



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

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance (ISCBF)**

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

**Promotion 20  
(2008-2009)**

**Mémoire de fin d'étude  
THEME**

**Conception d'un manuel de procédures de  
gestion des stocks :  
Cas de la Compagnie Commerciale Africaine  
(Sénégal)**

Bibliothèque du CESAG



106918

**Présenté par :**

**Cheikh CISSE**

**Dirigé par :**

**M. Jean Baptiste DIENE**

**Auditeur interne (ICS)**

**Expert comptable agréé**

## **Dédicace**

*Je dédie ce mémoire :*

- ✓ *à ma femme et mes enfants ;*
- ✓ *à mes parents qui ne cessent de prier pour moi ;*
- ✓ *à tous mes amis.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Remerciements**

Mes remerciements s'adressent à:

- toute ma famille et à tous mes amis pour leur soutien moral ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour sa disponibilité, ses conseils et son encadrement ;
- monsieur Jean Baptiste DIENE pour avoir accepté de superviser mes travaux de recherche ;
- l'ensemble du corps professoral du programme DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION, pour la qualité de la formation que nous avons reçue ;
- tous les collègues stagiaires de la 20ème Promotion du DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION pour les divers moments de partage de connaissances ;
- tout le personnel de la Compagnie Commerciale Africaine pour leur parfaite collaboration ;
- tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## **Sigles et sigles et abréviations**

<b>BA</b>	Bon de Commande
<b>BE</b>	Bon d'Entrée
<b>BL</b>	Bon de Livraison
<b>BR</b>	Bon de Réception
<b>BRET</b>	Bon de Retour
<b>BS</b>	Bon de Sortie
<b>BT</b>	Bon de Transfert
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CCA</b>	Compagnie Commerciale Africaine
<b>CNCC</b>	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
<b>CESAG</b>	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway commission
<b>CUMP</b>	Coût unitaire moyen pondéré
<b>F</b>	Faiblesse
<b>F</b>	Force
<b>FIFO</b>	First in First out
<b>FRAP</b>	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes
<b>GDS</b>	Gestion des Stocks
<b>GESCOM</b>	Gestion Commerciale
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IIA</b>	International Internal Audit
<b>ME</b>	Mouvements d'entrée
<b>MS</b>	Mouvements de sorties
<b>OD</b>	Operations Diverses
<b>OECE</b>	Ordre des Experts Comptables Français
<b>OHADA</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>POCA</b>	Pratiques d'Organisation Communément Admises
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>QCI</b>	Questionnaire de Contrôle Interne
<b>RAC</b>	Responsable Administratif et Comptable
<b>REF</b>	Référence
<b>RFAI</b>	Revue Française d'Audit Interne

<b>SARL</b>	Société à Responsabilité Limitée
<b>SYSCOA</b>	Système Comptable Ouest Africain
<b>TffA</b>	Tableau des Forces et faiblesses Apparentes
<b>UEMOA</b>	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des figures et des tableaux

### Liste des figures

Figure 1: Modèle d'analyse .....	48
Figure 2 : Evolution du Chiffre d'Affaires .....	59
Figure 3 : Organigramme .....	60
Figure 4 : Cartographie des risques .....	71

### Liste des tableaux

Tableau 1: Risques liés à la gestion des stocks .....	22
Tableau 2 : Objectifs du contrôle interne de la gestion des stocks.....	25
Tableau 3 : Structure du capital.....	57
Tableau 4 : CA des 5 derniers exercices.....	58
Tableau 5 : Grille d'évaluation des risques .....	70

## Liste des annexes

Annexe 1: Guide d'entretien.....	112
Annexe 2: Grille d'analyse des tâches.....	113
Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne .....	114
Annexe 4: Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TFFA .....	123
Annexe 5: Dispositifs spécifiques .....	128
Annexe 6: Flow- charts .....	133
Annexe 7: Bon de commande.....	146
Annexe 8: Bon de réception .....	147
Annexe 9: Bon d'entrée.....	148
Annexe 10: Bon de sortie .....	149
Annexe 11: Bon de livraison .....	150
Annexe 12: Bon de retour.....	151
Annexe 13: Bon de transfert.....	152
Annexe 14: Présentation du logiciel de gestion commerciale (SAARI GESCOM).....	153

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Sigles et sigles et abréviations .....	iii
Liste des figures et des tableaux .....	v
Liste des annexes .....	vi
Table des matières .....	vii
INTRODUCTION GENERALE .....	1
1 <sup>ère</sup> PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ELABORATION D'UN MANUEL.....	7
CHAPITRE 1 : CONTROLE INTERNE ET GESTION DES STOCKS .....	9
1.1. Présentation du cycle des stocks.....	9
1.1.1. Définition du stock .....	10
1.1.2. Typologie et fonctions des stocks.....	10
1.1.2.1. Les différents types de stocks.....	10
1.1.2.2. Les fonctions des stocks .....	12
1.1.3. Organisation générale du cycle des stocks .....	13
1.1.3.1. Aspects opérationnels.....	14
1.1.3.1.1. Fonction « Identification des besoins » .....	14
1.1.3.1.2. Fonction « Passation des commandes de réapprovisionnement » ....	14
1.1.3.1.3. Fonction « Traitement des entrées en stocks » .....	15
1.1.3.1.4. Fonction « Traitement des sorties de stock ».....	15
1.1.3.1.5. Fonction « Protection des stocks » .....	15
1.1.3.1.6. Fonction « Prise d'inventaire physique des stocks » .....	15
1.1.3.1.7. Fonction « Dépréciation des stocks » .....	15
1.1.3.2. Aspects comptables .....	16
1.1.3.2.1. Principes.....	16
1.1.3.2.2. Description des fonctions comptables .....	17
1.2. Contrôle interne par l'approche par les risques .....	18
1.2.1. Notion de risque .....	19
1.2.1.1. Cartographie des risques .....	20
1.2.1.2. Traitement du risque.....	21
1.2.2. Risques opérationnels liés à la gestion des stocks .....	22



1.2.3.	Dispositifs du contrôle interne des stocks .....	24
1.2.3.1.	Les objectifs .....	24
1.2.3.2.	Les moyens.....	27
1.2.3.3.	Le système d'information et de pilotage .....	27
1.2.3.4.	L'organisation .....	28
1.2.3.5.	Les procédures.....	29
1.2.3.6.	La supervision .....	30
<b>CHAPITRE 2 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES.....</b>		<b>32</b>
2.1.	Notions sur le manuel de procédures.....	32
2.1.1	Définition du manuel de procédures.....	32
2.1.2	Objectifs du manuel de procédures .....	33
2.1.3	Enjeux du manuel .....	34
2.1.3.1.	Enjeux organisationnels .....	34
2.1.3.2.	Enjeux pédagogiques.....	34
2.1.4	Principes de base .....	35
2.1.5	Contenu et forme du manuel .....	36
2.1.5.1.	Contenu du manuel.....	36
2.1.5.2.	Forme du manuel.....	37
2.1.6	Architecture du manuel de procédures .....	38
2.1.6.1.	Les généralités introductives.....	38
2.1.6.2.	Les fiches de procédures .....	38
2.1.6.3.	Les annexes et tables complémentaires.....	39
2.2.	Processus d'élaboration du manuel .....	40
2.2.1	Phase de préparation.....	40
2.2.1.1	L'inventaire des procédures existantes .....	40
2.2.1.2	Le découpage des processus .....	40
2.2.1.3	La codification .....	41
2.2.1.4	La chemise procédure .....	41
2.2.2	Phase de réalisation .....	42
2.2.2.1.	L'évaluation des procédures existantes.....	42
2.2.2.1.1.	La description de l'existant.....	42
2.2.2.1.2.	L'analyse des procédures.....	42
2.2.2.1.3.	La cartographie des risques.....	43
2.2.2.2.	La rédaction des procédures.....	44

2.2.3	Phase de conclusion.....	45
2.2.3.1.	La validation des procédures.....	45
2.2.3.2.	La diffusion du manuel .....	45
2.2.4	Suivi du manuel.....	46
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>		<b>47</b>
3.1.	Modèle d'analyse.....	47
3.2.	Outils de collecte des données.....	49
3.2.1.	L'observation.....	49
3.2.2.	L'analyse documentaire.....	49
3.2.3.	L'interview .....	49
3.3.	Outils d'analyse des données.....	50
3.3.1.	La grille de séparation des tâches .....	50
3.3.2.	Le diagramme de circulation.....	51
3.3.3.	Le questionnaire de contrôle interne .....	51
3.3.4.	Les tests de conformité.....	52
3.3.5.	Les tests de permanence .....	52
3.3.6.	Le Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA).....	52
<b>2<sup>ème</sup> PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....</b>		<b>55</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINE</b>		<b>57</b>
.....		57
4.1.	Structure juridique et capital social .....	57
4.2.	Activités – Gérance .....	58
4.3.	Organisation interne .....	59
4.4.	Moyens .....	60
4.4.1.	Moyens humains.....	60
4.4.2.	Moyens matériels.....	62
4.5.	Partenaires .....	62
4.6.	Perspectives .....	63
<b>CHAPITRE 5: DEMARCHE D'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DE</b>		<b>64</b>
<b>GESTION DES STOCKS DE LA CCA .....</b>		<b>64</b>
5.1.	Description des procédures de gestion des stocks .....	64
5.1.1.	Déclenchement et passation des commandes de réapprovisionnement.....	64
5.1.2.	Traitement des entrées et des sorties de stocks.....	65
5.1.3.	Protection des stocks .....	66

5.1.4.	Inventaire des stocks.....	66
5.1.5.	Valorisation et dépréciation des stocks .....	66
5.1.6.	Comptabilisation des stocks .....	67
5.2.	Evaluation des procédures existantes .....	67
5.2.1.	Identification des risques .....	67
5.2.1.1.	Les risques liés au déclenchement et à la passation des commandes de réapprovisionnement .....	68
5.2.1.2.	Les risques liés au Traitement des entrées et des sorties de stocks.....	68
5.2.1.3.	Les risques liés à la Protection des stocks.....	68
5.2.1.4.	Les risques liés à l'inventaire des stocks.....	68
5.2.1.5.	Les risques liés à la valorisation et à la dépréciation des stocks .....	69
5.2.1.6.	Les risques liés à la comptabilisation des stocks.....	69
5.2.2.	Evaluation des risques liés à la gestion des stocks .....	69
5.2.3.	Identification des dispositifs spécifiques.....	72
5.2.4.	Qualification .....	72
5.3.	Orientations du manuel de procédures .....	72
5.3.1.	Objectifs du manuel de procédures .....	72
5.3.2.	Contenu et forme du manuel de procédures .....	73
5.3.3.	Structure du manuel de procédures .....	73
5.3.4.	Validation du manuel de procédures .....	74
5.3.5.	Mode d'utilisation .....	74
5.3.6.	Mise à jour.....	75
<b>CHAPITRE 6: PRESENTATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE DES STOCKS.....</b>		<b>76</b>
6.1.	Présentation du manuel des procédures.....	76
6.2.	Diffusion du manuel de procédures.....	103
6.3.	Recommandations .....	103
6.3.1.	Programme d'approvisionnement.....	103
6.3.2.	Recrutement d'un magasinier.....	104
6.3.3.	Paramétrage du logiciel de gestion commerciale .....	104
6.3.4.	Instructions pour la prise d'inventaire .....	105
6.3.5.	Protection des stocks : .....	106
6.3.6.	Comité de réception : .....	106
6.3.7.	Cabinet d'assistance .....	107

CONCLUSION GENERALE .....	109
ANNEXES .....	111
BIBLIOGRAPHIE .....	156

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Face à la mondialisation de l'économie, à un environnement en perpétuel changement et une concurrence exacerbée, les entreprises africaines éprouvent énormément de difficultés à s'adapter. Dans un tel contexte, l'amélioration permanente de la compétitivité demeure un impératif et permet de garantir leur pérennité.

Disposant de ressources financières très limitées et dépendant fortement de l'extérieur, pour l'approvisionnement en matières et fournitures ou la commercialisation de leurs produits, nos entreprises sont en plus, généralement confrontées à des problèmes d'organisation et de gestion. Ce qui freine leur évolution. Cependant avec l'apparition de nouveaux modes de gestion auxquels les investisseurs et les partenaires au développement sont particulièrement sensibles, d'importantes dispositions ont été prises par les autorités africaines concernant surtout l'organisation des entreprises à travers notamment l'adoption du traité de l'OHADA. C'est dans ce cadre que le SYSCOA est né. Inspiré de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit comptable, ce référentiel oblige les entreprises exerçant au sein de l'UEMOA à rédiger un manuel décrivant leurs procédures et organisations comptables. Cette obligation est stipulée dans son article 16 : « Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte »

Toutes ces dispositions visent à créer un cadre idéal de gestion permettant la production d'informations comptables et financières fiables.

Soumise à cette obligation du SYSCOA et évoluant dans un secteur aussi sensible et dynamique que le commerce de denrées alimentaires, la Compagnie Commerciale Africaine (CCA) s'est beaucoup développée au cours de ces dernières années avec une extension de son magasin, une diversification de ses produits en vue de mieux satisfaire sa clientèle, un renforcement de son effectif et un stock important. Elle cherche ainsi à maîtriser le développement de ses activités par la mise en place de procédures de contrôle adéquates notamment pour son cycle de gestion des stocks qui occupe une position centrale dans l'organisation de l'entreprise car fortement tributaire des ventes et des achats.

Bien qu'étant une obligation légale, il est difficile de trouver un manuel de procédures dans la plupart des entreprises africaines. La CCA n'en dispose pas, et de plus, présente un

profil de gestion qui n'adhère pas à la formalisation des procédures. Ce qui constitue particulièrement un problème pour ses stocks qui représentent pourtant plus de 75% de ses actifs. Ce niveau de stockage impressionnant, constitué essentiellement d'articles à rotation rapide et à caractère périssable, multiplie indubitablement le volume des transactions et par la même occasion, les risques liés à la gestion des stocks.

L'une des problématiques fondamentales de l'entreprise est donc de gérer très précisément son stock en vue de satisfaire ses besoins sans rupture, et sans sur stockage. Tout l'art de cette gestion est d'avoir suffisamment de stock pour répondre aux besoins (la juste quantité au bon moment) sans supporter les différents coûts du stock (coûts d'acquisition, coûts de stockage, coûts de dépréciation, etc.)

Cependant, force est de constater que la plupart des sociétés commerciales se soucient plus de la vente que de la gestion des approvisionnements. Ce qui ne relève pas de la bonne gestion quand on sait qu'un stock pléthorique ou insuffisant entraîne des pertes.

A l'instar de ces sociétés commerciales, la CCA ne se préoccupe pas de la gestion de ses stocks. Elle a au contraire toujours négligé le contrôle et le suivi de ses stocks, ce qui l'expose souvent aux conséquences suivantes :

- ✓ vols et détournements ;
- ✓ omissions dans la comptabilisation des opérations ou comptabilisation à des périodes inadéquates ;
- ✓ incertitudes sur la valeur comptable des stocks ;
- ✓ ruptures ou détention de stocks excessifs ;
- ✓ forte détérioration du fait de la mauvaise disposition des stocks et qui les expose souvent à l'humidité, aux intempéries.... etc ;
- ✓ etc.

Parmi les facteurs explicatifs d'une telle situation, nous pouvons citer :

- l'absence de procédures formalisées de gestion des stocks ;
- l'absence de processus budgétaire relatif à la gestion des approvisionnements ;
- l'absence d'un système de rangement convenable et d'identification rapide des catégories de stocks ;
- l'accès libre et facile aux aires de stockage ;

- l'inexistence de compétences en interne.

Tenant compte de ces différentes causes, les pistes de solutions à explorer sont nombreuses. Nous pouvons en retenir certaines, parmi lesquelles :

- la limitation stricte de l'accès aux aires de stockage et la responsabilisation des magasiniers ;
- la gestion intégrée des stocks, qui permettra d'harmoniser la politique de stockage avec les budgets des achats et des ventes ;
- l'évaluation périodique du contrôle interne du processus des stocks;
- l'élaboration d'un manuel de procédures de gestion des stocks.

Cette dernière solution nous semble la mieux indiquée et répond non seulement aux préoccupations des dirigeants mais permet aussi d'apprécier les procédures actuellement en usage et de faire des propositions d'amélioration. Elle intègre donc les autres solutions et pourra servir également de référentiel pour les contrôles.

Partant de ce point de vue, la question de recherche à laquelle ce mémoire apporterait une réponse est la suivante : Quel est le profil des procédures opérationnelles et comptables adapté au cycle des stocks de la Compagnie Commerciale Africaine ? Plus précisément :

- quelle démarche adopter pour la conception d'un manuel de procédures ?
- quelles sont les meilleures procédures de gestion des stocks à mettre en place ?
- quels sont les mesures à prendre pour assurer l'efficacité de ces procédures ?

Nous tenterons de répondre à toutes ces interrogations par le thème que nous avons choisi et qui s'intitule : Conception d'un manuel de procédures de gestion des stocks pour la Compagnie Commerciale Africaine.

A travers notre étude, il sera ainsi question de définir les préalables ou pré requis nécessaires pour une utilisation efficiente du manuel, de ressortir les particularités de la gestion des stocks et d'élaborer des procédures contribuant à la maîtrise des risques y afférents.



L'objectif principal visé consiste donc à l'élaboration d'un manuel de procédures de gestion des stocks pour la CCA. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont les suivants :

- décrire et évaluer les procédures opérationnelles et comptables de gestion de stocks existantes ;
- identifier les faiblesses qui en découlent et faire des propositions d'amélioration;
- formaliser les procédures de gestion des stocks.

Il convient de noter que les stocks constituent en général 20 % à 60 % des actifs de l'entreprise. Ils mobilisent ainsi une trésorerie importante qui pourrait être consacrée au développement d'autres activités de l'entreprise. Partant de ce constat, il apparaît opportun d'optimiser le niveau de stockage et de formaliser les procédures de gestion des stocks.

