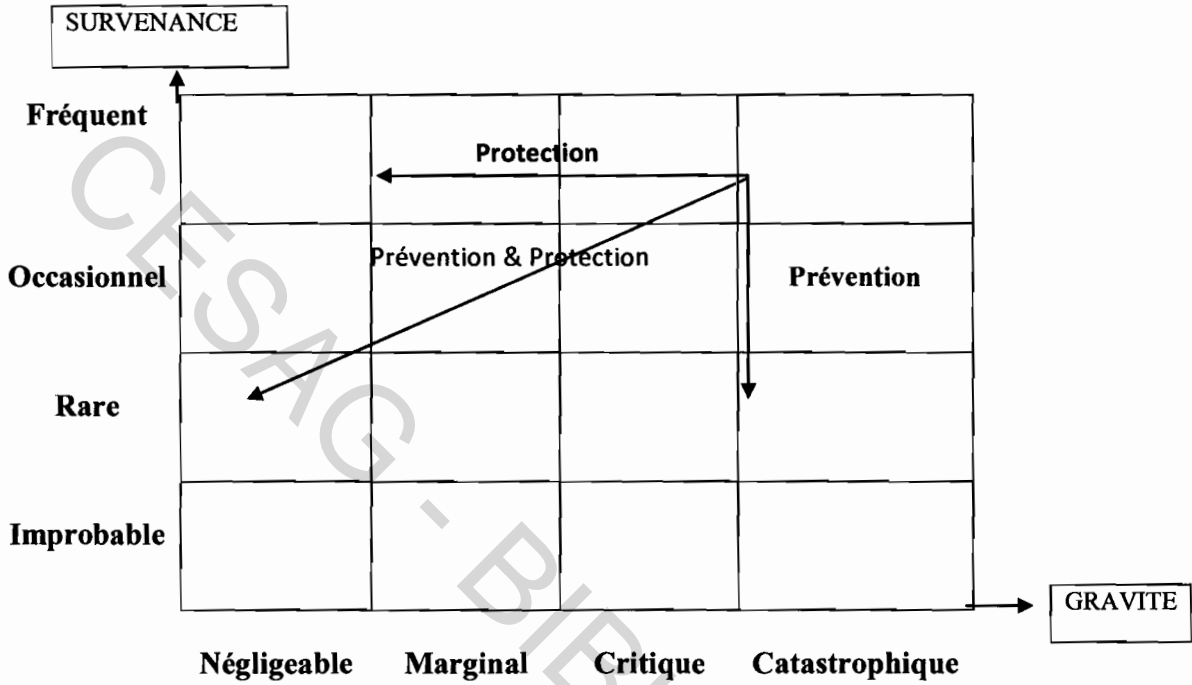
Dates	Entrées			Sorties			Stocks		
	Qté	PU	VL	Qté	PU	VL	Qté	PU	VL
01/01							100	120	12 000
12/02				80	120	9 600	20	120	2 400
05/03	90	120	10 800				110	120	13 200
20/05				95	120	11 400	15	120	1 800
30/09 ⁽¹⁾	100	127	12 700				15	120	1 800
30/09							100	127	12 700
25/11 ⁽²⁾	50	128	6 400				15	120	1 800
25/11							100	127	12 700
25/11							50	128	6 400
30/12 ⁽³⁾	60	125	7 500				15	120	1 800
30/12							100	127	12 700
30/12							50	128	6 400
30/12							60	125	7 500
31/12 ⁽⁴⁾				15	120	1 800			
31/12				100	127	12 700			
31/12				50	128	6 400			
31/12				30	125	3 750	30	125	6750

Source : SAMBE & al (2008 :227)

- (1) Au 30/09, le stock comprend 115 unités dont 15 à 120 F et 100 à 127 F.
- (2) Au 25/11, le stock comprend 165 unités dont 15 à 120 F, 100 à 127 F et 50 à 128 F.
- (3) Au 30/12, le stock comprend 225 unités dont 15 à 120 F, 100 à 127 F, 50 à 128 F et 60 à 125 F.
- (4) Les sorties sont prélevées par priorité sur les stocks les plus anciens jusqu'à épuisement avant de passer aux autres (SAMBE & al, 2008 :227).

La méthode du premier entré, premier sorti pourrait s'appliquer dans le cas de la gestion des stocks constitués de produits périssables.

Annexe 4 : Traitement du risque : protection et prévention



Source : Nguéna (2008 :88)

Annexe 5 : Entretiens avec le responsable de la gestion des stocks :

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

Plans d'approvisionnement, examen du niveau des stocks ; commande et réceptions des matériels, suivi des demandes de sortie et mise à disposition, préparation des envois, tenue des inventaires permanents et annuel,

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

Procédures des approvisionnements, des arrivages, des sorties, des reversements, des inventaires ;

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

Les agents du Bureau Gestion des Stocks, chacun à son niveau d'attributions.

4. En quoi consiste votre travail ?

Détermination des actions, Coordination des activités, animation et supervision des tâches ; suivi administratif du personnel ;

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

Voir tableau sur grille des tâches

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

Circulaires et RIC

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

Important

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

Présence sur le site, formalisation des documents de travail, concertation ;

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

Livraisons sans documentation complète, fiabilité de l'outil informatique, transport des produits sensibles ;

10. Existe-il une liste de risques déjà identifiés ?

En cours d'élaboration

11. Comment les traitez-vous ?

Par respect strict des procédures établies et anticipation des causes de rupture (Plans de charges prévisionnels des dotations)

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

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

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

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

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

Par analyse, contrôle et vérification assidus des anomalies (double comptage par des équipes différentes de la précédente)

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

16. Quelles sont vos attentes quant à la réalisation de cette cartographie des risques ?

Elaboration d'un recueil exhaustif des risques éventuels en matière de suivi et gestion des stocks de l'Agence.