Couvrant normalement l'ensemble des cycles de l'entreprise, le champ d'application du manuel de procédures est donc très vaste. Nous nous limiterons par conséquent dans le cadre de ce mémoire au processus des stocks pour lequel la CCA semble avoir plus de difficultés.

Ainsi circonscrite, cette étude recèle un grand intérêt que l'on peut situer à trois niveaux.

#### **Pour la Compagnie Commerciale Africaine**

Cette étude lui permettra de faire une évaluation de son contrôle interne et de disposer d'un manuel de procédures adapté à ses activités et indispensable à la maîtrise des risques potentiels dans le domaine aussi sensible que les stocks dont la valeur influe significativement sur les résultats de ses activités.

#### **Pour le lecteur et le CESAG**

Ce sera une documentation permettant d'avoir une vue synthétique sur l'ensemble des concepts d'audit et de gestion des stocks qui ont été abordés. Elle sera également, en plus des travaux déjà réalisés par d'autres stagiaires, un outil d'aide à la compréhension de la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures.

### **Pour nous même**

Cette étude nous donnera l'opportunité de mettre en pratique nos connaissances théoriques, de les approfondir et de maîtriser les outils, techniques et démarche d'élaboration d'un manuel de procédures de qualité.

Ce mémoire qui représente la synthèse de nos travaux de recherche et d'investigations personnelles, sera structuré en deux phases.

La première qui sera réservée au cadre théorique, traitera essentiellement des généralités sur le contrôle interne et les stocks, des principes d'élaboration du manuel ainsi que son importance dans la mise en œuvre d'un contrôle interne efficace, et enfin de la méthodologie de notre étude.

Dans la deuxième phase qui portera sur le cadre pratique de notre étude, nous présenterons la structure sous ses différents aspects (organisation, activités, spécificités de fonctionnement...) avant de concevoir le manuel de procédures de gestion des stocks. Cette conception sera précédée d'une évaluation des procédures existantes et suivie de recommandations en vue de l'amélioration du contrôle interne.

**1<sup>ère</sup> PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ELABORATION**  
**D'UN MANUEL**

CES  
BIBLIOTHEQUE

Au cours de ces dernières années, l'augmentation des risques dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprise ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que se manifeste une demande croissante pour des outils permettant une évaluation objective de l'efficacité des systèmes existants.

C'est pourquoi la formalisation des processus, des procédures et des instructions de travail a pris un essor considérable. Elle est devenue nécessaire et incontournable dans le cadre de l'amélioration de la communication dans l'entreprise, de la transition d'une culture orale vers une culture écrite, mais aussi et surtout lors de la description, sous une forme simple et compréhensible, d'une organisation, d'un métier ou plus généralement des savoir-faire d'un organisme. Cette formalisation à travers des guides ou un manuel de procédures constitue un véritable moyen de contrôle interne et sert à garantir un résultat par le respect des préconisations selon une logique PDCA.

- « Plan », écrire ce que l'on fait,
- « Do », faire ce que l'on écrit ;
- « Check », vérifier que ce que l'on fait est conforme à l'objectif ;
- « Act », améliorer ce que l'on a écrit et fait.

La première partie de cette étude, constituée de trois chapitres, sera essentiellement consacrée à la revue critique de littérature et à la méthodologie.

Dans le premier chapitre nous aborderons les théories du contrôle interne du processus de gestion des stocks suivant l'approche par les risques depuis la définition des concepts clés, jusqu'à l'évaluation des dispositifs du cycle.

Le second chapitre, mettra l'accent sur les différentes étapes ainsi que les techniques de conception et de mise en place des procédures.

Enfin dans le troisième chapitre, nous présenterons notre approche méthodologique pour l'élaboration du manuel de procédures de gestion des stocks de la CCA.

# CHAPITRE 1 : CONTROLE INTERNE ET GESTION DES STOCKS

Selon WILMOTS (2002 : 11), on ne peut qualifier les chiffres d'une société de « fiables » que s'ils émanent d'un environnement conditionné par le contrôle. A cet égard, le contrôle interne est crucial à tous les niveaux de la structure d'une organisation et à fortiori dans la gestion des stocks. Fortement tributaires des achats, de la production et des ventes, les stocks occupent une place prépondérante surtout dans les organisations commerciales et industrielles. De ce point de vue, un intérêt particulier est porté à leur gestion dont l'efficacité peut constituer un avantage précieux dans la performance globale de l'entreprise. Cette position centrale des stocks et la complexité de leur gestion favorisent la multiplication des risques opérationnels dont la maîtrise nécessite un dispositif de contrôle efficace.

Dans ce chapitre, nous présenterons le cycle des stocks, ses procédures comptables et opérationnelles et les risques associés, ensuite nous traiterons les différents aspects du contrôle interne de ce processus selon l'approche par les risques et enfin nous exposerons les procédures à mettre en œuvre pour maîtriser les risques liés à la gestion des stocks.

## 1.1. Présentation du cycle des stocks

D'après ZERMATI (1997 : 14), le stock sert de régulateur entre des livraisons et des utilisations qui se font à des rythmes différents. Mais, déjà, on peut dire que tout stock dépassant le strict nécessaire pour jouer ce rôle de régulateur serait inutile, et même source de frais dépensés en pure perte.

Cependant le stock présente quelques inconvénients qui tiennent à la conservation de certains produits (caractère périssable), à l'immobilisation de trésorerie et à la mévente ou l'arrêt de production suite à une rupture.

Malgré les inconvénients du stockage, JAVEL (2004 : 27), estime que le stock est un mal nécessaire dans l'entreprise. S'il n'existe pas, celle-ci peut conduire à des difficultés de production et s'il est trop important, il entraîne de lourdes contraintes financières. Il convient donc selon lui de bien le gérer pour l'utiliser avec la plus grande efficacité possible.

Avant de présenter les différents types de stock et les procédures du cycle, il n'est pas superflu de rappeler la définition du stock.

### **1.1.1. Définition du stock**

Selon ZERMATI (1997 : 5), le stock est tout simplement un produit en instance de consommation. D'après DAYAN (2004 : 621), le stock est la conséquence d'un écart entre le flux d'entrée et un flux de sortie sur une période de temps.

La première définition caractérise l'immobilisme du stock alors que la seconde évoque son dynamisme avec les augmentations et diminutions par le jeu des entrées et sorties ; c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés.

Par ailleurs, cette gestion ne constitue pas une cellule isolée dans l'entreprise. Elle a des liaisons étroites avec toutes les autres fonctions. A cet effet, les résultats obtenus grâce à une bonne gestion informatisée des stocks ne seront pleinement rentabilisés que dans la mesure où les fonctions technique, commerciale, financière, la fonction des achats et la Direction se sentiront concernées et participeront aux efforts nécessaires pour les améliorer.

### **1.1.2. Typologie et fonctions des stocks**

Les stocks peuvent être catalogués selon leur nature, selon le stade de production et selon une distinction fonctionnelle.

#### **1.1.2.1. Les différents types de stocks**

Selon ZERMATI (1997 : 110) ; on distingue les stocks proprement dits des productions en cours qui sont constitués de biens (ou services) en cours de formation au travers d'un processus de production. Selon lui, les stocks proprement dits comprennent :

- les approvisionnements : matières premières (et fournitures), matières consommables (et fournitures), matières d'emballages ;
- les produits : produits intermédiaires, produits finis, produits résiduels ;
- les marchandises.

Suite à cette catégorisation, il fait cependant remarquer que :

- suivant leur degré d'élaboration et leur origine, les emballages sont classés sous l'une ou l'autre des catégories énumérées ci-dessus ;
- les biens pour lesquels une décision d'immobilisation a été prise ne figurent pas dans les stocks. Ils sont comptabilisés dans la classe des immobilisations.

**Matières premières (et fournitures) :** Objets et substances plus ou moins élaborés destinés à entrer dans la composition des produits traités ou fabriqués.

**Matières consommables (et fournitures) :** Objets et substances plus ou moins élaborés, consommés au premier usage ou rapidement, et qui concourent au traitement, à la fabrication ou à l'exploitation, sans entrer dans la composition des produits traités ou fabriqués.

**Matières d'emballages (et fournitures) :** Objets et substances destinés à la fabrication des emballages ou à leur achèvement.

**Produits intermédiaires :** Produits qui ont atteint un stade d'achèvement mais destinés à entrer dans une nouvelle phase du cycle de production.

**Produits finis :** Produits qui ont atteint un stade d'achèvement définitif dans le cycle de production.

**Produits résiduels :** Déchets et rebuts de fabrication.

**Marchandises :** Tout ce que l'entreprise achète pour revendre en l'état.

Toutefois, précisons que cette classification est particulière à chaque entreprise. Par exemple un rétroviseur sera un produit fini pour un fournisseur mais il sera un composant pour le constructeur automobile (DAYAN ; 2004 : 623-624). Parallèlement à cette nomenclature classique, il a défini une classification en fonction de l'interdépendance des stocks sous deux rubriques principales :

- stocks d'articles à demande dépendante

Ils représentent les stocks d'articles dont la demande n'est pas liée directement à la consommation d'autres articles et est déterminée à partir de prévisions et de données historiques. C'est le cas des matières premières, des composants...

- Stocks d'articles à demande indépendante

Les stocks à demande dépendante représentent les stocks d'articles dont la consommation est calculée à travers les nomenclatures qui les relient aux articles à demande indépendante. C'est le cas des produits finis, des pièces de rechange, des fournitures de bureau...

### **1.1.2.2. Les fonctions des stocks**

Selon JAVEL (2004 : 34 - 35), la fonction stock se compose de deux sous-fonctions :

- ✓ le suivi des stocks qui a pour objectif de connaître à tout moment les articles disponibles dans l'entreprise ;
- ✓ la gestion des stocks qui a pour rôle de définir :
  - l'optimum d'articles différents à posséder dans l'entreprise en effectuant le plus souvent une épuration du stock (élimination des stocks morts ou inutiles) ;
  - la politique de réapprovisionnement la mieux adaptée pour chaque article ;
  - la politique de distribution la mieux adaptée pour chaque article.

D'après DAYAN (2004 : 623) ; les fonctions des stocks sont définies comme étant les différentes raisons qui justifient leur existence. Il distingue ainsi selon l'aspect fonctionnel les stocks suivants :

#### **➤ Les stocks de transit ou de circulation**

Ces stocks jouent un rôle d'alimentation du flux physique. Ils permettent d'assurer une circulation continue dans le système logistique.



➤ **Le stock de lotissement**

Ces stocks résultent des décisions liées à la taille des lots produits. Des contraintes techniques ou économiques (nombre de changements de série ou de passation de commandes) imposent la réalisation de lots de production supérieurs au besoin net et provoquent des stocks temporaires.

➤ **Le stock de sécurité**

Il permet de satisfaire la demande maximale raisonnable, et non pas seulement la demande moyenne. Une façon de déterminer la demande maximale raisonnable consiste à partir de la demande et à y ajouter un terme, qui sera fonction de la variabilité des erreurs de prévision (BENASSY ; 1998 : 81).

➤ **Le stock d'anticipation**

Le rôle de ces stocks est de permettre à l'entreprise de faire face à des contraintes de marché (variations saisonnières de la demande, hausse de prix...).

➤ **Le stock de découplage**

On retrouve ces stocks à plusieurs points de la production. Ils permettent le découplage entre les opérations successives. Ainsi, ils permettent en cas de rythmes de production différents entre les postes, d'assurer une certaine continuité de la production.

➤ **Le stock technologique**

Ces stocks sont nécessaires à la mise en œuvre des opérations de transformation elles-mêmes. C'est le cas des stocks de vins, de parfums ou de fromages, produits qui doivent subir un séchage ou un vieillissement.

### **1.1.3. Organisation générale du cycle des stocks**

Au regard des capitaux immobilisés dans les stocks et de la complexité de leur gestion, des procédures particulièrement efficaces doivent donc être mises en place pour assurer, à tout moment, une connaissance des quantités et des montants de stocks détenus par l'entreprise.

Il convient de préciser que les procédures de stockage entrent dans un vaste processus de gestion des approvisionnements qui s'étend depuis la budgétisation des ventes, de la production et des achats jusqu'à la sortie de stocks. Cependant, dans le cadre de cette étude qui porte sur une entreprise purement commerciale, nous nous limiterons strictement aux procédures opérationnelles et comptables liées à la gestion des stocks de marchandises.

#### **1.1.3.1. Aspects opérationnels**

D'après BARRY (2004 : 82), les aspects opérationnels du cycle des stocks recouvrent les fonctions suivantes :

- identification des besoins ;
- déclenchement des commandes de réapprovisionnement ;
- traitement des entrées en stock ;
- traitement des sorties de stock ;
- protection des stocks ;
- inventaire des stocks ;
- valorisation et dépréciation des stocks.

Au niveau de chacune de ces fonctions, des procédures formalisées devront être mises en place pour permettre un correct suivi des stocks.

##### **1.1.3.1.1. Fonction « Identification des besoins »**

Cette fonction regroupe toutes les opérations :

- d'identification, par article, du stock minimum de sécurité à détenir et à partir duquel la commande doit être déclenchée et du stock maximum à atteindre et à ne pas dépasser pour éviter le sur stockage et les stocks « dormants » ;
- d'estimation des quantités optimums à commander compte tenu des données mini-maxi, des contraintes de production et des délais de rotation des articles.

##### **1.1.3.1.2. Fonction « Passation des commandes de réapprovisionnement »**

Elle regroupe toutes les opérations de sélection des fournisseurs, de déclenchement des commandes et de suivi, par des relances périodiques, de ces commandes.

#### **1.1.3.1.3. Fonction « Traitement des entrées en stocks »**

Au niveau de cette fonction, on retrouve toutes les opérations :

- de réception et de contrôle des livraisons ;
- de rangement des articles ;
- de mise à jour des fiches de stocks ;
- d'information des services comptables.

#### **1.1.3.1.4. Fonction « Traitement des sorties de stock »**

Les opérations concernées sont celles :

- d'établissement des bons de sortie de magasin ;
- de livraison des articles aux services demandeurs ou aux clients ;
- de mise à jour des fiches de stocks, d'information des services comptables.

#### **1.1.3.1.5. Fonction « Protection des stocks »**

Elle regroupe toutes les procédures mises en place pour assurer la sauvegarde des articles en stocks (protection contre les vols, prélèvement exagérés ou non autorisés).

#### **1.1.3.1.6. Fonction « Prise d'inventaire physique des stocks »**

L'inventaire physique des stocks consiste en un recensement exhaustif de leurs éléments constitutifs et en leur valorisation. C'est ce qui ressort d'ailleurs de l'article 42 de l'Acte Uniforme de l'OHADA portant harmonisation des comptabilités des entreprises (SYNERGIE EXPERTS, 1997 : 476). En effet, il y est précisé qu'à la clôture de chaque exercice, l'entreprise doit procéder au recensement et à l'évaluation de ses biens, créances et dettes à leur valeur effective du moment, dite valeur actuelle.

#### **1.1.3.1.7. Fonction « Dépréciation des stocks »**

Selon le système comptable OHADA, il y a lieu de constater une dépréciation de la valeur des stocks, lorsque leur valeur économique réelle, au jour de l'inventaire, est inférieure à leur valeur comptable (SAMBE & al, 2003 : 228). Cette fonction regroupe ainsi les

opérations de dévalorisation (par des provisions) des stocks détériorés, défraîchis, démodés, devenus inutilisables ou invendables.

### **1.1.3.2. Aspects comptables**

Il s'agira à ce niveau, d'exposer les principes de comptabilisation et de décrire les fonctions comptables des stocks. Les principes énoncent le dispositif d'un bon enregistrement comptable tandis que la description des fonctions met en évidence les écritures comptables concernées par les opérations de stock.

#### **1.1.3.2.1. Principes**

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

Pour SAMBE & al. (2003 : 228), le principe fondamental sur lequel repose la comptabilisation des stocks, est la tenue d'un inventaire permanent physique et comptable. Mais il est permis de recourir à l'inventaire intermittent à la condition de passer, en fin de période, les écritures faisant apparaître les variations de stocks de cette période de manière à retrouver le schéma comptable demandé.

L'inventaire comptable permanent est une organisation des comptes de stocks fondée sur l'enregistrement des mouvements d'entrée et de sortie permettant de connaître, à tout moment, la valeur du stock ainsi que le coût d'achat des marchandises vendues ou des matières et fournitures consommées.

L'inventaire intermittent, contrairement à l'inventaire permanent, ne permet pas un suivi, tout au long de l'exercice, des mouvements des stocks. Ce n'est qu'au moment de l'inventaire physique que le montant des existants en stocks peut être connu, les consommations et les stocks vendus étant obtenus par reconstitution à posteriori (SAMBE & al, 2003 : 229).

Quelque soit la méthode d'inventaire retenue, BARRY (2009 : 138) estime qu'avant toute comptabilisation :

- les stocks repris au niveau du bilan doivent être la propriété effective de l'entreprise ;
- les stocks doivent être évalués.

#### **1.1.3.2.2. Description des fonctions comptables**

Selon BARRY (2009 : 140-141), les fonctions de suivi comptable des stocks sont les suivantes :

- valorisation et comptabilisation des entrées de stock ;
- valorisation et comptabilisation des sorties de stock ;
- rapprochement des stocks comptables et des supports extracomptables ;
- traitement des données d'inventaire ;
- comptabilisation des écritures de dépréciation des stocks.

#### **➤ Fonction « Traitement comptable des entrées en stocks »**

Elle comprend :

- les opérations de valorisation des entrées en stock de matières et marchandises (coût réel d'achat) et de produits finis ou en cours d'élaboration (coût réel de production) ;
- les opérations de comptabilisation de ces entrées.

#### **➤ Fonction « Traitement comptable des sorties de stocks »**

Cette fonction comprend les opérations de valorisation des bons de sortie et de comptabilisation de ces sorties.

Cette valorisation devra s'effectuer selon l'article 44 de l'Acte Uniforme de l'OHADA portant harmonisation des comptabilités des entreprises (SYNERGIE EXPERTS, 1997 : 476), soit en considérant que le premier entré est le premier sorti (méthode dite FIFO), soit à leur coût moyen pondéré d'acquisition ou de production (méthode dite CMP).

➤ **Fonction « Vérification des soldes des comptes de stocks »**

Elle consiste en un rapprochement périodique des soldes comptables des stocks et des supports extracomptables (fiches manuelles de stocks ou états de stocks) afin d'en vérifier la concordance stricte.

➤ **Fonction « Traitement des données d'inventaire»**

Cette fonction reprend toutes les opérations :

- de valorisation des stocks physiques recensés à la clôture de l'exercice ;
- d'ajustement des stocks comptables aux stocks physiques par comptabilisation des écarts d'inventaire.

➤ **Fonction « Comptabilisation des écritures de dépréciation des stocks»**

Elle regroupe les opérations de passation des écritures comptables de dépréciations constatées (stocks obsolètes ou détériorés ou stocks dont la valeur comptable est inférieure au cours du jour, à la clôture).

## **1.2. Contrôle interne par l'approche par les risques**

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne mais nous ne retiendrons que celle du COSO qui constitue à ce jour le référentiel communément admis en matière de contrôle interne.

Selon l'ordre des experts comptables français (2005 : 11), le COSO a défini, en 1992, le contrôle interne de la façon suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.»

FAUTRAT (in RFAI, 176, 2005 : 12) renchérit, en considérant le contrôle interne comme un vecteur principal d'anticipation des mauvaises surprises liées à la survenance de risques.

Vu sous cet angle, l'approche par les risques du contrôle interne qui s'inscrit dans une logique de prévention des risques pouvant entraver la réalisation des objectifs, permet ainsi à l'organisation de se concentrer sur les enjeux prioritaires.

Cette nouvelle approche contribue ainsi à renforcer la conviction que le contrôle interne n'est pas une fin en soi mais la mise en œuvre de la réponse de l'entreprise face à ses risques (OECF ; 2005 : 8). De ce fait, elle est de plus en plus adoptée au détriment de l'approche classique basée sur les contrôles. Mais pour mieux l'appréhender, il est fondamental de cerner la notion de risque ainsi que ses dimensions.

### **1.2.1. Notion de risque**

La notion de risque est omniprésente dans la pratique de l'audit. Selon VERNIMMEN (2009 : 1104), un risque se caractérise par :

- une intensité qui rapporte la perte possible au montant de l'exposition ;
- une fréquence qui correspond à la probabilité d'occurrence de cette perte (les assureurs parleront de probabilité d'occurrence du sinistre).

Selon BOUANICHE (in RFAI, 164, 2004 : 6), les normes IIA pour la pratique professionnelle de l'audit interne définissent le risque comme « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité ».

Dans son lexique « Les mots de l'Audit », l'IFACI (in RENARD, 2007 : 139) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible 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 ».

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque :

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

### 1.2.1.1. Cartographie des risques

Selon POULIOT (in RFAI, 161, 2002 : 37), la cartographie des risques est un outil de gestion des ressources humaines, financières et matérielles puisqu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs.

Pour BAPST & al (in RFAI, 162, 2002 : 31), construire une cartographie des risques est un exercice qui consiste à positionner les risques et les opportunités majeurs selon différents axes, par exemple impact potentiel, probabilité, ou niveau de maîtrise actuel de ces risques.

Il ressort de cette définition que la cartographie est un outil d'aide à la décision permettant de prévoir les risques et d'adopter une attitude proactive face à eux.

D'après RENARD (2007 : 140), la cartographie permet d'atteindre trois objectifs :

- inventier, 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.

Le processus d'élaboration de la cartographie est lourd et varie d'une entité à une autre. Il n'existe pas dans ce domaine une démarche unique et rigoureuse.

En gardant présent à l'esprit que les méthodes sont multiples, nous retiendrons pour une conception réussie, la démarche de RENARD (2007 : 141-142) qui se résume en cinq étapes successives :

- **Première étape** : Élaboration d'une nomenclature de risques. On liste toutes les natures de risques susceptibles d'être rencontrées dans l'organisation.
- **Seconde étape** : Identification de chaque processus /fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation.
- **Troisième étape** : Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités.



Cette estimation, présentée sous la forme d'un tableau à double entrée, va porter sur deux points :

- appréciation de l'impact du risque (gravité) ;
- appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence).

➤ **Quatrième étape** : Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité. Elle sera le résultat du produit des deux appréciations spécifiques. On dira par exemple pour le risque de rupture de stocks :

- gravité : 3 ;
- vulnérabilité : 1

D'où le risque de rupture de stocks :  $3 \times 1 = 3$

➤ **Cinquième étape** : Calcul du risque spécifique de chaque activité/fonction. L'appréciation sera égale au cumul de tous les coefficients identifiés pour chaque risque et concernant cette activité.

Les risques ainsi identifiés et mesurés, il va falloir les traiter.

#### **1.2.1.2. Traitement du risque**

La gestion du risque passe par son identification, la détermination des contrôles existants, du risque résiduel, son évaluation et enfin le choix d'une stratégie de couverture (VERNIMMEN, 2009 : 1129).

Parmi donc les deux composantes du risque : impact et probabilité, il faut pour chaque risque identifié, choisir une stratégie :

- ou bien minimiser l'impact en développant une politique de protection,
- ou bien minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

Selon (RENARD, 2009 : 142), ce choix va dépendre largement de deux facteurs :

- la nature du risque : risque d'entreprise ou risque opérationnel, risque technique ou environnemental, risque humain ou matériel... ;
- le coût évalué et/ou le manque à gagner : c'est le rapport coût/bénéfice.

Pour développer chacune des politiques ci-dessus, l'OECD (2005 : 9) préconise quatre solutions possibles :

- éliminer la zone de risque (par exemple vendre une branche d'activité ou introduire une innovation dans le produit ou le process) ;
- réduire les conséquences éventuelles d'un évènement par la mise en place de moyens de contrôle ;
- partager le risque par la souscription d'assurance ou l'externalisation de fonctions ;
- accepter le risque tel quel, sans prendre de dispositions particulières, en assumant toutes les conséquences qu'il peut entraîner.

### 1.2.2. Risques opérationnels liés à la gestion des stocks

Le risque opérationnel est au centre de toutes les activités de l'organisation. Il est défini par le comité de Bâle (in MADERS & al., 2006 : 39) comme «le risque de pertes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes et de systèmes ou résultant d'évènements extérieurs».

Ainsi défini de manière générale, spécifiquement, nous pouvons répertorier dans le tableau ci-dessous quelques types de risques liés à la gestion des stocks ainsi que leurs conséquences.

**Tableau 1: Risques liés à la gestion des stocks**

Activités	Risques	Conséquences
Identification des besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ruptures de stocks</li> <li>✓ Sur stockage</li> <li>✓ Accroissement du BFR</li> <li>✓ Stock sans objet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coûts de stockage</li> <li>✓ Méconnaissance des besoins réels</li> <li>✓ Immobilisation de trésorerie</li> </ul>
Passation des commandes de réapprovisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retard de livraisons des commandes</li> <li>✓ Commandes non conformes</li> <li>✓ Livraisons non conformes</li> <li>✓ Litige avec les tiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coûts supplémentaires</li> <li>✓ Pertes de marchés</li> <li>✓ Pertes de valeurs</li> </ul>

**Tableau 1 : Risques liés à la gestion des stocks (suite et fin)**

Activités	Risques	Conséquences
Traitement des entrées et sorties des stocks	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Détournements de stocks</li> <li>✓ Non respect de la césure des exercices</li> <li>✓ Perte de maîtrise sur les quantités physiques en stock</li> <li>✓ Retard dans la comptabilisation</li> <li>✓ Non saisie des sorties de stock</li> <li>✓ Omissions dans la comptabilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pertes financières</li> <li>✓ Résultats comptables biaisés</li> <li>✓ Difficultés dans la mise à jour des fiches de stocks</li> <li>✓ Déphasage entre les mouvements physiques de stocks et leur enregistrement comptable</li> <li>✓ Ecart entre les soldes comptables et les soldes des fiches de stocks (ou états informatiques)</li> </ul>
Protection des stocks	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vols</li> <li>✓ Incendies</li> <li>✓ Prélèvements exagérés</li> <li>✓ Détérioration</li> <li>✓ Péremption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pertes financières</li> <li>✓ Arrêts d'activités</li> </ul>
Prise d'inventaire physique des stocks et traitement des données d'inventaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inventaire non fiable</li> <li>✓ Absence d'inventaire</li> <li>✓ Incertitudes sur les montants réels des stocks</li> <li>✓ Altération de la marge commerciale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Résultats comptables erronés</li> <li>✓ Réserve dans la certification des comptes</li> <li>✓ Méconnaissance du niveau réel des stocks</li> </ul>
Dépréciation des stocks	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de constitution de provision</li> <li>✓ Calcul de provisions erronées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réserve sur les provisions</li> <li>✓ Compléments de provisions</li> <li>✓ Résultats comptables inexacts</li> <li>✓ Redressement fiscal</li> </ul>

Source : nous même à partir de P. SCHICK & al (2002 : 114-127) ; M. BARRY (2004 : 116-118)

Après une présentation sommaire des principaux risques opérationnels inhérents à la gestion des stocks, il serait intéressant de voir les dispositifs de contrôle interne indispensables à leur maîtrise.

### **1.2.3. Dispositifs du contrôle interne des stocks**

Les activités de contrôle ou dispositif de contrôle interne, doivent – pour une bonne efficacité – pouvoir être classées selon un certain ordre : c'est le cadre de contrôle interne ou cadre de maîtrise. Ce cadre qui n'est rien d'autre qu'un regroupement par catégorie de tous les dispositifs de contrôle interne, donne au contrôle interne toute sa cohérence et lui permet de répondre aux exigences de gestion. Il suppose cependant trois préalables :

- la définition de la mission ;
- l'identification des facteurs de réussite ;
- la connaissance des règles à respecter et qui n'est que la déclinaison individuelle des objectifs de contrôle interne.

Une fois ces préalables définis, les dispositifs vont pouvoir être identifiés et mis en œuvre de façon ordonnée.

Selon RENARD (2007 : 154), pour le contrôle interne de toute activité au sein de l'organisation, ces dispositifs peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- le système d'information ;
- l'organisation ;
- les procédures ;
- la supervision.

#### **1.2.3.1. Les objectifs**

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre » dit la sagesse populaire, laquelle cite également volontiers la parole de Sénèque « il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». C'est dire tout simplement que la définition des cibles à atteindre est fondamentale pour l'exécution des tâches assignées.

En vue d'assurer un correct suivi des opérations relatives aux stocks, le contrôle interne doit permettre d'atteindre les objectifs décrits ci-après pour chacune des fonctions du cycle et qui doivent naturellement s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne.

**Tableau 2 : Objectifs du contrôle interne de la gestion des stocks**

<b>Fonctions</b>	<b>Objectifs du contrôle interne</b>
Identification des besoins	Les procédures en place doivent permettre une définition précise préalable des besoins en fonction des objectifs à atteindre et des délais optimum de réception des articles, pour éviter les ruptures de stocks ou le sur stockage.
Passation des commandes de réapprovisionnements	Les procédures mises en place doivent garantir : <ul style="list-style-type: none"><li>- le déclenchement des commandes aux dates prévues au niveau du planning afin de permettre la réception des articles dans les délais précédemment fixés ;</li><li>- la passation des commandes auprès des meilleurs fournisseurs et aux meilleures conditions ;</li><li>- le suivi systématique des commandes non satisfaites.</li></ul>
Traitement des entrées et sorties de stock	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance : <ul style="list-style-type: none"><li>- que les livraisons effectuées par les fournisseurs sont réceptionnées rapidement et correctement ;</li><li>- que les enregistrements comptables des entrées et sorties de stocks sont effectués correctement et aux périodes concernées ;</li><li>- que les sorties de stock ne sont effectuées que sur la base des demandes exprimées par des responsables habilités par la Direction Générale ;</li><li>- que les sorties de stock font l'objet d'un traitement rapide et correct par les services responsables (magasins) ;</li><li>- que les mouvements de stocks enregistrés sont réels et exhaustifs ;</li><li>- que les retours de marchandises sont enregistrés et suivis.</li></ul>

**Tableau 2 : Objectifs du contrôle interne de la gestion des stocks (suite et fin)**

Fonctions	Objectifs du contrôle interne
Protection des stocks	Les procédures appliquées par la société doivent donner l'assurance d'une protection suffisante des stocks contre les risques de vol, d'incendie, de gaspillage et/ou de prélèvements non autorisés.
Prise d'inventaire des stocks	<p>Les procédures de prise d'inventaire des stocks mises en place doivent garantir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un recensement fiable, exhaustif et contradictoire des quantités en magasin ou détenus par les unités de production ;</li> <li>- une identification correcte des articles obsolètes ou détériorés ;</li> <li>- une détermination correcte des écarts entre les stocks théoriques sur fiches et les existants physiques et un traitement correct et rapide de ces écarts ;</li> <li>- un suivi correct des stocks externes et internes (appartenant à des tiers).</li> </ul>
Valorisation et dépréciation des stocks	<p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une valorisation des stocks inventoriés, conformément aux méthodes généralement admises ;</li> <li>- d'une appréciation correcte des dépréciations.</li> </ul>

Source : nous même à partir de BARRY (2004 : 84-85) ; P. SCHICK & al. (2002 : 18-19)

En fonction des objectifs spécifiques assignés à sa fonction, le responsable des stocks doit être en mesure d'identifier les risques y afférents et les moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de ces objectifs.

### **1.2.3.2. Les moyens**

Ils permettent la réalisation des objectifs. Une bonne gestion de stocks nécessite à la fois des moyens financiers, humains, matériels et techniques.

Les moyens financiers constituent un standard dans toute gestion mais doivent être particulièrement importants en matière de stockage compte tenu de la forte mobilisation de fonds qu'il nécessite.

Au regard de l'importance des stocks et des méthodes scientifiques que requièrent sa gestion, le personnel de GDS doit être d'une moralité irréprochable, hautement qualifié, anticipatif et organisateur.

A ces moyens financiers et humains, s'ajoutent les moyens matériels et techniques, indispensables aux opérations de magasinage et qui justifient l'importance de certains investissements tels que : les magasins et parcs de stockage, le matériel de manutention (grues, ponts roulants, portiques, palans, charriots...), les ordinateurs et les logiciels.

### **1.2.3.3. Le système d'information et de pilotage**

D'après COOPERS & LYBRAND (1998 : 84), toutes les entreprises doivent recueillir les informations pertinentes (financières ou non) relatives aux événements et activités, externes comme internes, identifiées par le management comme étant utiles à la conduite des affaires.

Dans le même sens, NGUYËN (1999 : 203) pense que les objectifs du contrôle interne, sont interdépendants et qu'il est impossible de les atteindre sans un bon système d'information à tous les niveaux et lors des différents stades de ses opérations.

Etant donné que la qualité de l'information influe sur la capacité du management à prendre les décisions appropriées, les informations générées par le système doivent être fiables et vérifiables, exhaustives, disponibles en temps opportun et enfin utiles et pertinentes.

En matière de gestion des stocks, les informations se présentent souvent sous forme de pièces comptables, de tableaux statistiques, de notes de services ; et proviennent essentiellement :

- du magasin (BL, BE, BS, BR, factures, données d'inventaire...);
- du service des achats (budgets, prix des articles, statistiques d'achat, liste des fournisseurs agréés...);
- du service de la production (production, besoins en matières premières, prévisions...);
- de la comptabilité (montant des approvisionnements, chiffre d'affaires, valeurs des stocks, montant des dépréciations...).

Avec l'aide de l'outil informatique, nous pouvons obtenir les informations suivantes :

- l'état du stock ;
- l'état des articles en rupture ou à rotation lente ;
- l'état périodique des articles ayant connu des mouvements avec indication des quantités et montants entrés et sortis ;
- la répartition des stocks par classe d'âge ;
- le palmarès des ventes ou les consommations par période ;
- l'état des commandes ;
- les délais d'approvisionnement ;
- etc.

Tous ces états servent directement de documents de surveillance des stocks en magasin et de documents justificatifs des soldes globaux de stocks déterminés par la comptabilité générale. Ils permettent également à la Direction :

- de rapprocher et d'analyser les écarts entre les inventaires physiques périodiques et les stocks théoriques ;
- de déclencher les commandes de réapprovisionnement ;
- de revoir la politique de stockage ;
- de maîtriser les valeurs et quantités en stocks ;
- de suivre les commandes et les livraisons.

#### **1.2.3.4. L'organisation**

Selon l'ordre des experts comptables français (in NGUYÈN ; 1999 : 199), le principe d'organisation est indispensable à l'élaboration, à l'application et à la vérification des procédures.



Cette affirmation montre que l'organisation est un élément particulièrement important dans la panoplie des dispositifs de contrôle interne. Elle est définie par WILMOTS (2002 : 31) comme « L'intégralité du processus qui mérite des adaptations constantes et qui veille à ce que les objectifs puissent être atteints ».

Pour la gestion des stocks, l'organisation sera principalement axée sur l'organigramme, la séparation des tâches et le recueil des pouvoirs et latitudes.

L'organigramme permet de comprendre le fonctionnement de l'unité et définit les liens hiérarchiques. Il peut se présenter sous une forme pyramidale avec à la base les opérationnels (magasiniers, manutentionnaires). Ces derniers sont supervisés par le gestionnaire de stocks, qui à son tour, est supervisé par un responsable (contrôleur de gestion, directeur des approvisionnements, gérant).

Sur le plan de la séparation des tâches, il convient selon BARRY (1997 : 53), d'éviter de regrouper chez le même agent ou la structure en charge des stocks, les tâches d'exécution ou de détention (réception, expédition, enregistrement...), les tâches d'autorisation (sorties de stocks, cession des stocks dépréciés, approbation d'ajustement des écarts d'inventaire...), les tâches de contrôle et de supervision (responsabilité des inventaires physiques, rapprochement des données d'inventaire...)