Source : Nous même

Annexe 6 : Grille de séparation des tâches

Grille de séparation des tâches: son objectif est l'identification de risques à partir des cumuls de tâches ou fonctions incompatibles ; un autre objectif est de vérifier les éventuels surcharges de travail, sources de risques.

Tâches	Nature des tâches	Personnes concernées										
		SS	DM	DL	DO	NI	DP	FD	DM	SM	CBGST	D G
1. Magasin	Ex	X										
2. Réception	Ex		X	X		X						
3. Expédition	Ex							X	X	X		
4. Fiches de stocks remplacées par un logiciel (coswin)	Ex				X		X					
5. Tenue de l'inventaire permanent	Au						X				X	
6. Responsabilité de l'inventaire	Ex						X				X	
7. Rapprochement inventaire physique-inventaire permanent	Ex						X					
8. Approbation des ajustements après inventaire	cont										X	
9. Rapport sur les stocks obsolètes, inutilisables, etc...	Ex						X				X	
10. Autorisation de cession ou réformes des stocks détériorés ou inutilisés	Au											X
Autorisation de sortie des stocks	Au				X						X	

Nature des tâches : AU : Autorisation, EN : Enregistrement, CONT : Contrôle, Ex : Exécution

Source : Nous même

Annexe 7: Questionnaire de contrôle interne : son objectif est d'identifier les risques à partir des faiblesses constatées au niveau du contrôle interne

A. S'assurer que les procédures mises en place dans l'entreprise permettent :

- a) une saisie exhaustive des mouvements physiques de stocks qui lui appartiennent ;
- b) une protection suffisante des stocks

QUESTIONS	OUI ou N/A	NON	COMMENTAIRE
1. Les mouvements de stocks suivants sont-ils saisis sur des documents standards propres à l'entreprise, au moment où ils ont lieu :			
a) réceptions ?	O		
b) transferts vers la production ?			
c) transferts inter-ateliers de production ?			
d) transferts de la production vers le magasin des produits finis ?			
e) expéditions ?	O		
f) autres mouvements ? (à préciser)			
Fiches de stocks			
1. S'ils existent ces documents sont ils utilisés pour mettre à jour les fiches des stocks			
a)réceptions ?	O		
b) transferts vers la production ?			
c)transferts inter-ateliers de production ?			
d) transferts de la production vers le magasin des produits finis ?			
e) expéditions ?			
f) autres mouvements (à préciser)			
3. Le mode d'enregistrements de ces documents(ordre chronologique par exemple)permet-il de s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements :			
a)réceptions ?	O		
b) transferts vers la production ?			
c)transferts inter-ateliers de production ?			
d) transferts de la production vers le magasin des produits finis ?			
e)expéditions ?	O		

d) autres mouvements à préciser ?			
Inventaire permanent			
4. tient-on un inventaire permanent intégré à la comptabilité :			
en quantité ?	N/A		
en valeur ?	N/A		
5) Cet inventaire est-il mouvementé,	N/A		
pour les quantités, à partir des	N/A		
documents prévus en l ?			
6) Si oui ; l'exhaustivité de l'enregistrement des mouvements est-elle contrôlée :			
a)réceptions			
b) transferts vers la production ?			
c)transferts inter-ateliers de production ?			
b) Transfert de la production vers le magasin des produits finis ?			
c) Expédition ?			
d) Autres mouvements ? (à préciser)			
7) Cet inventaire permanent est-il régulièrement rapproché avec les fiches de stock pour :	N/A		
a. les matières premières et marchandises ?			
b) les travaux en cours ?			
c)les produits finis ?			
Si oui, les écarts constatés sont-ils expliqués et corrigés ?			
Contrôle physique			
8) les conditions de stockage permettent-elles d'éviter :			
a)la détérioration des stocks ?	O		
b) l'accès de personnes non autorisées ?		N	
9) Les stocks sont-ils comptés physiquement au moins une fois par an en ce qui concerne ;	O		
les matières premières et fournitures ?			
les travaux en cours ?			
les produits finis ?	O		
10) Si l'inventaire est exécuté en une seule fois, les procédures d'inventaire sont-elles correctement établies (voir questionnaire spécifiques) ?	O		
11) Si des inventaires tournants sont effectués :			
a)existe t-il un programme qui permet de suivre l'avancement des coupages ?	O		
b) les procédures utilisés permettent-elles de s'assurer que tous les stocks d'un même produit sont comptés en une seule fois ?	O		
c)les mouvements physiques et comptables des produits comptés sont-ils arrêtés simultanément ?	O		