Au niveau du recueil des pouvoirs, chaque responsable doit savoir dans quelles limites se situent ses délégations de pouvoir en matière d'autorisation de commandes ou de sorties des stocks.

#### **1.2.3.5. Les procédures**

Les méthodes de travail et procédures de l'entreprise doivent être définies, et concerner toutes les activités et tous les processus (RENARD ; 2007 : 167). Elles doivent être : écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants.

Concernant les méthodes, il en existe plusieurs en matière de GDS dont la finalité consiste à déterminer les quantités économiques à commander de sorte à éviter ou réduire les coûts et pertes liés au stockage. Sans pour autant trop les développer, nous pouvons en citer entre autres :

- le système à point de commande : le principe de ce système consiste à passer une commande dès que le niveau du stock disponible atteint un niveau prédéterminé appelé « point de commande ». Le point de commande est alors la quantité nécessaire en stock au moment de la commande pour satisfaire la consommation pendant le délai d'approvisionnement (DAYAN, 2004 : 637) ;
- la gestion à calendrier : cette politique consiste à commander des quantités variables sur une périodicité fixe. Les dates d'examen du stock et de lancement des commandes sont choisies à l'avance, de façon à coïncider en moyenne avec un niveau de stock correspondant à la consommation prévue pendant le délai de réapprovisionnement (BENASSY, 1998 : 80) ;
- le « Zéro stock » ou « Juste à temps » : elle consiste à s'approvisionner ou produire strictement ce qui est demandé par les services internes de l'entreprise ou par les clients (ZERMATI, 1997 : 106).

Au niveau des procédures auxquelles nous nous intéresserons plus dans le cadre de cette étude, elles doivent être formalisées à travers un manuel de procédures. Ce manuel servira ainsi de référence pour évaluer les écarts, porter des jugements et formuler des recommandations. Dans les paragraphes (1.1.3.1 et 1.1.3.2) de ce chapitre, nous avons déjà exposé quelques procédures liées à la gestion des stocks.

Retenons par ailleurs que l'une des principales procédures de contrôle relative aux stocks est précisément l'inventaire physique : ces inventaires doivent être effectués de manière cyclique pour une partie des stocks ou périodiquement pour leur taille (WILMOTS 2002 : 178)

Une fois que les procédures existent, il convient de veiller à leur diffusion et à leur application. Et pour ce faire, la supervision est indispensable.

#### **1.2.3.6. La supervision**

Selon RENARD (2007 : 170), superviser c'est d'abord un acte d'assistance, ensuite un acte gratifiant et enfin un acte de vérification.

Rien que ce dernier acte, suffit d'après lui, à éviter bien des tentations et à susciter l'émulation car, comme le disent avec humour les Anglo-Saxons, « People do not do what you expect. They do what you inspect ».

Dans le même sens, la CNCC (1992 : 32) affirme que la supervision est un élément de contrôle interne qui permet de s'assurer que les objectifs sont atteints, et que les procédures mises en place sont efficaces et appliquées.

Au niveau de la fonction stock, le gestionnaire des stocks contrôle et valide les travaux des magasiniers et manutentionnaires. Il est, à son tour, supervisé par le directeur des approvisionnements ou de la production ou même directement par le chef d'entreprise s'il s'agit d'une PME.

Les activités de contrôle et de supervision se situent à plusieurs niveaux et portent généralement sur :

- les commandes (contrôle des délais et niveaux de commandes, passation des commandes...);
- les réceptions et sorties (contrôle quantité et qualité, autorisation des sorties...);
- les enregistrements (contrôle des applications informatiques, contrôle des enregistrements comptables...);
- les inventaires (supervision des comptages, rapprochement des stocks physiques et théoriques, approbation et suivi des ajustements...).
- la valorisation et dépréciation (approbation des méthodes)

Au regard de l'importance de la trésorerie qu'ils immobilisent, les stocks sont au cœur même de l'organisation. Leur gestion doit par conséquent être efficace et rigoureuse afin de favoriser l'atteinte des objectifs fixés par le gouvernement d'entreprise. Pour ce faire, il convient d'identifier, d'évaluer et de traiter convenablement et régulièrement tous les risques majeurs susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs. Cette maîtrise des risques nécessitera la mise en place des dispositifs de contrôle interne, précédemment étudiés mais surtout une très bonne organisation dont l'un des piliers sera le manuel de procédures.

## **CHAPITRE 2 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES**

La rédaction des procédures s'est très largement développée depuis la fin des années 1980, avec la mise en œuvre par les entreprises, de systèmes qualité conformes à des exigences normatives.

Avec la complexification de plus en plus accrue et la modernisation des systèmes techniques et administratifs, la formalisation des processus, procédures, des instructions de travail, des modes opératoires ou des protocoles a pris un essor considérable. La meilleure expression de cette formalisation demeure aujourd'hui le manuel de procédures. Support incontournable dans le dispositif organisationnel, le manuel permet de rendre tangible la valeur immatérielle de l'entreprise : la structure, les hommes, l'organisation, et surtout les interactions entre ces trois composantes.

Dans ce chapitre, nous aborderons quelques notions fondamentales qui nous permettront de mieux cerner le manuel de procédures ainsi que son processus d'élaboration.

### **2.1. Notions sur le manuel de procédures**

Au niveau de cette section, il sera question de définir le manuel de procédures, d'identifier ses objectifs et enjeux et de faire ressortir son importance.

#### **2.1.1 Définition du manuel de procédures**

Avant de donner la définition du manuel de procédures, il nous paraît opportun de cerner au préalable la notion de procédure.

D'après HENRY & al (2001 : 16), une procédure est « un enchaînement de tâches élémentaires standardisées ; déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque ; limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

Chaque procédure se présente donc comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps, par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous-ensemble.

De cette définition, nous pouvons déduire que les procédures font partie des méthodes d'organisation car elles mettent en œuvre un processus à travers la description et la formalisation des différentes tâches à accomplir. Cependant pour faciliter leur application et améliorer leur efficacité, elles doivent être définies, décrites et répertoriées dans un manuel de procédures.

Pour HERARD (2003 : 207), le manuel de procédures est « un document décrivant l'organisation dans son fonctionnement ainsi que les échanges d'information à l'intérieur de l'entreprise ».

Le manuel de procédures prend ici l'aspect d'un référentiel à usage commun pour tous les acteurs de l'entreprise. Il indique le circuit de traitement des opérations en spécifiant :

- les tâches à faire (quoi) ;
- les niveaux de responsabilité (qui) ;
- les différentes étapes de traitement (quand) ;
- les lieux de réalisation (où) ;
- les modalités d'exécution (comment).

### **2.1.2 Objectifs du manuel de procédures**

Les objectifs généraux du manuel de procédures restent dans le cadre de ceux du contrôle interne. Le manuel vise ainsi :

- la maîtrise des risques ;
- la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- le respect des lois, règlements et des directives de la direction ;
- l'amélioration de la qualité des systèmes d'information.

De ces objectifs généraux, nous pouvons cependant dégager des objectifs spécifiques qui se résument ci-après ; (HENRY & al., 2001 : 36) ; (NGUYEN ; 1999 : 164) :

- expliciter dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin ;
- harmoniser les modes d'exécution des tâches en les formalisant ;

- diffuser, capitaliser et favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise ;
- former les nouveaux agents appelés à intervenir à divers stades de la procédure ;
- servir de support pour les contrôles préventifs et à postériori.

L'ensemble de ces objectifs montre que le manuel de procédures est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation des actes dans une organisation. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle des risques potentiels pouvant empêcher la réalisation des objectifs.

### **2.1.3 Enjeux du manuel**

Contrairement aux notes de services réservées aux instructions d'une durée de vie limitée, les manuels apportent une garantie de diffusion et facilitent l'accessibilité aux informations. Ils constituent une base documentaire, suivie de façon centralisée pour un usage décentralisé (HENRY & al., 2001 : 46).

Vus sous cet aspect, les manuels présentent des enjeux multiples, nous nous limiterons cependant à ceux qui nous paraissent fondamentaux et qui sont d'ordre organisationnel et pédagogique.

#### **2.1.3.1. Enjeux organisationnels**

Si l'organisation est considérée comme un élément particulièrement important du dispositif de contrôle interne (RENARD, 2007 : 160), les manuels de procédures constituent eux la véritable mémoire de cette organisation. A ce titre, ils servent non seulement à capitaliser les savoir-faire individuels et collectifs mais, en facilitent aussi le stockage et la mise en ordre (HENRY & al., 2001 : 37).

#### **2.1.3.2. Enjeux pédagogiques**

Le manuel de procédures comme support pédagogique représente à la fois un aide-mémoire, un outil de formation et un repère pour l'encadrement.

➤ **Aide-mémoire**

Le manuel est à la fois un aide-mémoire individuel et collectif, pour la simple raison que la formalisation, plus ou moins détaillée selon les cas, des savoir-faire spécifiques ou expériences particulières, garantit leur conservation et leur mémorisation dans l'entreprise (BERGER & al., 2000 : 2).

➤ **Outil de formation**

L'existence de manuels est un bon moyen de répondre aux besoins de formation du personnel car, ils divulguent une bonne partie des informations nécessaires. Un manuel pédagogique, aisément accessible, favorise naturellement la polyvalence (HENRY & al., 2001 : 40).

➤ **Repère pour l'encadrement**

Si les fiches de procédures répondent d'abord aux besoins des exécutants, elles constituent aussi une base d'information pour les responsables hiérarchiques. En effet, dans la fiche de procédures, chaque tâche est décrite de façon à lever les équivoques (CAVERIVIERE, 2007 : 5).

**2.1.4 Principes de base**

Répondant à des besoins divers, les manuels doivent par conséquent être rédigés dans un langage aisément accessible. Leur bonne ergonomie est un objectif essentiel. Chaque procédure doit être bornée en amont par un évènement initial, et en aval par un ou plusieurs résultats. Lorsque le mode opératoire est complexe, il est plus utile d'introduire des représentations graphiques (flow-chart).

Cependant pour faciliter l'accès et la compréhension, le texte d'une procédure devra présenter selon NGUYEN (1999 : 173), les caractéristiques suivantes :

- être composé de phrases et de paragraphes très courts ;
- respecter l'ordre chronologique des tâches, autrement dit, assurer la cohérence de la chaîne d'antériorité des tâches ;
- comporter des verbes, soit à l'infinitif, soit à la troisième personne au temps présent de l'indicatif ;

- préciser clairement les lieux et les conditions de l'action.

Ainsi donc, le style rédactionnel doit être simple, clair et homogène. Il convient dès lors, d'écartier tout ce qui peut être source d'incompréhension ou de confusion. Pour cela, HENRY & al. (2001 : 62) conseille d'éviter :

- les notes de bas de page ;
- les renvois à distance qui indiquent des clauses conditionnelles ;
- les phrases à double négation ;
- les symboles ésotériques, les lettres grecques, les étrangers ... ;
- généralement les mots qui peuvent être lus de travers.

### **2.1.5 Contenu et forme du manuel**

En plus des critères évoqués ci-dessus, la réussite d'un manuel de procédures dépend également de son contenu et de sa forme.

#### **2.1.5.1. Contenu du manuel**

La formalisation des procédures permet de connaître qui fait quoi, et de répartir le travail dans l'entreprise. Pour que le travail à réaliser le soit de manière efficace et cohérente, il est nécessaire que chacun connaisse ses activités ainsi que ses responsabilités par rapport aux tâches à effectuer.

Le manuel est donc par excellence le document qui définit cette organisation. Il doit à cet effet comporter selon HERARD (2003 : 209-210), les rubriques suivantes :

- la fiche d'identité, soit l'origine, le rédacteur, les références, la date d'émission de mise à jour, le média, la liste de diffusion ;
- la présentation générale, soit les éléments et les événements déclencheurs, le périmètre et les objectifs ;
- les principes à respecter ;
- le diagramme de flux qui représente les flux de messages échangés entre les différents acteurs ;
- les règles à appliquer, dûment écrites avec la matérialisation des liens avec les activités ;



- les tables de décision qui se justifient lorsque les décisions à prendre et les actions à conduire dépendent de conditions ou de combinaison de conditions ;
- le lexique et le glossaire, nécessaires pour les mots qui pourraient prêter à confusion (le lexique nomme les termes, et le glossaire les définit) ;
- le recueil des spécimens de signatures des responsables.

#### **2.1.5.2. Forme du manuel**

Les manuels peuvent être rédigés sous une forme textuelle ou graphique.

Cependant pour rédiger des procédures opérationnelles et faciliter leur compréhension ainsi que leur mémorisation rapide, il convient de combiner la rédaction textuelle, qui permet de détailler les opérations avec la formalisation graphique où seules les actions fondamentales seront représentées (cf. paragraphe diagramme de flux 2.1.6.2).

En ce qui concerne la présentation générale du manuel, il est préférable pour des questions de mises à jour, d'utiliser des classeurs à feuillets mobiles. Le rédacteur peut également choisir de découper le manuel en cycle d'activités et les cycles en tomes. Tout dépend de la nature et de l'importance des cycles.

La forme suivante peut être adoptée pour chaque page du manuel :

- affecter à chaque procédure un code de classement, de préférence alpha numérique ;
- rappeler la référence principale pour chaque document inséré dans un cycle et lui attribuer un numéro d'ordre séquentiel ;
- paginer chaque document, y porter la mention « originale » ou « mise à jour » et indiquer le nombre de pages qu'il comprend.

En plus des éléments ci-dessus, on peut indiquer à l'en-tête de chaque page : le titre, le numéro de version, la date de modification de la procédure et éventuellement le logo de la société (BERGER & al.; 2000 : 105).

## **2.1.6 Architecture du manuel de procédures**

A l'intérieur d'une organisation, toutes les procédures doivent former un ensemble et être regroupées dans un manuel de procédures. Cet ensemble doit composer, autant que possible, une architecture complète et cohérente. Toutefois, le manuel pourra se décomposer en plusieurs volumes selon la taille et l'activité de l'entreprise. Chaque volume peut comporter à son tour, une structure en trois grandes parties : les généralités introductives, les fiches de procédures proprement dites, et enfin les annexes et tables complémentaires. (HENRY & al., 2001 : 55)

### **2.1.6.1. Les généralités introductives**

Cette première partie se retrouve en tête de chaque volume et comprend le sommaire et l'introduction générale. Elle permet de rappeler les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique sa structure générale. Elle fournit également des indications précises pour la consultation et la recherche de l'information à l'intérieur du manuel ainsi que les modalités de mise à jour.

### **2.1.6.2. Les fiches de procédures**

Cette deuxième partie qui regroupe toutes les fiches de procédures classées, constitue le corps central du manuel. Pour chaque procédure prise individuellement, on retrouve la même structure logique : description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiche descriptive des tâches (HENRY & al., 2001 : 56)

#### **➤ Description synthétique de la procédure**

Au début de chaque fiche, on trouve une présentation synthétique de la procédure qui fournit une vue générale en rappelant sous forme succincte, l'objectif de la procédure et ses principales caractéristiques (point de départ, acteurs concernés...), les services émetteurs, la liste des destinataires et l'historique des mises à jour (HENRY & al., 2001 : 57).

#### **➤ Diagramme de flux**

Le diagramme de flux ou flow-chart est un langage graphique qui simplifie la complexité éventuelle des opérations. Il a l'avantage d'indiquer rapidement les éléments clés, les flux

entrants et sortants, ainsi que les principales phases de la procédure. A contrario, il ne fournit pas les détails d'exécution.

Les différentes étapes de la représentation graphique d'une procédure sont récapitulées ainsi qu'il suit (BERGER & al., 2000 : 123) :

- identifier les rôles impliqués ;
- positionner les rôles en colonnes ;
- identifier l'élément (fait initial) ou la procédure qui déclenche la première instruction, en précisant le rôle de provenance et l'information transmise ;
- identifier toutes les étapes (instructions) de la procédure, en précisant le rôle de destination et l'information transmise ;
- identifier l'élément qui termine la procédure (fin ou procédure aval) ;
- renseigner les informations des flèches qui relient les instructions entre elles ;
- placer les moyens (matériels et documents) qui servent à la réalisation des instructions ;
- vérifier les commentaires des formes (lisibilité, compréhension, taille) ;
- définir quelles sont les instructions qui doivent être développées car elles présentent des risques ou nécessitent une vigilance particulière ;
- identifier les responsabilités au sein de la procédure.

➤ **Fiche descriptive des tâches**

Au centre du manuel, la fiche de tâches contient la description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à réaliser. Elle donne une réponse explicite aux questions : qui fait quoi et comment ? Elle permet également de trouver au premier coup d'œil les acteurs concernés, et de comprendre l'enchaînement des travaux entre eux, en spécifiant ce qu'ils reçoivent et transmettent (HENRY & al., 2001 : 68).

### **2.1.6.3. Les annexes et tables complémentaires**

Ils constituent la dernière partie du manuel et concernent des tables de données ou illustrations complémentaires. Cette partie comprend surtout des listes de procédures qui peuvent être présentées selon un ordre de classement (sommaire) ou par ordre alphabétique (index). Dans ce dernier cas, une liste peut présenter des regroupements thématiques par objet ou par processus (HENRY & al., 2001 : 56).

## **2.2. Processus d'élaboration du manuel**

D'après RENARD (2007 : 198), les trois phases fondamentales d'une mission d'audit sont traditionnellement désignées : phase de préparation, phase de réalisation, phase de conclusion. Pour l'élaboration de notre manuel de procédures, nous adopterons la même démarche.

### **2.2.1 Phase de préparation**

C'est une phase de prise de connaissance générale de l'entreprise. D'après (HENRY & al., 2001 : 79-84), cette première étape du processus de rédaction des procédures consistera essentiellement à faire l'inventaire des procédures, le découpage des processus, la codification des procédures et enfin la préparation de la chemise procédure.

#### **2.2.1.1 L'inventaire des procédures existantes**

Il s'agit à ce niveau de dresser une liste provisoire des procédures existantes, liste qui peut évoluer au fur et à mesure du travail de rédaction. Pour mener à bien ce premier inventaire, il faut faire le tour des missions, des événements et des objectifs qui se présentent à l'intérieur de chaque unité, ensuite trier les procédures recensées avant de les hiérarchiser selon la priorité que l'on accorde à leur rédaction (HENRY & al., 2001 : 80).

#### **2.2.1.2 Le découpage des processus**

Un processus peut se définir comme un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualités, délais et coûts (HERARD, 2003 : 120).

Le processus transforme ainsi des éléments entrants en éléments sortants. Il aboutit à des livrables, produits ou services, parfaitement identifiés.

Contrairement à la procédure qui se caractérise par un événement déclenchant et un résultat (élémentaire), le processus correspond quant à lui à un résultat global.

On distingue trois grandes catégories de processus : les processus de direction, les processus de réalisation et les processus de support.

Pour identifier ses processus, l'entreprise peut s'appuyer, d'une part sur les trois types de processus que nous venons de citer, et, d'autre part, sur les caractéristiques de ses clients ainsi que sur la nature de ses activités.

Une fois les processus identifiés par l'entreprise, leur description est essentielle car elle conditionne la nature et le nombre de procédures qui seront à rédiger pour atteindre les objectifs définis (BERGER & al., 2000 : 72).

Il est donc nécessaire de procéder à un découpage satisfaisant entre processus et procédures. La finesse du découpage est commandée simultanément par la spécificité des événements déclenchants, par le souci de faciliter la recherche des utilisateurs, et par la nécessité d'aboutir à des procédures suffisamment brèves et homogènes.

### **2.2.1.3 La codification**

Elle est utilisée le plus souvent pour interpréter les caractéristiques des produits ou pour le stockage et la recherche des fiches de procédures. Ainsi à chaque procédure, il sera attribué un code de référence, défini selon la nomenclature interne de l'entreprise.

Selon JAVEL (2004 : 31), la codification est une « technique qui permet de pouvoir passer du langage naturel à un langage symbolique dont l'interprétation est plus aisée. Elle permet de représenter une expression plus ou moins complexe par un groupe de caractères alphanumériques plus concis, appelés CODE ».

La codification est complétée par une pagination. Elle vise précisément à se substituer au principe d'une pagination classique et globale qui n'est pas compatible avec les contraintes d'évolution des manuels, impliquant constamment des mises à jour partielles. Il est donc préférable de paginer individuellement chaque fiche de procédure de manière indépendante.

### **2.2.1.4 La chemise procédure**

La chemise procédure est un dossier par procédure, préparé par le rédacteur et qui rassemble toutes les pièces d'enquête. Elle comporte selon HENRY & al., (2001 : 84) : les éléments identifiants la procédure (nom, numéro, fréquence, événement déclenchant, résultat, services concernés,...), les éléments d'enquête (nom du rédacteur, dates et état

d'avancement (interviews, rédaction, validation, observations), la liste des pièces du dossier (documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés, états informatiques, références techniques, etc.)

Une fois la chemise préparée, le rédacteur prend ses premiers rendez-vous pour démarrer son enquête. Les différents outils utilisés pour mener cette enquête notamment l'interview, les QCI etc., seront explicités dans la partie méthodologie.

## **2.2.2 Phase de réalisation**

C'est la phase la plus importante du processus d'élaboration d'un manuel de procédures. Elle consistera essentiellement à évaluer les procédures existantes et à rédiger le manuel de procédures.

### **2.2.2.1. L'évaluation des procédures existantes**

A ce niveau, il sera question de décrire les procédures existantes, de les analyser, et enfin dresser une cartographie des risques.

#### **2.2.2.1.1. La description de l'existant**

Après avoir effectué l'inventaire des procédures existantes, il convient de les formaliser. A cet effet, l'auditeur doit retranscrire fidèlement les procédures telles qu'elles sont, sans apporter aucune modification à l'existant, ni prendre aucune mesure d'organisation sauf pour des points de détail ou des cas importants.

Ainsi, sur chacune des sections de travail, il recense toutes les procédures qui caractérisent le déroulement des opérations depuis l'opération elle-même jusqu'à sa comptabilisation. D'après COMBES (1997 : 17), ce travail s'effectue soit par l'examen d'une documentation écrite existant au niveau de l'entreprise (manuel de procédures), soit par entretien avec les acteurs qui les mettent en œuvre.

#### **2.2.2.1.2. L'analyse des procédures**

Après avoir recensé et formalisé toutes les procédures qui caractérisent le déroulement des opérations, l'auditeur effectue des tests de conformité et de permanence en vue de dégager les sécurités qui garantissent la bonne comptabilisation des opérations ainsi que les

défaillances qui font naître un risque d'erreur ou de fraude. Il déterminera ensuite les faiblesses de fonctionnement qui découlent d'une mauvaise application des points forts, en plus des faiblesses de conception déjà identifiées (COMBES & al., 1997 : 18).

L'analyse de la procédure précède sa rédaction définitive. Elle permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative des tâches (HENRY & al., 2001 : 89).

Généralement, on doit obtenir des séquences linéaires avec un enchaînement logique des opérations, les unes derrière les autres mais il peut arriver aussi qu'il y ait des arborescences c'est-à-dire des opérations menées en parallèle. Il est donc utile de faire intervenir des règles de priorité afin de fixer l'ordonnancement des tâches.

Face à une arborescence complexe, il convient cependant de s'interroger sur un éventuel redécoupage de la procédure.

Toutefois, il peut arriver que l'analyse mette en évidence des incohérences graves, engageant des questions de sécurité ou alors qu'elle démontre que certains points de procédure ne sont ni définis, ni stabilisés. Dans ces cas, le rédacteur établit des FRAP (Feuille de révélation et d'analyse des problèmes) qui seront soumis à la hiérarchie concernée en vue d'obtenir une décision.

#### **2.2.2.1.3. La cartographie des risques**

A travers les tests de permanence, et de conformité utilisés lors de l'analyse des procédures et au moment de compilation de l'existant, le rédacteur peut identifier des dysfonctionnements ou risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs du manuel. Il doit ainsi recenser les risques principaux et les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée dans une cartographie.

Cette notion de cartographie des risques a été déjà abordée dans le paragraphe 1.2.1.1 du précédent chapitre de même que ses objectifs et son processus d'élaboration. Nous n'y reviendrons donc pas. Nous rappelons seulement ici, son importance dans la conception d'un manuel de procédures. En effet, elle sensibilise l'entreprise sur ses risques et l'oriente vers l'amélioration des contrôles existants, par la mise en œuvre de plans d'actions susceptibles de l'aider à les maîtriser. A partir de cette cartographie, les dirigeants de l'entreprise pourront ainsi définir des stratégies pour atténuer les risques ou les prévenir.

Cela peut aller du renforcement des dispositifs de contrôle au transfert des risques (cf. paragraphe 1.2.1.2).

A l'issue des étapes précédentes, le rédacteur pourra ainsi commencer à rédiger les procédures et sera en mesure de proposer en fin de mission, des recommandations pertinentes allant dans le sens de leur amélioration.

#### **2.2.2.2. La rédaction des procédures**

Elle est l'une des étapes les plus difficiles dans l'élaboration du manuel, puisque le travail de rédaction demande un mouvement de va-et-vient, allant du général au particulier.

Une procédure permet de savoir « Qui fait quoi ? » et « Que fait-on ? » par rapport à un objectif précis. D'après HENRY (2001 : 92), pour bien la décrire, il est primordial que le rédacteur l'ait bien comprise et l'analyse préalable doit avoir été faite avec minutie. Il recommande ainsi une rédaction progressive de la fiche de tâches en dressant d'abord une description générale qui constitue l'ébauche de la fiche synthétique et du diagramme de flux. Ensuite, en repartant de la finalité de la procédure, on reconstitue chaque étape, dans l'ordre chronologique tout en montrant comment le résultat final est atteint.

HENRY & al. (2001 : 93) conseille également lors de la formulation des procédures, de constituer un lexique pour garantir l'homogénéité de vocabulaire entre les rédacteurs et d'effectuer un choix judicieux quant au niveau de détail rédactionnel.

BERGER & al. (2000 : 7) note par ailleurs que le niveau de détail impacte directement la compréhension des utilisateurs par rapport à la documentation formalisée. Ainsi, pour définir la granularité (niveau de détail) d'un document, il recommande de déterminer, d'une part, les risques liés à l'activité décrite, et, d'autre part, le niveau de compétence des acteurs qui ont à réaliser cette activité.

Cependant, il faut se garder de produire des manuels de procédures exhaustifs et donc volumineux, analytiques à souhait et de ce fait ignorés de tous.

D'après BERGER & al (2000 : 104), rédiger une procédure, c'est dire l'essentiel pour maîtriser les risques et être compris sans pour autant occulter les aspects importants de la procédure.



### **2.2.3 Phase de conclusion**

Elle constitue la dernière phase du processus d'élaboration du manuel de procédures. Appelée aussi phase de finalisation, elle consistera à faire valider les procédures et à les diffuser.

#### **2.2.3.1. La validation des procédures**

La validation représente la première étape de la mise en œuvre du manuel de procédures. C'est à ce niveau que toutes les procédures sont vérifiées et contrôlées avant leur diffusion officielle dans l'entreprise. D'après HENRY & al., (2001 : 94), on distingue principalement deux grandes étapes de validation. La première se situe au niveau des rédacteurs et vise principalement à faire approuver les restitutions écrites par les opérateurs concernés. La seconde étape se situe plus largement au niveau de l'entreprise et porte sur la validité et l'optimisation des méthodes de travail en cours. Elle vise aussi à s'assurer de la cohérence globale du système de procédures.

Une fois ces ultimes vérifications terminées, la cellule de rédaction doit se préoccuper d'assembler les volumes et de les diffuser.

#### **2.2.3.2. La diffusion du manuel**

A moins que la question de la diffusion des procédures ait été définie fiche par fiche, la cellule doit établir, en accord avec les directions utilisatrices, la structure des volumes et leur niveau de diffusion. Tous les utilisateurs potentiels doivent avoir un accès facile et direct aux manuels les concernant. La diffusion du manuel se fait en deux étapes : l'édition des manuels et sa mise en application par les utilisateurs (HENRY & al., 2001 : 119).

L'édition consiste à compiler toutes les procédures. Cette compilation s'accompagne de la création de tous les documents qui encadrent les différents volumes : sommaire, présentation générale, index... Quant à la mise en application, elle nécessite une formation et une sensibilisation des utilisateurs. Son succès n'est cependant garanti que lorsqu'elle est faite sous le sceau de la direction.

#### **2.2.4 Suivi du manuel**

La diffusion des manuels va rapidement déclencher des demandes d'amélioration de la part des utilisateurs. De plus, l'évolution des techniques et les contraintes du marché conduisent les entreprises à améliorer constamment leurs méthodes de travail. Les manuels vont alors servir de document de base pour procéder à des analyses de process et à des diagnostics en vue d'une amélioration (HENRY & al. 2001 : 121).

Il peut arriver également que les procédures mises en place deviennent obsolètes. Une mise à jour s'impose dans ce cas. Par ailleurs, la procédure de mise à jour doit être rigoureuse pour éviter la circulation de versions qui n'ont plus cours. Il convient donc de définir un circuit spécifique de préparation et de validation des nouvelles procédures.

Comme précédemment toute nouvelle version est précédée d'une validation et doit être numérotée. Il est toutefois recommandé d'archiver les anciennes versions de la procédure.

De ce chapitre, il ressort que le manuel de procédures est un outil de gestion qui vise à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. C'est aussi une référence fondamentale dans le processus d'évaluation du contrôle interne notamment lors de sa phase préliminaire qui consiste à une revue des procédures. Quelles que soient les belles idées de leurs concepteurs, les procédures sont faites pour être relues et réinterprétées par les opérateurs. Elles évoluent donc sous l'effet quotidien des réalités. Par conséquent, le manuel doit être continuellement amélioré.

Un manuel régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle interne efficace, et ainsi une garantie que les opérations ou transactions qu'il contient sont fiables.

Cependant la mise en œuvre d'une opération de rédaction des procédures repose simultanément sur l'adhésion et l'implication du personnel de l'entreprise à tous les niveaux. Elle réclame aussi une démarche prudente et réfléchie. Cette démarche va faire l'objet du troisième chapitre où nous allons exposer la méthodologie relative à la conception des procédures de gestion des stocks de la Compagnie Commerciale Africaine.

## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

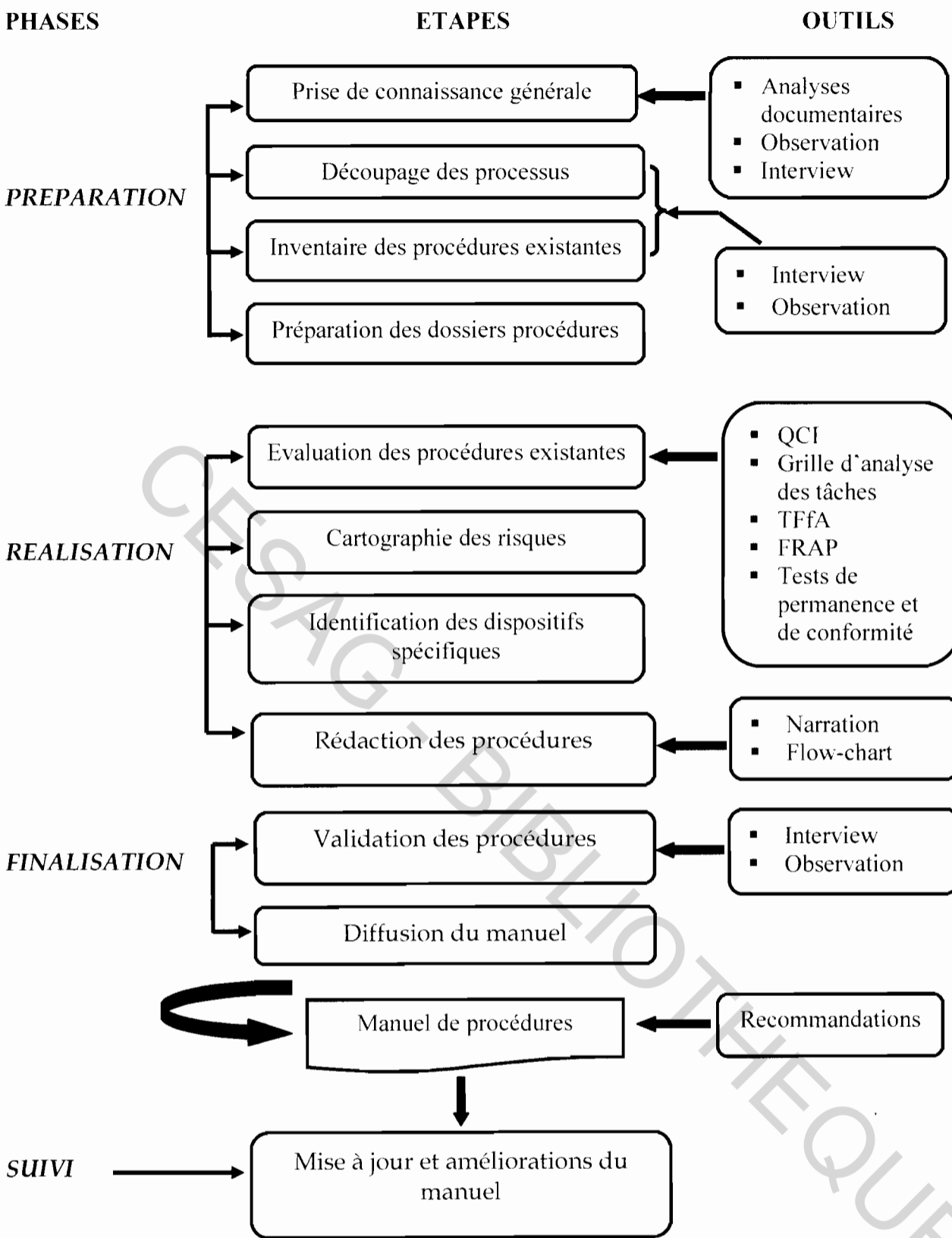
Après avoir présenté les éléments fondamentaux du processus des stocks et les aspects relatifs à l'élaboration d'un manuel de procédures, nous aborderons dans ce chapitre l'approche méthodologique de notre étude à travers un modèle d'analyse et des outils de collecte et d'analyse des données.

### **3.1. Modèle d'analyse**

A la suite de notre revue de littérature et en s'inspirant de multiples démarches et bonnes pratiques en matière de conception de procédures, la résolution de notre thème de recherche nous a conduit à élaborer le modèle d'analyse suivant et qui se résume schématiquement en trois phases regroupant dix étapes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1: Modèle d'analyse



Source : nous même

## **3.2. Outils de collecte des données**

Pour recueillir les informations nécessaires nous permettant d'avoir une bonne connaissance de l'environnement de l'entité étudiée ainsi que de ses procédures de gestion des stocks, nous avons dû recourir à certains outils de collecte de données tels que l'observation, l'analyse documentaire et l'interview.

### **3.2.1. L'observation**

C'est l'une des meilleures techniques pour rassembler des preuves. Elle a été utilisée pour mieux comprendre le processus de gestion des stocks et déceler les insuffisances ou dysfonctionnements. Ainsi, après avoir informé les acteurs impliqués de notre visite et de nos intentions, nos observations ont porté sur :

- les stocks (dispositifs de rangement et de sécurité, conditionnement, qualité ...)
- les documents de stocks (factures, BL, BC, livres d'inventaire, journaux comptables...)
- les comportements des agents aussi bien au cours des interviews que lors de l'exécution des tâches (procédures de réception et d'expédition des marchandises, respect des instructions sécuritaires...).