12) les comptages (annuels ou tournants) sont-ils comparés indépendamment avec les fiches de stock ?	O		
13) Les écarts entre les comptages et les fiches de stocks sont-ils :			
a) expliqués ?	O		
b) enregistrés, si nécessaire, sur les fiches de stocks après autorisation d'un responsable ?	O		
14) Des rapports sont-ils faits sur les écarts constatés (quantités et valeur) ainsi que sur leur origine ?	O		
15) Les quantités stockées chez les tiers sont-elles suivies sur les fiches de stocks et comptées physiquement et régulièrement ?		N	
16) Si des différences sont constatées entre ces fiches de stocks et les quantités détenues effectivement par les tiers :			
a) se met-on d'accord avec celui-ci sur les causes et les responsabilités de ces différences ?	N/A		
b) Ajuste-t-on les fiches de stocks, l'inventaire permanent et les comptes de Grand-Livre en conséquence ?			
17) Les articles en dépôt qui n'appartiennent pas à la société (marchandises appartenant aux clients ou consignation, etc. ...) sont-elles physiquement isolées, suivies sur les fiches et sous contrôle comptable ?		N	
18) Se met-on périodiquement d'accord avec les personnes pour lesquelles les marchandises sont gardées en dépôt sur les quantités détenues et les conditions dans lesquelles ce service est fourni ?		N	
19) Les dispositions sont-elles prises en fin d'exercice pour s'assurer que les productions, réceptions et expéditions sont enregistrées dans la bonne période ?	O		
20) Des fiches de production sont-elles en place pour permettre de connaître et de contrôler le stade d'avancement des travaux en cours à n'importe quel moment ?		N	
21) Les stocks sont-ils couverts par une assurance adéquate contre les risques de pertes par :	O		
a) le feu ?			
b) le vol ?			
c) les calamités naturelles ou autres risques ?			
B. S'assurer que les procédures mises en place dans l'entreprise permettent :			

Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des stocks : cas du magasin central de l'ASECNA Dakar (Sénégal)

a) une saisie exhaustive des mouvements physiques de stocks qui lui appartiennent ;	O		
b) une protection suffisante des stocks	O		
1. Les mouvements de stocks suivants sont-ils saisis sur des documents standards propres à l'entreprise, au moment où ils ont lieu :			
a) réceptions ?	O		
b) transferts vers la production ?			
c) transferts inter-ateliers de production ?			
d) transferts de la production vers le magasin des produits finis ?			
e) expéditions ?	O		
f) autres mouvements ? (à préciser)			
Fiches de stocks	O		
2. S'ils existent ces documents sont ils utilisés pour mettre a jour les fiches des stocks			
a)réceptions ?	N/A		
b) transferts vers la production ?			
c)transferts inter-ateliers de production ?			
d) transferts de la production vers le magasin des produits finis ?			
e)expéditions ?	O		
f) autres mouvements (à préciser)			
3. Le mode d'enregistrements de ces documents(ordre chronologique par exemple)permet-il de s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements :			
a)réceptions ?	O		
b) transferts vers la production ?			
c)transferts inter-ateliers de production ?			
d) transferts de la production vers le magasin des produits finis ?			
e)expéditions ?	O		
d) autres mouvements à préciser ?			
Inventaire permanent	N/A		
4)tient-on un inventaire permanent intégré a la comptabilité :			
en quantité ?			
en valeur ?			
5) Cet inventaire est-il mouvementé			
pour les quantités, à partir des documents prévus en 1 ?	N/A		
6) Si oui ; l'exhaustivité de l'enregistrement des mouvements est-elle contrôlée :			
a)réceptions			
b) transferts vers la production ?			

c)transferts inter-ateliers de production ?			
a) Transfert de la production vers le magasin des produits finis ?			
b) Expédition ?	N/A		
c)Autres mouvements ? (à préciser)			
7) Cet inventaire permanent est-il régulièrement rapproché avec les fiches de stock pour :	N/A		
a.) les matières premières et marchandises ?			
b) les travaux en cours ?			
c)les produits finis ?			
Si oui, les écarts constatés sont-ils expliqués et corrigés ?			
Contrôle physique			
8) les conditions de stockage permettent-elles d'éviter :	O		
a)la détérioration des stocks ?	O		
b) l'accès de personnes non autorisées ?	O		
9) Les stocks sont-ils comptés physiquement au moins une fois par an en ce qui concerne ;	O		
les matières premières et fournitures ?	O		
les travaux en cours ?			
les produits finis ?			
10) Si l'inventaire st exécuté en une seule fois, les procédures d'inventaire sont-elles correctement établies (voir questionnaire spécifiques) ?	O		
11) Si des inventaires tournants sont effectués :			
a)existe t-il un programme qui permet de suivre l'avancement des coupages ?	O		
b) les procédures utilisés permettent-elles de s'assurer que tous les stocks d'un même produit sont comptés en une seule fois ?	O		
c)les mouvements physiques et comptables des produits comptés sont-ils arrêtés simultanément ?		N	
12) les comptages (annuels ou tournants) sont-ils comparés indépendamment avec les fiches de stock ?	N/A		
13) Les écarts entre les comptages et les fiches de stocks sont-ils :			
a)expliqués ?	O		
b) enregistrés, si nécessaire, sur les fiches de stocks après autorisation d'un responsable ?	O		
14) Des rapports sont-ils faits sur les écarts constatés (quantités et valeur) ainsi que sur leur origine ?	O		