### **3.2.2. L'analyse documentaire**

Elle nous a permis d'avoir un aperçu sur l'importance du cycle des stocks, mais aussi de mieux connaître la société à travers son secteur d'activités, sa nature juridique, ainsi que son organisation et son fonctionnement. L'analyse documentaire a porté sur les rapports d'activités annuels, les états financiers, les dossiers des clients et fournisseurs (facture de doit, facture d'avoir, bon de commande, bon de sortie, bon de réception, ...)

### **3.2.3. L'interview**

C'est l'un des outils les plus importants en matière de description des tâches des opérationnels au sein d'une entité et de mise en place de procédures. Elle consiste à s'entretenir avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et à divulguer la teneur de l'entretien. A cet effet, nous avons procédé à des interviews avec les

opérateurs concernés par l'application pratique des procédures de gestion des stocks en vue de reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qu'ils effectuent.

Ces différents entretiens ont été conduits à l'aide de guides d'entretien (cf. annexe 1), ce qui nous a permis de mieux orienter les échanges et de recueillir des informations précises. Selon HENRY & al. (2001 : 89), une bonne interview doit se dérouler dans un climat d'écoute, suivre un plan ordonné et répondre concrètement aux questions suivantes : Qui fait Quoi?, Comment ?, Quels délais ?, Avec quels outils et supports ?

Après avoir pris et obtenu des rendez-vous avec les différents acteurs du processus de gestion des stocks, nous avons d'entrée de jeu, expliqué l'objet de notre mission et la technique que nous comptons utiliser. Ensuite, nous avons abordé les questions préparées à cet effet tout en notant les réponses par écrit au fur et à mesure de l'interview. Lorsque toutes les questions ont été épuisées, nous avons procédé à une validation générale en résumant les principaux mots avant de demander à l'audité si quelques autres points ne méritaient pas, selon lui, d'être abordés.

### **3.3. Outils d'analyse des données**

Une fois les données collectées, nous les avons analysées à travers la grille de séparation des tâches, le flow-chart, le questionnaire de contrôle interne, les tests de conformité et de permanence, le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA).

#### **3.3.1. La grille de séparation des tâches**

La grille d'analyse ou de séparation des tâches est un tableau à double entrée effectuant l'inventaire des différentes opérations réalisées et permettant de repérer les cumuls de fonctions (OBERT ; 2002 : 75). Elle permet ainsi de vérifier si la séparation des tâches incompatibles est respectée mais également d'analyser les charges de travail de chacun. Elle accompagne toujours le questionnaire de contrôle interne et présente l'avantage de donner à première vue, une idée sur le cumul des fonctions.

Ainsi, après une énumération séquentielle de certaines tâches du processus de gestion des stocks, nous avons, pour chaque tâche, cherché à savoir celui qui l'accomplit. A chaque fois que nous rencontrons un personnage nouveau, nous indiquons son nom et mettons une

croix en face de la tâche concernée. Pour les tâches non exécutées, des annotations ont été faites.

### **3.3.2. Le diagramme de circulation**

Appelé aussi flow-chart, le diagramme de circulation est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise (OBERT ; 2002 : 70). De cette manière, les endroits où les informations sont traitées inefficacement sont très rapidement mis en évidence. Cependant la représentation graphique ne donne pas tous les détails d'exécution des tâches, il convient alors de la compléter par une description narrative. Ce qui peut alourdir parfois le diagramme et réduire ainsi sa clarté.

A travers l'analyse documentaire, les interviews et la description narrative, nous avons pu recueillir les informations nécessaires et dessiner le flow-chart du processus des stocks. Il a fallu, pour ce faire, définir les symboles que nous utilisons et adopter une approche séquentielle de l'ensemble du processus. Ainsi, chaque apparition de document ou de service, va donner lieu à la création d'un symbole et d'une colonne identifiée. A la suite de cela, nous avons pu valider l'exactitude et l'exhaustivité du flow-chart en discutant avec les audités.

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

Selon LEMANT (1995 : 195), c'est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité, et de détecter ses dysfonctionnements. Le questionnaire liste ainsi les contrôles qui doivent être opérés pour s'assurer de la fiabilité des procédures. Son usage permet de répondre aux questions suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? (RENARD ; 2007 : 243).

Pour préparer notre questionnaire, il nous a fallu d'abord recenser toutes les questions spécifiques au processus de gestion des stocks. Chaque question est rédigée de façon à ce qu'une réponse « oui » indique une force apparente et qu'une réponse « non » indique une faiblesse apparente. Toute réponse « non », en fonction de la gravité, sera reprise et commentée. Les réponses « oui », par contre, feront l'objet d'un sondage de vérification du fonctionnement du système.

A la suite de son élaboration, le questionnaire a été administré à l'ensemble des opérateurs du processus des stocks en vue d'identifier les forces et faiblesses des dispositifs mis en place.

Les tests de conformité et de permanence associés aux outils précédents permettront de confirmer ou d'infirmer les forces constatées en matière de gestion des risques opérationnels du processus de gestion des stocks.

#### **3.3.4. Les tests de conformité**

L'objet de ces tests n'est pas de vérifier que la procédure est bien appliquée mais qu'elle existe. En effet, ils s'appuient sur un document final ou sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires (MADERS & al. 2006 : 62).

Pour effectuer ces tests, nous avons d'abord sélectionné un échantillon avant de procéder à une analyse de la structure des flux. Nous nous sommes ensuite concentrés sur les flux les plus significatifs ou présentant des risques à incidence majeure.

#### **3.3.5. Les tests de permanence**

Ce sont des tests de plus grande ampleur que les tests de conformité puisqu'ils doivent donner à l'auditeur, la conviction que les procédures contrôlées sont appliquées en permanence et sans défaillance (COMBES & al. 1997 : 17)

A l'aide de sondages, ces tests ont été réalisés sur les procédures de gestion des stocks en vue de s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens.

#### **3.3.6. Le Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TfFA)**

Le TfFA conclut la phase d'analyse des risques, réalisée sur la base des objectifs définis. Il présente de manière synthétique et argumentée, les présomptions ou avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et des faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation (LEMANT 1995 : 63).



En vue de préparer le TFA, nous avons utilisé des QCI et effectué des interviews au niveau de la direction, de l'encadrement et de l'exécution. Pour chaque domaine recensé, nous avons effectué la synthèse des informations recueillies à tous les niveaux de son exécution : les différentes opérations nécessaires, les moyens utilisés, les procédures existantes, les contrôles opérés. Puis, sur la base des informations recueillies, nous avons émis une opinion.

A travers ce chapitre, nous avons pu définir une approche méthodologique cohérente nous permettant de réaliser le manuel des procédures de gestion des stocks de la Compagnie Commerciale Africaine. Cependant pour documenter les différentes étapes du processus de rédaction des procédures, il nous a fallu mettre en œuvre quelques outils de collecte et d'analyse de données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette partie consacrée à la revue de littérature nous a permis d'appréhender les concepts théoriques de contrôle interne, de cerner le processus des stocks sur lequel va porter notre étude, mais aussi de constater le lien particulier entre l'existence d'un manuel de procédures et un bon système de contrôle interne. Ainsi, tout en décrivant le mode de fonctionnement du système, le manuel facilite sa compréhension et assure sa pérennité.

Fort des dispositions réglementaires de l'OHADA (article 16 de l'acte uniforme relatif au droit comptable) qui consacrent l'obligation de sa mise en place, le manuel est devenu aujourd'hui une préoccupation et une nécessité absolue pour toutes les entreprises. Cependant, le succès de sa conception nécessite une démarche rigoureuse, de bonnes capacités rédactionnelles et l'adhésion de tout le personnel.

Après avoir défini le cadre théorique, nous allons à présent aborder la seconde partie de notre étude, qui consistera à élaborer le manuel de procédures de gestion des stocks de la Compagnie Commerciale Africaine.

**2<sup>ème</sup> PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

CES - BIBLIOTHEQUE

Avec la préoccupation constante de mieux maîtriser les activités dont ils ont la responsabilité, les dirigeants d'entreprises ont mis en place des systèmes et outils de contrôle interne afin de détecter, en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs de rentabilité visés par l'entreprise, et de limiter les aléas. Ces dispositifs leur permettent de procéder à temps aux adaptations nécessaires à la croissance de l'activité. Ils contribuent également à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et aux règlements.

Au regard de ce qui précède, nous comprenons aisément la prépondérance du manuel de procédures dans le dispositif de contrôle interne de la plupart des entreprises structurées. En effet, le manuel y est de plus en plus considéré comme une solution, à un large éventail de problèmes latents.

Etant convaincus de l'importance de la formalisation des procédures opérationnelles et, en optant pour une gestion clairvoyante et optimale, les dirigeants de la compagnie commerciale africaine, ont jugé nécessaire de se doter d'un manuel de procédures.

Ainsi, après avoir présenté dans la première partie, les fondements théoriques de l'élaboration d'un manuel de procédures, nous nous proposons dans cette deuxième partie de l'appliquer, en pratique au cycle des stocks de la compagnie commerciale africaine.

Pour l'élaboration du manuel de ce cycle, notre travail sera axé sur :

- la prise de connaissance générale de la compagnie commerciale africaine à travers ses activités et son organisation (chapitre 4) ;
- la description et l'évaluation des procédures existantes (chapitre 5) ;
- la présentation des procédures de gestion des stocks (chapitre 6).

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINE

Avec une production agricole très faible, le Sénégal est encore loin d'atteindre son autosuffisance alimentaire. Il importe ainsi près de 70% de ses besoins en alimentation. L'importance de ces besoins fait du secteur commercial alimentaire l'un des plus juteux mais aussi le plus concurrentiel. Plusieurs entreprises se sont donc investies dans ce secteur en raison des nombreuses opportunités qu'il présente. La CCA n'a pas voulu être en reste et ambitionne d'augmenter sensiblement ses parts de marché, objectif qui passe fondamentalement par une modernisation de ses pratiques en gestion et l'installation de nouvelles succursales aussi bien à Dakar que dans certaines régions du pays où, elle n'est pas présente. La réalisation de cet objectif, suppose préalablement l'identification et la maîtrise des risques opérationnels pouvant l'entraver. Ce qui requiert une connaissance parfaite de ses activités, de ses moyens et de son mode de fonctionnement.

### 4.1. Structure juridique et capital social

Société de droit privé sénégalais avec un capital d'un million de francs (1.000.000 F CFA), la CCA est une PME dont le siège social est situé au marché Gueule Tapée – Cambérène Dakar. Créée depuis 2001 avec un statut de SARL, elle n'a pu démarrer officiellement ses activités qu'en 2005. Elle est immatriculée au RCCM sous le numéro 01961 B 2001 et est identifiée fiscalement sous le NINEA 002096635 2G2. Le tableau suivant montre la structure actuelle du capital de la société.

**Tableau 3 : Structure du capital**

Associés	Parts	Montants	Pourcentage
Mr Yankhouba DOUMBIA	70	700.000	70
Mr Birama NDIAYE	10	100.000	10
Mr Omar DOUMBIA	10	100.000	10
Mr Youssouf SIDIBE	10	100.000	10
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100</b>

Source : nous même à partir des états financiers de 2009

## 4.2. Activités – Gérance

La société a pour objet social en tous pays et particulièrement au Sénégal :

- le commerce en général, l'achat et la vente de tous biens marchandises et produits de tous genres et de toutes provenances ;
- toutes activités d'importation et d'exportation de tous produits de consommation ; le négoce international ;
- le commerce en gros, demi gros et détail de tous produits, biens et objets ;
- la prise de participation directe ou indirecte sous quelque forme que ce soit, dans toutes opérations, entreprises ou sociétés pouvant se rattacher à ces activités.

Malgré l'étendue de son objet social, la CCA s'est spécialisée dans le commerce en gros et demi gros. Elle propose ainsi à sa clientèle une gamme diversifiée de produits alimentaires et d'entretien constituée essentiellement de denrées de première nécessité (riz, sucre, huile, boissons, produits laitiers...), d'aliment bétail et de détergents.

Evoluant dans un secteur en pleine croissance mais fortement concurrentiel, la CCA s'est développée jusqu'à se hisser parmi les leaders dans la distribution de produits alimentaires. Ce qui explique l'évolution progressive du chiffre d'affaires au cours des dernières années.

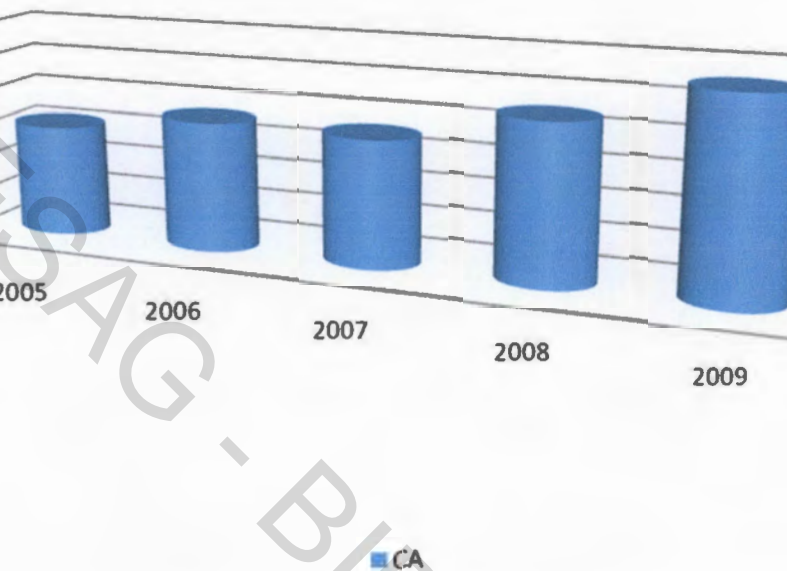
**Tableau 4 : CA des 5 derniers exercices**

	2005	2006	2007	2008	2009
CA (FCFA)	1 609 950 293	1 873 634 708	1 832 476 772	2 273 860 357	2 822 428 897

Source : nous même à partir des états financiers de 2009

## Evolution du Chiffre d'Affaires

**Evolution CA** (en milliers de francs)



même à partir des états financiers de 2009

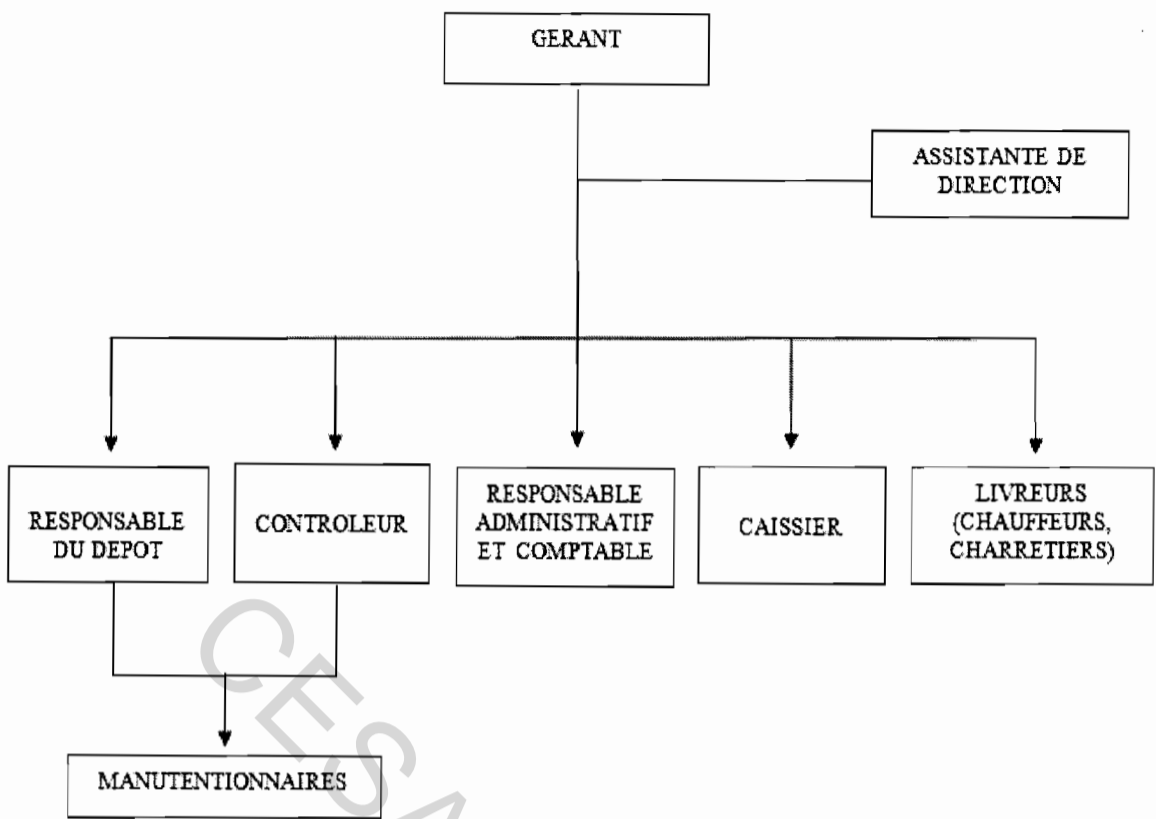
gérée par Monsieur Yankhouba DOUMBIA qui en est le m  
incipal.

é d'entrepreneur ayant un sens aigu des affaires et comp  
eau relationnel, Monsieur DOUMBIA a réussi, de par sa  
CA une structure dynamique et performante.

## Organisation interne

organisationnelle de la CCA est quasi informelle. En effet, l  
e en départements ou services et le gérant dispose de tous  
iquement toutes les opérations.

Figure 3 : Organigramme



Source : nous même

#### 4.4. Moyens

Nous nous en tiendrons uniquement aux moyens humains et matériels spécifiques à la gestion des stocks, à l'exclusion des moyens financiers qui constituent un standard dans toute gestion.