15) Les quantités stockées chez les tiers sont-elles suivies sur les fiches de stocks et comptées physiquement et régulièrement ?		N	
16) Si des différences sont constatées entre ces fiches de stocks et les quantités détenues effectivement par les tiers :			
a) se met-on d'accord avec celui-ci sur les causes et les responsabilités de ces différences ?		O	
b) ajuste-t-on les fiches de stocks, l'inventaire permanent et les comptes de Grand-Livre en conséquence ?		N/A	
17) Les marchandises en dépôt qui n'appartiennent pas à la société (marchandises appartenant aux clients ou consignation, etc.) sont-elles physiquement isolées, suivies sur les fiches et sous contrôle comptable ?		N/A	
18) Se met-on périodiquement d'accord avec les personnes pour lesquelles les marchandises sont gardées en dépôt sur les quantités détenues et les conditions dans lesquelles ce service est fourni ?		N/A	
19) Les dispositions sont-elles prises en fin d'exercice pour s'assurer que les productions, réceptions et expéditions sont enregistrées dans la bonne période ?		N/A	
20) Des fiches de production sont-elles en place pour permettre de connaître et de contrôler le stade d'avancement des travaux en cours à n'importe quel moment ?		N/A	
21) Les stocks sont-ils couverts par une assurance adéquate contre les risques de pertes par :		O	
a) le feu ?			
b) le vol ?			
c) les calamités naturelles ou autres risques ?			
OBJECTIF DE CONTRÔLE			
C.S'assurer que les coûts imputés aux stocks sont déterminés avec précision.			
1) Les prix de revient imputés aux stocks comprennent-ils :			
a) les charges directes ?			
b) les charges indirectes ?			
2) Les charges imputées sont-elles rapprochées de la comptabilité générale ?			
COÛTS STANDARD : ces questions ne s'appliquent que s'il existe un système de coûts standard.		N	
3) Les coûts standards sont-ils revus annuellement ?		N/A	

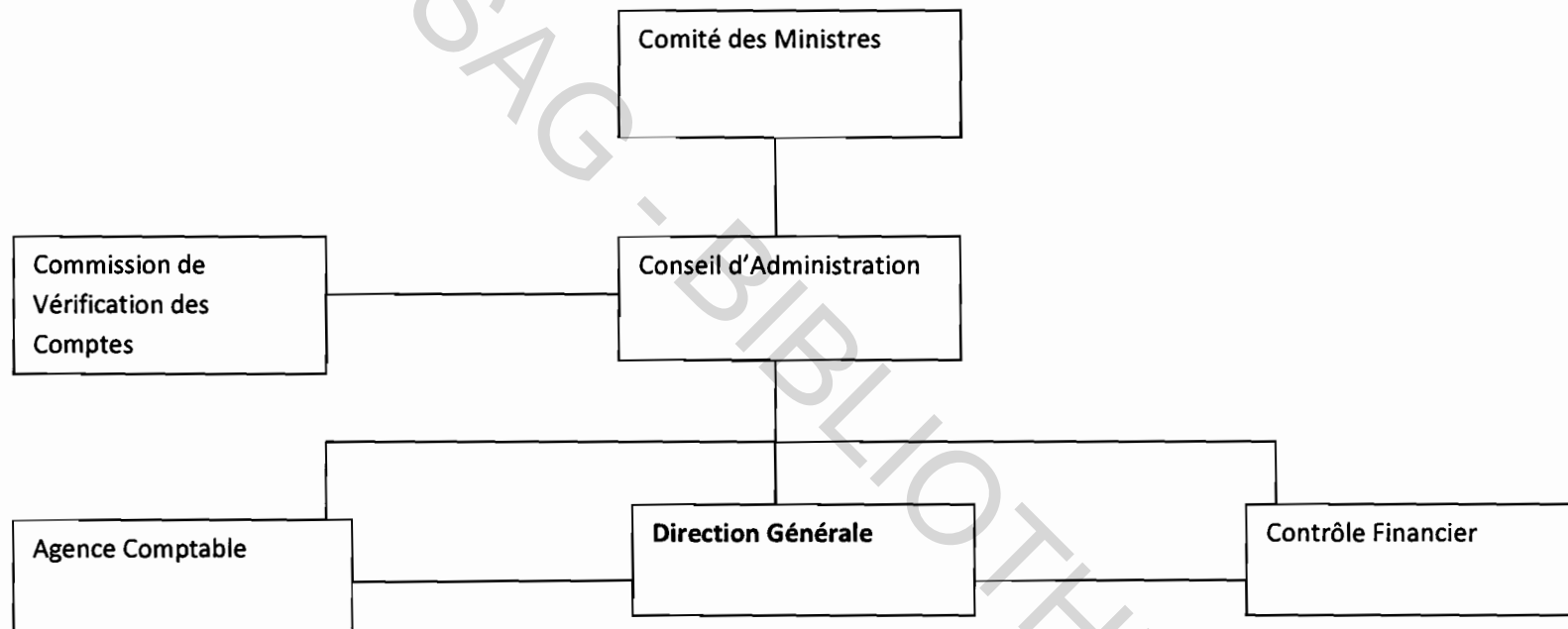
4) Les écarts entre couts standard et couts réels sont-ils analysés :	N/A		
a) pour les achats de matières et fournitures,			
b) pour les productions ?			
5) Les écarts sont-ils communiqués régulièrement à la direction et font-ils l'objet d'une analyse :			
a) au niveau global ?			
b) au niveau de chaque produit ?			
6) Les variations de taux d'imputation de la main d'œuvre et des frais généraux sont-elles régulièrement communiquées à la direction et analysées ?			
7) Ces taux d'imputation sont-ils revus annuellement ? (en ignorant les changements temporaires dus au niveau d'activité)			
8) Les coûts standards sont-ils mis à jour en tenant compte des modifications du taux d'imputation de la main d'œuvre et des frais généraux ?			
AUTRES METHODES DE VALORISATION			
Ces questions s'appliquent lorsqu'il n'existe pas de coûts standards pour la valorisation.			
9) Les documents ayant servi à valoriser les stocks à leur coût réel sont-ils conservés pour :			
a) tous les achats ?			
b) toutes les productions ?			
10) Des procédures ont-elles été mises en place pour s'assurer de l'exactitude des enregistrements (par exemple en analysant les écarts entre cout réel et cout normal) ?			
DANS LES DEUX CAS			
11) Est-il fait un contrôle par comparaison fréquente des pourcentages de marge brute, pour contrôler la fiabilité des montants en stocks ?			
12) Le système de saisie des couts assure-t-il une séparation adéquate des périodes ?			
13) Si la société appartient à un groupe, le système comptable permet-il d'identifier le prix de revient des marchandises achetées au groupe ?			
OBJECTIF DE CONTROLE			
D) S'assurer que les procédures mises en place dans l'entreprise permettent une identification précise des stocks à déprécier			

1) La politique de dépréciation des stocks couvre-t-elle :			
a) la rotation lente ?			
b) les produits en mauvais état ?			
c) la valeur de réalisation ?			
2) Le système de tenues des fiches de stocks permet-il de faire apparaître les stocks à écoulement lent ?			
3) Les articles en mauvais état ou inutilisable sont-elles régulièrement identifiés ?			
4) La valeur brute des stocks est-elle régulièrement rapprochée de la valeur probable de réalisation :			
a) matières premières ?			
b) travaux en cours ?			
c) produits finis ?			
d) autres ?			

Source : Nous même

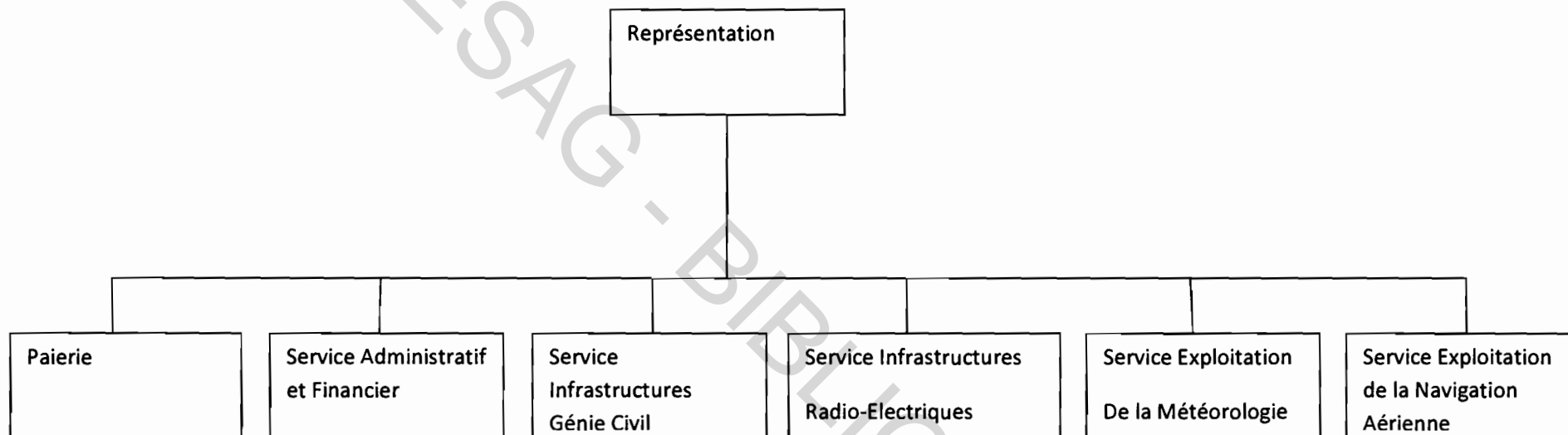
O=Oui N=Non N/A= Non Appliqué

Annexe 8 : Organigramme des Structures Statutaires



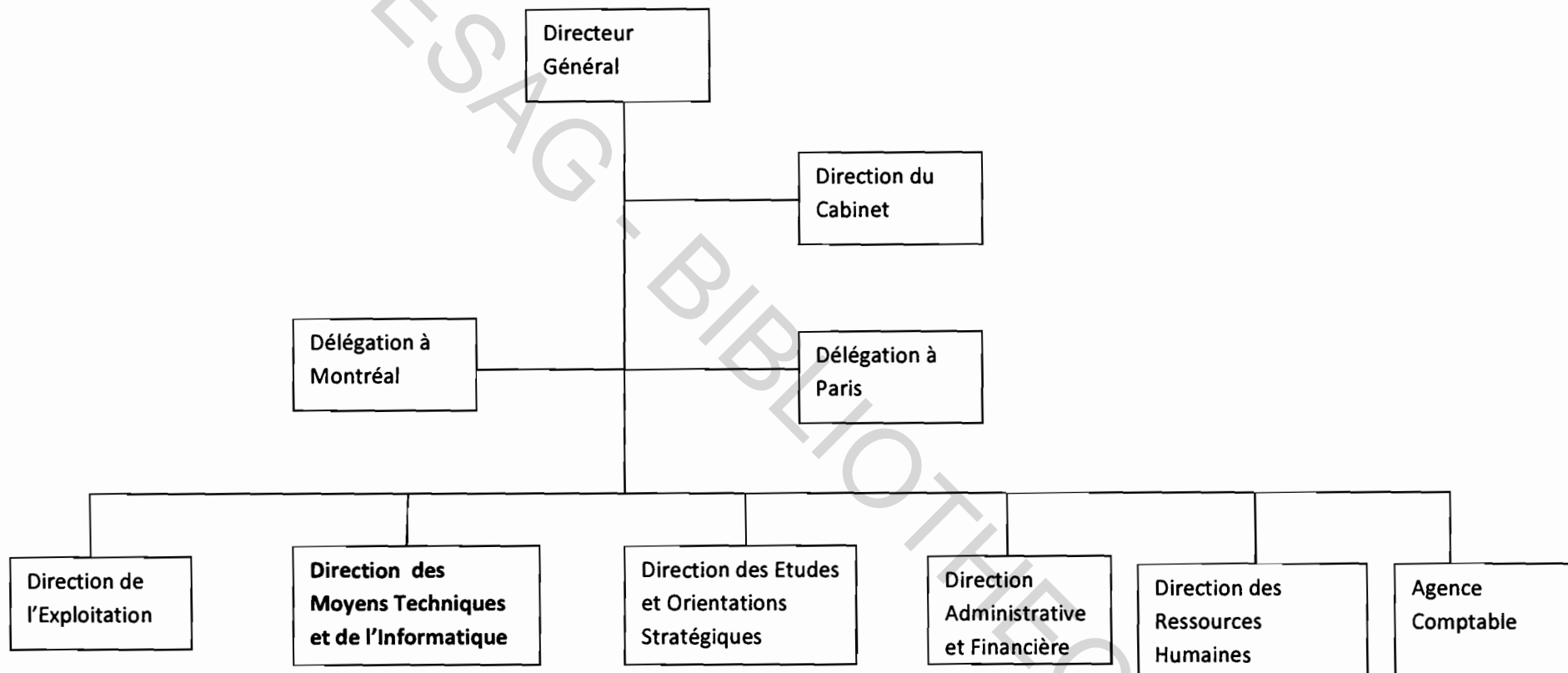
Source : Rapport d'activités 2008 de l'ASECNA

Annexe 9 : Organigramme d'une Représentation



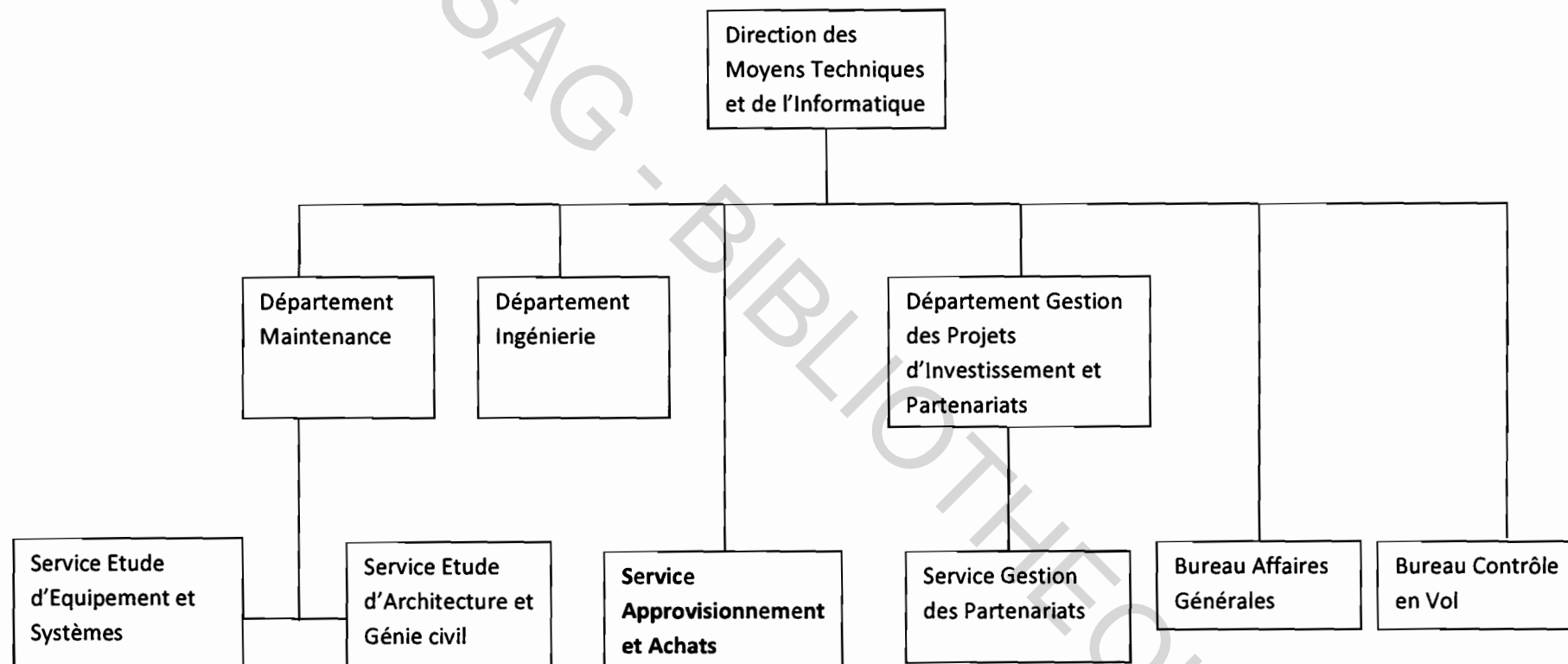
Source : Rapport d'activités 2008 de l'ASECNA