##### 4.4.1. Moyens humains

Eu égard à la nature de ses activités, l'effectif du personnel est très réduit. L'effectif global est de 16 agents dont 11 employés permanents et 4 prestataires chargés de l'exécution des tâches de manutention (chargement, déchargement, rangement...). Le personnel salarié permanent est constitué de :

- 1 gérant ;
- 1 Assistante de direction ;
- 1 responsable administratif et comptable ;



- 1 caissier ;
- 1 contrôleur ;
- 1 responsable du dépôt ;
- 2 charretiers ;
- 4 chauffeurs livreurs.

Nous décrivons ci-après les fonctions des acteurs intervenant dans le processus des stocks.

➤ **Le Gérant**

Il définit les objectifs, coordonne et supervise toutes les opérations. Il est spécialement chargé des achats et des opérations de transit et d'importation. Il s'occupe également de la facturation et est soutenu dans ses fonctions par une Assistante de direction.

➤ **L'Assistante de direction**

Elle est chargée des tâches de secrétariat, de la gestion du personnel, des approvisionnements, de la facturation, du recouvrement des créances

➤ **Le Responsable administratif et comptable**

Il est chargé des relations avec les banques, de la gestion de la trésorerie (versement et retrait de fonds, tenue de caisse, établissement des rapprochements bancaires...), de la tenue de la comptabilité, de l'établissement des déclarations fiscales et sociales, du traitement des salaires, du suivi et du paiement des factures fournisseurs.

➤ **Le contrôleur**

Il est installé à l'entrée du magasin et a pour mission principale :

- de contrôler toutes les livraisons (clients et fournisseurs) ;
- de réceptionner et de vérifier la conformité des commandes ;
- de veiller à la sécurisation des stocks.

➤ **Le responsable du dépôt**

Son rôle consiste à :

- établir un BL en cas de transfert de stocks ;
- ranger les stocks ;
- veiller à la propreté des locaux.

**4.4.2. Moyens matériels**

La CCA dispose d'un magasin sécurisé d'une superficie de 350 m<sup>2</sup>, d'une aire de stockage d'environ 50 m<sup>2</sup> aménagée à l'entrée du magasin et d'un dépôt de 100 m<sup>2</sup> réservé aux articles à quantité importante.

Sur le plan de la distribution, elle dispose d'un parc de quatre (4) camions gros porteurs et de deux (2) charrettes qui assurent la livraison des clients. Cette logistique procure à la société un avantage concurrentiel important.

Enfin sur le plan informatique, elle est équipée d'un parc de 3 ordinateurs reliés à un réseau et munis d'un logiciel de gestion comptable et d'un logiciel de gestion commerciale permettant de gérer à la fois les achats, les ventes mais aussi les stocks.

**4.5. Partenaires**

La CCA collabore avec plusieurs banques de la place qui lui concèdent des facilités de caisse (ligne de découvert, cautionnement sur les importations, etc.). Il s'agit notamment de la CBAO, de la BOA, et d'ECOBANK.

En effectuant près de 80% de ses achats auprès des fournisseurs locaux, l'entreprise a également noué un partenariat fructueux avec ces derniers qui lui accordent des délais de paiement pouvant atteindre parfois 60 jours. Il en est de même pour ses clients qui lui témoignent une confiance particulière basée sur le respect des délais de livraison et la qualité des produits livrés.

## **4.6. Perspectives**

Dans le souci de mieux satisfaire sa clientèle et de pérenniser ses activités, la société compte à court et moyen terme diversifier davantage sa gamme de produits. Il est aussi prévu une diversification de la clientèle avec l'installation de nouvelles succursales à l'intérieur du pays. De nouvelles sources d'approvisionnements probablement étrangères seront explorées en vue d'obtenir des produits de meilleure qualité à des prix plus compétitifs.

En termes de croissance de l'activité, les perspectives s'annoncent également intéressantes et le chiffre d'affaires prévisionnel sur 2010 devrait avoisiner 3,5 milliards.

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance des activités de la CCA et de décrire son organisation. L'objet de notre étude portant sur la conception d'un manuel de procédures de gestion des stocks, nous allons maintenant procéder à l'identification et à l'évaluation desdites procédures afin de déceler les éventuels risques qui pourraient survenir.

## CHAPITRE 5: DEMARCHE D'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION DES STOCKS DE LA CCA

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser particulièrement à la description et à l'évaluation des procédures de gestion des stocks existantes afin d'en déceler les forces et les faiblesses. Ensuite nous identifierons les dispositifs adéquats permettant de maîtriser les risques liés à la gestion des stocks.

### 5.1. Description des procédures de gestion des stocks

A la suite de nombreux entretiens effectués avec le gérant et l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des stocks, nous avons pu décrire les procédures opérationnelles et comptables du processus des stocks. Elles se présentent ainsi qu'il suit :

- déclenchement et passation des commandes de réapprovisionnement ;
- traitement des entrées et des sorties de stocks ;
- protection des stocks ;
- inventaire des stocks ;
- valorisation et dépréciation des stocks ;
- comptabilisation des stocks.

#### 5.1.1. Déclenchement et passation des commandes de réapprovisionnement

La passation des commandes de réapprovisionnement est effectuée par le gérant ou l'Assistante de direction. Périodiquement (chaque semaine), le gérant vérifie l'état physique des stocks de certains produits et recense sur une fiche les articles dont le niveau est très bas ou qui sont en rupture afin de passer les commandes auprès des fournisseurs. La plupart des commandes sont faites au téléphone à l'exception de quelques fournisseurs qui exigent des bons de commande. Lorsque le BC est utilisé, il est établi en 1 seul exemplaire avant d'être envoyé par fax. Les commandes sont exécutées en 1, 2 jours voire 1 semaine ou plus, tout dépend de la disponibilité du stock chez le fournisseur. Les relances de commande se font le plus souvent au téléphone

### **5.1.2. Traitement des entrées et des sorties de stocks**

Nous distinguons à ce niveau, les procédures d'entrée et de sortie des stocks et leur enregistrement en comptabilité matières.

#### **➤ L'entrée en stock**

L'entrée en stock concerne les retours de marchandises, les transferts de stocks du dépôt vers le magasin et la livraison des fournisseurs. En cas de retour, le contrôleur (posté à l'entrée du magasin) vérifie les quantités reçues et établit un BR qu'il transmet ensuite au gérant. La même procédure est appliquée pour les transferts de stocks.

Pour la réception des livraisons des fournisseurs, elle commence dès la présentation d'un BL ou d'une facture. Lorsque c'est un BL qui est délivré, le fournisseur fera parvenir par la suite sa facture définitive. La marchandise est directement déchargée dans le magasin dans un emplacement libre. Pendant le déchargement, le contrôleur effectue le comptage et après le stockage ou l'entrée en magasin, il établit un BR en 2 exemplaires. Un exemplaire de ce BR reste dans le carnet à souche qui est conservé par le contrôleur et le deuxième exemplaire est transmis au gérant. A la réception du BR et de la facture ou du BL, le gérant procède à une comparaison des quantités. Après vérification de la conformité, le gérant agrafe la facture du fournisseur ou son BL avec le BR et transmet la liasse à la comptabilité pour comptabilisation, classement et suivi du paiement.

#### **➤ La sortie de stock**

Elle se déclenche soit par un transfert de stocks du dépôt vers le magasin soit par la facturation à un client. Dans le cas d'un transfert, un BL est établi en 2 exemplaires. L'un est conservé par le responsable du dépôt et l'autre est transmis au contrôleur qui reçoit la marchandise au niveau du magasin. Pour la facturation, le vendeur établit une facture en 2 exemplaires, conserve l'un pour sa caisse et remet l'autre au client si la facture est au comptant ou alors au convoyeur si le paiement est différé. Ce dernier se présente au contrôleur et lui transmet la facture. Le contrôleur prépare la livraison conformément à la facture. Pour les ventes au comptant, les articles à livrer sont regroupés et parqués à l'entrée du magasin avant d'être remis au client. Pour les ventes à crédit, le contrôleur organise le chargement dès réception de la facture. Les articles sont chargés directement dans les camions ou sur les charrettes en l'absence du convoyeur. A la fin de l'opération de

chargement ou de livraison, le contrôleur enregistre la facture dans un registre avant de le remettre au client ou au convoyeur.

### ➤ **Traitement des entrées et sorties de stocks**

L'enregistrement en comptabilité matières n'est pas effectué pour les entrées en stock (livraisons fournisseurs, retours clients et transferts de stocks), les dons ou sorties diverses. Le logiciel est utilisé uniquement pour la facturation.

#### **5.1.3. Protection des stocks**

Pour cette fonction, aucune disposition particulière n'est prise et aucun responsable n'est désigné pour veiller sur la disposition des stocks et l'accès aux lieux de stockage (magasin, dépôt).

#### **5.1.4. Inventaire des stocks**

La CCA a opté pour l'inventaire permanent et effectue deux (2) inventaires physiques par an, en juin et en décembre. L'inventaire de juin est motivé par les besoins de l'arrêté intermédiaire et celui de décembre est effectué dans le cadre des travaux de fin d'exercice pour la détermination du résultat de l'exercice. A la veille de l'inventaire (un jour avant), le gérant informe le personnel sur la tenue d'un inventaire physique. Le jour de l'inventaire, le gérant constitue trois (3) à quatre (4) équipes de trois (3) personnes dont l'une est chargée de recenser les quantités inventoriées sur un cahier tandis que les deux (2) autres s'occupent du comptage. Les équipes sont réparties à travers le magasin, chacune évoluant dans un secteur. Pendant toute la durée de l'inventaire, tous les mouvements de stocks sont arrêtés. Le magasin est fermé et il n'y a aucune livraison de fournisseur ni vente. A la veille, les articles sont rangés afin de faciliter leur comptage. Au fur et à mesure de l'inventaire, les articles défectueux sont identifiés et répertoriés sur un cahier séparé. A la fin de l'inventaire, tous les cahiers sont centralisés auprès du gérant. Ce dernier fait valoriser directement l'inventaire et conserve les cahiers jusqu'au prochain inventaire.

#### **5.1.5. Valorisation et dépréciation des stocks**

Elle s'effectue après chaque inventaire sur la base du dernier prix d'achat ou du prix du marché défini par le gérant. A la réception des cahiers d'inventaire, le gérant renseigne les

prix d'achat puis les transmet au responsable administratif et comptable ou à l'Assistante de direction pour effectuer la valorisation. La valorisation est faite au moyen du logiciel de gestion commerciale. L'agent désigné par le gérant saisit dans le programme, les données (quantités, prix) telles qu'elles figurent sur les cahiers. A la fin de la saisie, le programme valorise automatiquement l'inventaire. La valeur est ainsi communiquée au gérant qui la reporte sur le cahier d'inventaire avant d'en informer le service comptable. L'état de valorisation n'est pas imprimé. Les articles défectueux recensés lors de l'inventaire sur un cahier séparé ne font pas l'objet d'une valorisation.

### **5.1.6. Comptabilisation des stocks**

Chaque jour, le gérant regroupe l'ensemble des factures d'achat et de vente et les transmet à l'agent administratif et comptable. Dès réception, ce dernier procède à leur comptabilisation ensuite à leur classement. En dehors des achats et des ventes, aucun traitement comptable n'est effectué sur les autres mouvements de stocks.

## **5.2. Evaluation des procédures existantes**

Cette évaluation a consisté à l'appréciation du système de contrôle interne existant ; la finalité étant de dégager les points forts et les points faibles des dispositifs mis en place pour maîtriser les risques liés aux procédures de stockage (annexe 4). Les points forts sont des aspects du système à maintenir, tandis que les points faibles sont des aspects à améliorer puisqu'ils dénotent l'existence de risques potentiels.

A l'issue de nos travaux, nous avons pu identifier les risques du processus des stocks de la CCA, les évaluer, les qualifier et enfin déterminer les dispositifs spécifiques pouvant servir à les gérer efficacement (annexe 5).

### **5.2.1. Identification des risques**

L'utilisation d'outils d'analyse tels que le questionnaire de contrôle interne (annexe 3), la grille d'analyse des tâches (annexe 2), le flow-chart (annexe 6) ainsi que les différents entretiens réalisés nous ont permis d'identifier les risques liés au processus de gestion des stocks.

#### **5.2.1.1. Les risques liés au déclenchement et à la passation des commandes de réapprovisionnement**

Les risques liés à cette étape sont les suivants :

- ✓ ruptures de stocks ;
- ✓ détention de stocks excessifs ou sur stockage ;
- ✓ erreurs de commande ;
- ✓ litiges avec les tiers ;
- ✓ retards de livraison.

#### **5.2.1.2. Les risques liés au Traitement des entrées et des sorties de stocks**

Pour les mouvements de stocks (entrées et sorties) et lors de l'enregistrement en comptabilité matières, nous avons identifié les risques suivants :

- ✓ livraison non-conforme ;
- ✓ prélèvements exagérés ;
- ✓ absence de maîtrise des quantités en stock ;
- ✓ détournements.

#### **5.2.1.3. Les risques liés à la Protection des stocks**

A ce niveau, les risques ci-après ont été identifiés :

- ✓ détérioration ;
- ✓ manquants ;
- ✓ vols ;
- ✓ incendie ;
- ✓ péremption.

#### **5.2.1.4. Les risques liés à l'inventaire des stocks**

A cette étape, les risques suivants ont été identifiés :

- ✓ difficultés dans la prise d'inventaire.
- ✓ erreurs de comptage ;



- ✓ inventaire non exhaustif ;
- ✓ écarts non détectés ;

#### **5.2.1.5. Les risques liés à la valorisation et à la dépréciation des stocks**

Les risques liés à cette étape sont les suivants :

- ✓ valorisation non fiable ;
- ✓ inexactitude du niveau comptable des stocks ;
- ✓ résultat erroné ;
- ✓ constitution de provisions arbitraires ou absence de provisions ;
- ✓ redressements fiscaux.

#### **5.2.1.6. Les risques liés à la comptabilisation des stocks**

Sur le plan de l'enregistrement comptable des opérations de stocks, nous pouvons identifier les risques suivants :

- ✓ omissions dans la comptabilisation ;
- ✓ erreurs d'imputation ;
- ✓ déphasage entre les stocks physiques et les stocks comptables ;
- ✓ non respect de la césure des exercices.

#### **5.2.2. Evaluation des risques liés à la gestion des stocks**

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance. Cette évaluation passe nécessairement par l'élaboration d'une cartographie qui s'effectue en plusieurs étapes. Ce processus long et complexe ne faisant pas l'objet de notre étude, nous avons opté en lieu et place pour une estimation aléatoire et approximative pour chaque risque identifié (RENARD, 2007 : 179) afin de savoir s'il est :

- important (I) ;
- moyen (M) ;
- faible (F).

Tout en tenant compte d'un maximum d'informations ayant trait à l'environnement de contrôle et aux dispositifs de contrôle existants, nous récapitulons dans le tableau ci-

dessous, les impacts potentiels des risques liés au processus de gestion des stocks, leur probabilité d'occurrence ainsi que leur évaluation.

**Tableau 5 : Grille d'évaluation des risques**

Risques	Probabilité	Impact	Evaluation	Hierarchisation
1. ruptures de stocks	Elevée	Elevé	Important	1
2. détention de stocks excessifs ou sur stockage	Elevée	Elevé	Important	2
3. erreurs de commande	Modérée	Modéré	Moyen	11
4. litiges avec les tiers	Modérée	Modéré	Moyen	14
5. retards de livraison	Modérée	Modéré	Moyen	12
6. livraison non-conforme	Modérée	Elevé	Moyen	13
7. prélèvements exagérés	Modérée	Modéré	Moyen	16
8. absence de maîtrise des quantités en stock	Elevée	Elevé	Important	4
9. détournements	Faible	Elevé	Moyen	18
10. Péréemption	Modérée	Modéré	Moyen	15
11. détérioration	Elevée	Elevé	Important	3
12. manquants	Modérée	Elevé	Moyen	17
13. vols	Faible	Elevé	Moyen	19
14. incendie	Faible	Elevé	Moyen	20
15. difficultés dans la prise d'inventaire	Faible	Modéré	Moyen	26
16. erreurs de comptage	Elevée	Elevé	Important	5
17. inventaire non exhaustif	Elevée	Elevé	Important	6
18. écarts non détectés	Elevée	Elevé	Important	9
19. inexactitude du niveau comptable des stocks	Elevée	Elevé	Important	10
20. résultat erroné	Elevée	Modéré	Moyen	21
21. valorisation non fiable	Elevée	Elevé	Important	7
22. constitution de provisions arbitraires ou absence de provisions	Elevée	Elevé	Important	8
23. redressements fiscaux	Faible	Elevé	Moyen	25
24. omissions dans la comptabilisation	Modérée	Modéré	Moyen	24
25. erreurs d'imputation	Modérée	Modéré	Moyen	22
26. déphasage entre les stocks physiques et les stocks comptables	Modérée	Modéré	Moyen	23
27. non respect de la césure des exercices	Faible	Modéré	Moyen	27

Source : nous même

ous a également permis d'apprécier le niveau de chaque risque  
 et donc savoir ceux qui sont les plus importants et susceptibles  
 de réalisation, l'atteinte des objectifs. La figure suivante nous

### Cartographie des risques

	<p>20. résultat erroné</p>	<p>1. ruptures                      2. détention                      excessif                      11. détériora                      8. absence                      quantités en                      16. erreurs c                      17. inventai                      21. valorisa                      22. constitu                      provisio                      absence                      18. écarts m                      19. inexacti                      comptab</p>
<p>vé</p>	<p>3. erreurs de commande                      4. retards de livraison                      5. livraison non conforme                      6. litiges avec les tiers                      10. péremption                      7. prélèvements exagérés                      25. erreurs d'imputation                      26. déphasage entre les stocks                      physiques et les stocks                      comptables                      24. omissions dans la                      comptabilisation</p>	<p>12. manqua</p>
<p>déré</p>	<p>15. difficultés dans la prise                      d'inventaire                      27. non respect de la césure                      des exercices</p>	<p>9. détourner                      13. vols                      14. incendie</p>

### **5.2.3. Identification des dispositifs spécifiques**

Cette étape nous a permis de déterminer pour chacun des risques réels identifiés, les dispositifs spécifiques de contrôle interne adéquats, en cherchant à répondre à la question : « Que faut-il faire- ou mettre en place- pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ? » Nous avons retenu une liste théorique des dispositifs nécessaires pour une bonne maîtrise des opérations ayant révélé des risques apparents.