Annexe 10 : Organigramme de la Direction Générale



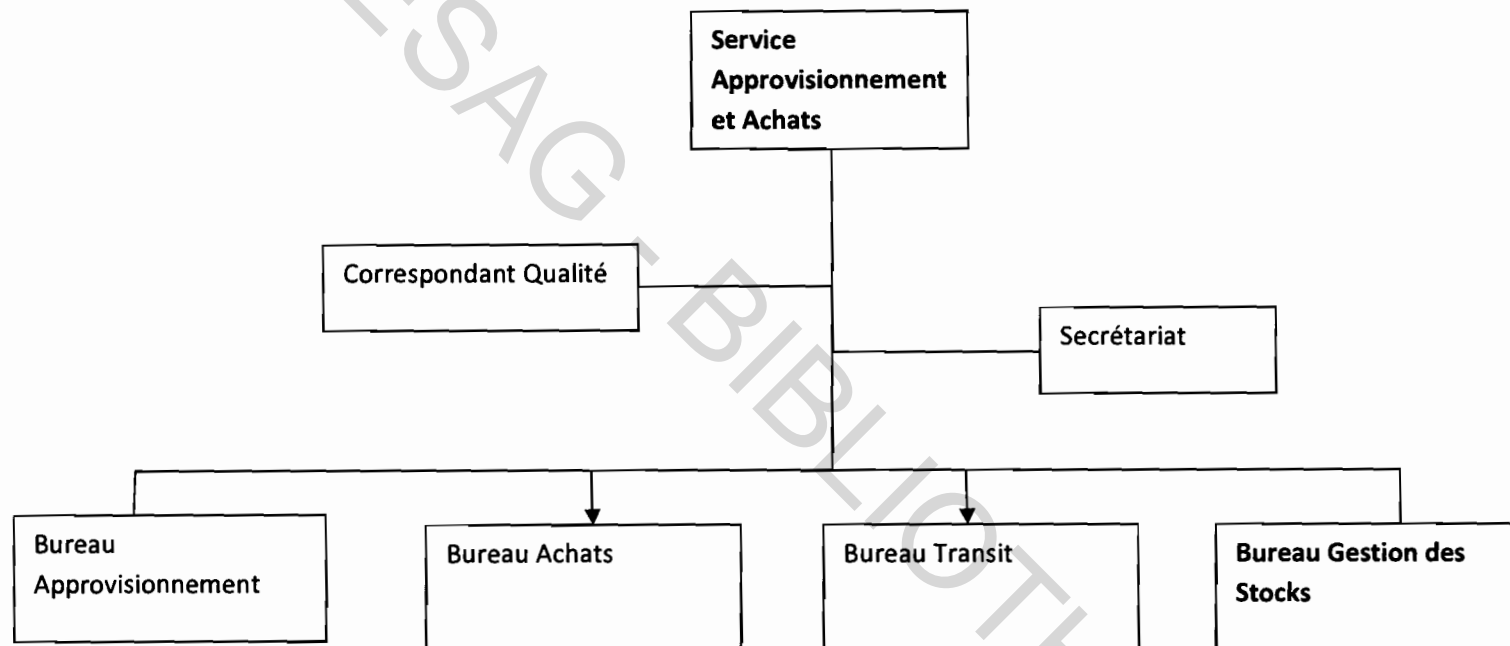
Source : Rapport d'activités 2008 de l' ASECNA

Annexe 11 : Organigramme de la Direction des Moyens Techniques et de l'Informatique



Source : Rapport d'activités 2008 de l' ASECNA

Annexe 12 : Organigramme du Service Approvisionnement



Source : Service Approvisionnement et Achats de l'ASECNA

Annexe 13 : test de conformité et de permanence

CESAG - BIBLIOTHEQUE

N°Ordre	Identification du matériel (Nomenclature)	Réception matériel		Gestion des stocks		Comptabilisation matériel	Sortie du matériel du magasin		Inventaire et Valorisation du matériel	
		CBL	ODA	CGM	SNSC		BL	DL	FEM	PMEI
1	29 40 2 05411	O	O	O	O	O	O	O	O	O
2	25 10 2 41967	O	O	O	O	O	O	O	O	O
3	42 10 2 50131	O	O	O	O	O	O	O	O	O
4	42 10 2 50108	O	O	O	O	O	O	O	O	O
5	29 40 2 05303	O	O	O	O	O	O	O	O	O
6	29 10 2 43326	O	O	O	O	O	O	O	O	O
7	25 90 1 84029	O	O	O	O	O	O	O	O	O
8	26 10 2 36989	O	O	O	O	O	O	O	O	O
9	62 20 2 43934	O	O	O	O	O	O	O	O	O
10	59 99 1 05362	O	O	O	O	O	O	O	O	O
11	75 50 1 86501	O	O	O	O	O	O	O	O	O
12	66 60 1 86201	O	O	O	O	O	O	O	O	O
13	59 85 1 38653	O	O	O	O	O	O	O	O	O
14	91 50 2 00046	O	O	O	O	O	O	O	O	O
15	25 10 2 50424	O	O	O	O	O	O	O	O	O
16	40 20 1 38246	O	O	O	O	O	O	O	O	O
17	75 50 1 85612	O	O	O	O	O	O	O	O	O
18	75 50 1 85625	O	O	O	O	O	O	O	O	O
19	75 40 1 84542	O	O	O	O	O	O	O	O	O
20	81 35 2 00205	O	O	O	O	O	O	O	O	O
21	91 30 2 00044	O	O	O	O	O	O	O	O	O
22	98 04 09 08029	O	O	O	O	O	O	O	O	O
23	84 15 2 36761	O	O	O	O	O	O	O	O	O
24	59 20 1 13816	O	O	O	O	O	O	O	O	O
25	66 60 1 90002	O	O	O	O	O	O	O	O	O
26	30 30 1 82310	O	O	O	O	O	O	O	O	O
27	59 61 1 35117	O	O	O	O	O	O	O	O	O
28	25 10 2 41967	O	O	O	O	O	O	O	O	O
29	80 30 1 12579	O	O	O	O	O	O	O	O	O
30	98 04 9 08029	O	O	O	O	O	O	O	O	O

Source : nous-même (O : Oui N= Non N/A : Non Appliqué)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

Ouvrages:

1. AHOANGANSI Evariste (2006), Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA, Edition Mondexperts, Abidjan, 729 P.
2. BARRY Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 p.
3. BARTELEMY Bernard et COURREGES Philippe (2004), Gestion des risques, 2^e édition, Editions d'organisation, 472 P.
4. BRUEL Olivier (1999), Politique d'achat et gestion des approvisionnements, 298 P.
5. CHEN Jack (2006), Management de la production, 2^{ème} édition, Editions EMS, 475 P.
6. COOPERS & LYBRAND(1998), la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'Organisation, Paris, 378 P.
7. COSO I (2002), la pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris, 50 P.
8. COSO II (2005), le management des risques de l'entreprise : cadre de référence, techniques d'application, Edition d'Organisation, paris, 337 P.
9. DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédéric (2003), la gestion des risques, principes et pratiques, 286 P.
10. ERSA André (2007), précis de comptabilité SYSCOA Tome 2, 229 P.
11. FAUTRAT Michel, (2002) pour une assistance à la maîtrise des risques, Revue française d'audit interne, n°158 :8
12. GOGUE Jean-Marie(2007), qualité totale, et plus encore, le management de la qualité en question, Edition Harmattan, 196. P
13. GRANDGUILLOT Béatrice et GRANDGUILLOT Francis (2008), l'essentiel du contrôle de gestion, 3^{ème} édition, 134 P.
14. HAMZAOUI Mohamed (2008) Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 236 P.

15. Hamzaoui Mohamed et Pigé Benoît (2005), Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 243 P.
16. HASSID Olivier (2008), La gestion des risques : les tops +, 2^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 177 P.
17. HENRY Alain (2001), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique, 3^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 35 P.
18. IFACI (2007), le dispositif de contrôle interne : les résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF, Paris, 35 P.
19. Javel Georges (2004), Organisation et gestion de la production,
20. Jimenez Christian, Merlier Patrick, Chelly Dan (2008), Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, 271 P.
21. LAROUSSE, Le Petit Larousse 2010, 1883 P.
22. Lemant Olivier (1999) La conduite d'une mission d'audit interne, 279 P.
23. MADERS Henri- Pierre (1994), Audit opérationnel dans les banques, 219 P.
24. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean Luc (2006), Contrôle interne des risques, 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 261 P.
25. MAESO Robert (2007), Comptabilité financière, opérations courantes en 29 fiches, 8^{ème} édition, 155 P.
26. MARESCHAL Gilbert (2003), la cartographie des risques, Edition Afnor, Paris, 50 P.
27. MIKOL Alain (1999), Les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal, 1^{ère} Edition, Edition d'Organisation, Paris, 198 P.
28. MOREAU Franck (2002), comprendre et gérer les risques, 213 P.
29. NGUENA Octave Jokung (2008), Gestion Management des risques, 188 P.

30. Nguyễn Hồng Thai (1999), Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise, 320.P
31. PERROTIN Roger et LOUBERE Jean Michel (1998), Nouvelles stratégies d'achat, 243 P.
32. Potvin Kim-André(2003), le risk Assessment : quelques bonnes pratiques, revue française de l'audit interne, 92 P.
33. RENARD Jacques (2009), Théorie et pratique de l'audit interne, 463 P.
34. SAMBE Oumar & DIALLO Ibra Mamadou (2008), le Praticien Comptable Système comptable OHADA, 3^{ème} édition, 1055 P.
35. SAMBE Oumar & DIALLO Ibra Mamadou (2009), Le praticien, plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA, SYSCOHADA.
36. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2008), le praticien Système comptable OHADA, 971 P.
37. SCHICK Pierre - Lemant Olivier (2002), Guide de self-audit, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 217 P.
38. SCHICK Pierre-Lemant Olivier (2007), Guide de self-audit, 184 items d'évaluation, Editions d'organisation, 217 P.
39. SCHICK Pierre (2007), Mémento d'audit interne, 215 P.
40. VINCENTI Dominique (1999), Dresser une cartographie des risques, Revue Française de l'audit interne, n°144
41. ZERMATI Pierre (1997), Pratique de la gestion des stocks, 5^{ème} édition, 276 P.