### **5.2.4. Qualification**

Après l'identification des dispositifs spécifiques, nous les avons qualifiés en les rattachant au dispositif permanent de contrôle interne dont ils font partie : objectifs, moyens, système d'information, organisation, méthodes et procédures, supervision.

Au terme de ces quatre (4) étapes, nous avons obtenu des tableaux à cinq (5) colonnes (annexe 5) ensuite nous avons défini, en accord avec la gérance de la CCA, les orientations du manuel.

## **5.3. Orientations du manuel de procédures**

Les orientations du manuel de procédures de gestion des stocks ont été définies avec le concours du gérant. Avec lui, nous avons défini les objectifs, le contenu et la forme du manuel de procédures. Quant au mode d'utilisation, les modalités de mise à jour et la structuration, il les a laissés à notre appréciation. Par ailleurs, il a encouragé l'ensemble du personnel à participer activement à la réussite de cette mission.

### **5.3.1. Objectifs du manuel de procédures**

Le présent manuel de procédures décrit de manière détaillée et explicite la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées pour chacune des opérations de gestion des stocks. Il s'agit de préciser pour chaque tâche, les principales actions à entreprendre, ainsi que les personnes concernées par l'exécution. Le présent manuel vise entre autres les objectifs suivants :

- expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise ;

- assurer la sécurité des actifs ;
- favoriser l'harmonisation des modes d'exécution des tâches en les formalisant ;
- faciliter les opérations de contrôle ;
- former le personnel.

Par ailleurs le manuel de procédures doit permettre tant au staff qu'aux personnes extérieures ou nouvellement recrutées, de comprendre très rapidement l'organisation générale du travail et de disposer d'une source d'information exhaustive, sur les procédures et les outils utilisés en interne.

### **5.3.2. Contenu et forme du manuel de procédures**

Le manuel de procédures sera conçu selon un langage clair et accessible par tous. Les tâches seront groupées par fonction et chaque fonction sera décomposée en procédure.

Concernant la forme, le manuel sera conçu sur support papier, sous forme de classeurs à feuillets mobiles, pour faciliter sa diffusion et sa mise à jour. Les différentes fiches du manuel de procédures auront un code rappelant leur référence principale, et seront paginées et datées. La mention « originale » sera affectée si la procédure est nouvelle ou « mise à jour » si la procédure existe déjà.

### **5.3.3. Structure du manuel de procédures**

Avant d'entamer la rédaction des procédures, nous avons défini la structure du manuel. A ce niveau, notre choix s'est porté sur un modèle de présentation qui permet à l'agent utilisateur d'identifier rapidement la tâche à exécuter, les personnes qui interviennent pour la réalisation de la tâche, la manière dont elle est réalisée ainsi que les supports permettant sa réalisation. La structuration retenue est présentée comme suit :

<b>COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE</b>	<b>MANUEL DE PROCEDURES</b>	<b>Mise à jour :</b> Octobre 2010
	<b>GESTION DES STOCKS</b>	<b>Référence :</b>
PROCEDURE :		
SOUS PROCEDURE :		

<b>Opérations</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Tâches à exécuter</b>	<b>Support(s) ou fait(s) générateur(s)</b>

Source : nous même

#### **5.3.4. Validation du manuel de procédures**

Les procédures rédigées et le manuel élaboré en y intégrant toutes ses composantes, nous l'avons soumis à l'ensemble des acteurs du processus des stocks pour approbation. Au cours de la réunion de validation du projet de manuel de procédures où étaient également présents les différents associés de la CCA, nous avons présenté les résultats de nos investigations. Après quelques commentaires et précisions, notre projet de manuel de procédures a été validé et autorisé à être diffusé.

#### **5.3.5. Mode d'utilisation**

Pour faciliter la consultation de ce manuel, la méthode de « cross – indexing » a été utilisée pour référencer les différentes procédures. Chaque procédure est décrite dans un tableau réparti en quatre colonnes : opérations, intervenants, tâches, supports.

- la colonne « Opérations » décrit et indique l'étape de la procédure ;
- la colonne « Intervenants » permet d'identifier les différents agents impliqués dans l'exécution de la procédure ;
- la colonne « Tâches » décrit ce qui doit se faire à chaque étape de la procédure ;
- la colonne « Support ou fait générateur » indique les outils utilisés pour la matérialisation de la tâche.

### **5.3.6. Mise à jour**

La mise à jour du manuel est aussi importante que sa mise en place. S'il n'est pas mis à jour, le manuel perd de son efficacité. Cette mise à jour peut être motivée par :

- des modifications des systèmes et procédures dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles ;
- des aménagements dans l'organisation de la société ;
- des modifications en ce qui concerne l'affectation du personnel ou des tâches lui incombant ;
- etc.

La responsabilité de cette mise à jour incombe au gérant. Lorsque la décision de modification de procédures existantes est envisagée, le gérant convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les acteurs susceptibles d'être concernés par ces modifications. Cette réunion à l'issue de laquelle un procès verbal est établi, doit débattre de l'opportunité de la modification proposée et des solutions à adopter.

La mise à jour est facilitée par le type de support (classeur) utilisé pour ce manuel et qui permet de retirer ou de remplacer aisément un ou plusieurs feuillets. Il convient cependant d'indiquer en haut et à droite de chaque feuillet la date de la dernière mise à jour.

Tout en gardant à l'esprit que les dispositifs de contrôle interne d'une grande entreprise ne peuvent être identiques à ceux d'une PME, nous constatons une insuffisance notoire du contrôle interne de la CCA. En effet l'analyse de ses procédures de gestion des stocks nous permet de dire qu'elles présentent des faiblesses tant dans leur conception que dans leur application. Les dirigeants en ont pris conscience, et sont disposés à prendre des mesures correctives d'où l'intérêt manifeste qu'ils accordent à la formalisation des procédures.

## CHAPITRE 6: PRESENTATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE DES STOCKS

Ce chapitre nous permettra de présenter le manuel de procédures que nous avons conçu, d'aborder les aspects liés à sa diffusion mais aussi d'émettre les directives concernant sa mise en œuvre.

### 6.1. Présentation du manuel des procédures

Cette section nous permettra de présenter le manuel que nous avons conçu. Nous traiterons d'abord les procédures opérationnelles avant de terminer avec les procédures comptables. Pour chacune des procédures, nous exposerons son objet, le champ d'application, les objectifs de contrôle interne, les règles de gestion, la liste des opérations et enfin nous la décrirons.

<b>COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE</b>	<b>MANUEL DE PROCEDURES</b>	<b>Mise à jour : Octobre 2010</b>
	<b>GESTION DES STOCKS</b>	<b>REF : GDS</b>
<b>INDEX DES PROCEDURES</b>		

PROCEDURES	INDEX
Déclenchement des commandes de réapprovisionnement	GDS - 01
Traitement des entrées et des sorties de stocks	GDS - 02
Protection des stocks	GDS - 03
Inventaire des stocks	GDS - 04
Valorisation et dépréciation des stocks	GDS - 05
Comptabilisation des stocks	GDS - 06

SOUS - PROCEDURES	INDEX
Entrées en stocks	GDS - 02 - 01
Sorties de stocks	GDS - 02 - 02



<b>COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE</b>	<b>MANUEL DE PROCEDURES</b>	<b>Mise à jour :</b> Octobre 2010
	<b>GESTION DES STOCKS</b>	<b>REF : 1</b>
<b>PROCEDURE : DECLENCHEMENT ET PASSATION DES COMMANDES DE REAPPROVISIONNEMENT</b>		GDS - 01
<b>SOUS PROCEDURE :</b>		

## 1. OBJET DE LA PROCEDURE

Identifier clairement les besoins puis passer et suivre correctement les commandes.

## 2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à toutes les opérations :

- d'identification, par article, du stock minimum de sécurité à détenir et à partir duquel la commande doit être déclenchée et du stock maximum à atteindre et à ne pas dépasser pour éviter le sur stockage et les stocks « dormants » ;
- de déclenchement et de suivi des commandes.

## 3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures mises en place doivent assurer :

- une définition précise préalable des besoins ;
- le déclenchement et la passation des commandes dans les délais requis ;
- le suivi systématique des commandes non satisfaites.

## 4. REGLES DE GESTION

- déterminer les quantités à commander par article et fixer les dates de passation des commandes en tenant compte :
  - ✓ de la vitesse de rotation de cet article ;
  - ✓ des niveaux optimums à détenir en stock ;
  - ✓ des prévisions de ventes ;
  - ✓ des délais de livraison des fournisseurs.

- relancer régulièrement les commandes non satisfaites ;
- le gérant dispose d'un carnet de bons de commande (BC) pré numérotés en triple exemplaire :
  - ✓ original (à retourner par le fournisseur avec la facture) ;
  - ✓ un duplicata (à conserver par le fournisseur) ;
  - ✓ un volet qui reste en souche dans le carnet.

## **5. LISTE DES OPERATIONS**

Les opérations relatives à cette procédure sont les suivantes :

- identification des besoins ;
- déclenchement et passation des commandes ;
- suivi de la commande.

COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE	MANUEL DE PROCEDURES	Mise à jour : Octobre 2010
	GESTION DES STOCKS	REF : 2
PROCEDURE : DECLENCHEMENT ET PASSATION DES COMMANDES DE REAPPROVISIONNEMENT		GDS - 01
SOUS PROCEDURE :		

## 6. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Identification des besoins	Gérant	pour chaque nouvel article : - détermine les stocks « mini » et « maxi » à détenir ;	Articles nouveaux
	Assistante	- renseigne les quantités déterminées sur la fiche article ;	SAARI GESCOM
Déclenchement et passation des commandes	Gérant	chaque jour : - imprime l'état préparatoire des commandes sur lequel figure uniquement les articles dont le niveau de stock minimum fixé préalablement est atteint ; - établit un bon de commande en 3 exemplaires diffusés comme suit : ✓ 2 exemplaires au fournisseur dont l'un est à retourner avec le BL ou la facture au moment de la livraison ; ✓ 1 exemplaire reste dans le carnet à souche. NB : la transmission du BC au fournisseur se fait par voie de courrier avec cahier de transmission ou par fax. Dans le cas d'un fax, la réception du BC doit être confirmée par téléphone.	SAARI GESCOM Préparation de commande  BC

<b>Opérations</b>	<b>Intervenants</b>	<b>Tâches à exécuter</b>	<b>Support(s) ou fait(s) générateur(s)</b>
Suivi de la commande	Gérant	tous les 3 jours : <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle le carnet des commandes afin de répertorier les commandes dont la livraison est en retard ;</li> <li>- recense les livraisons en retard ;</li> <li>- relance les fournisseurs concernés par téléphone ou par écrit ;</li> <li>- annule les commandes non exécutées après une semaine et consulte un autre fournisseur.</li> </ul>	Carnet de commandes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<b>COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINA</b>	<b>MANUEL DE PROCEDURES</b>	<b>Mise à jour :</b> Octobre 2010
	<b>GESTION DES STOCKS</b>	<b>REF : 3</b>
<b>PROCEDURE : TRAITEMENT DES ENTREES ET SORTIES DE STOCKS</b>		GDS - 02
<b>SOUS PROCEDURE : ENTREES EN STOCKS</b>		GDS - 02 - 01

### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

Assurer que les mouvements d'entrée et de sorties de stocks sont traités rapidement et correctement.

### **2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE**

Cette procédure concerne toutes les opérations

- de réception et de contrôle des livraisons ;
- de rangement des articles ;
- d'établissement des bons de sortie de magasin ;
- de livraison des articles aux clients ;
- de mise à jour du fichier commercial ;
- d'information des services comptables.

### **3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE**

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance :

- que les livraisons effectuées par les fournisseurs sont réceptionnées rapidement et correctement ;
- que les sorties de stock ne sont effectuées que sur la base des demandes exprimées par des responsables habilités par la Direction ;
- que les sorties de stock font l'objet d'un traitement rapide et correct par les services responsables (magasins) ;
- que les mouvements de stocks enregistrés sont réels et exhaustifs ;
- que les retours de marchandises sont enregistrés et suivis.

#### **4. REGLES DE GESTION**

- rapprocher les BL, BC, BR et facture fournisseur ;
- traiter rapidement les entrées et sorties de stocks ;
- établir des liasses de bons d'entrées et de sorties prénumérotés, contenus dans des carnets à souche ;
- désigner des responsables habilités à approuver les bons de sortie ;
- enregistrer et analyser périodique des retours de marchandises pour décision (destruction, réintégration en stock, revente).

#### **5. LISTE DES OPERATIONS**

Les opérations relatives à cette procédure sont les suivantes :

##### **5.1 ENTREES EN STOCK**

- la réception de marchandises;
- la réception des retours ;
- le transfert de stock ;
- la réception des articles de promotion (articles offerts gratuitement par les fournisseurs).

##### **5.2 SORTIES DE STOCK**

- livraison aux clients ;
- dons ou cadeaux à la clientèle ;
- sorties de produits périmés.

COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE	MANUEL DE PROCEDURES	Mise à jour : Octobre 2010
	GESTION DES STOCKS	REF : 4
PROCEDURE : TRAITEMENT DES ENTREES ET SORTIES DE STOCKS		GDS - 02
SOUS PROCEDURE : ENTREES EN STOCKS		GDS - 02 - 01

## 6. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Réception de marchandises ;	Magasinier ou Responsable dépôt	<p>Dès livraison de la commande :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifie que les articles livrés sont ceux mentionnés sur la facture/ BL du fournisseur ;</li> <li>- effectue un contrôle physique des articles livrés par comptage des quantités livrées et les rapproche des quantités portées sur la Facture/ BL ;</li> <li>- vérifie que les articles livrés sont ceux qui ont été commandés (quantitativement et qualitativement) et qui figurent sur le BC ;</li> <li>- décharge le BL du fournisseur ;</li> <li>- établit et signe un BR en 3 exemplaires avant de procéder à sa diffusion : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un exemplaire pour le gérant ;</li> <li>✓ un exemplaire agrafé avec le BC et la facture/ BL du fournisseur pour constituer une liasse destinée à la comptabilité ;</li> <li>✓ un exemplaire reste en souche dans le carnet.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Facture/BL du fournisseur</p> <p>BC</p> <p>BR</p>

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Réception de marchandises	RAC	<p>A la réception de la liasse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- effectue un contrôle de conformité entre la facture fournisseur, le BC et le BR ;</li> <li>- effectue une vérification arithmétique de la facture/BL ;</li> <li>- transmet une copie de la facture/BL à l'assistante ;</li> <li>- classe les documents.</li> </ul>	Facture/BL/BC /BR
	Assistante de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistre la facture du fournisseur dans SAARI GESCOM</li> <li>- classe le document</li> </ul>	Logiciel SAARI
Transfert des stocks	Magasinier	<p>Dès réception des stocks provenant du dépôt :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- effectue un contrôle physique des articles livrés par comptage des quantités livrées et les rapproche des quantités portées sur le BS ;</li> <li>- décharge sur le BS ;</li> <li>- établit et signe un BE en 3 exemplaires avant de procéder à sa diffusion :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un exemplaire au gérant ;</li> <li>✓ un exemplaire à la comptabilité ;</li> <li>✓ un exemplaire reste en souche dans le carnet.</li> </ul> </li> </ul>	BS  BE
	Gérant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rapproche le BE, BS et le BT ;</li> <li>- transmet les documents à l'assistante.</li> </ul>	BE/BS/BT
	Assistante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- effectue un virement de dépôt à dépôt dans SAARI GESCOM ;</li> <li>- classe les documents.</li> </ul>	Logiciel SAARI



Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Réception des retours	Magasinier	Dès réception des marchandises retournées : <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle les quantités exactes retournées ;</li> <li>- fait mention des réserves ou observations nécessaires (avaries, écarts de quantité...) avant de décharger sur un quelconque document du livreur ;</li> <li>- établit et signe un BRET (Bon de retour) en 3 exemplaires avant de procéder à sa diffusion :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un exemplaire au gérant qui transmet à son tour à l'assistante ;</li> <li>✓ un exemplaire à la comptabilité ;</li> <li>✓ un exemplaire reste en souche dans le carnet.</li> </ul> </li> </ul>	BRET
	Assistante de direction	Sur la base du BRET : <ul style="list-style-type: none"> <li>- établit la facture d'avoir à partir de SAARI GESCOM</li> <li>- imprime l'avoir en 2 exemplaires et le fait valider par le gérant avant de procéder à sa diffusion :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un exemplaire au client avec une copie du BRET</li> <li>✓ un exemplaire à la comptabilité</li> </ul> </li> <li>- classe le BRET</li> </ul>	Logiciel SAARI  Facture d'avoir
	RAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- agrafe la facture d'avoir avec le BRET</li> <li>- classe les documents</li> </ul>	Avoir/BRET

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Réception des articles de promotion	Magasinier	<p>A la réception des articles de promotion :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- effectue un comptage des quantités exactes réceptionnées et les compare au BL ;</li> <li>- fait mention des réserves ou observations nécessaires (avaries, écarts de quantité...);</li> <li>- établit et signe un BE en 3 exemplaires avant de procéder à sa diffusion :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un exemplaire au gérant ;</li> <li>✓ un exemplaire transmis à la comptabilité avec le BL ;</li> <li>✓ un exemplaire reste en souche dans le carnet.</li> </ul> </li> </ul>	<p>BL Fournisseur</p> <p>BE</p>
	RAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rapproche le BL avec le BE ;</li> <li>- transmet une copie du BL à l'assistante ;</li> <li>- classe les documents.</li> </ul>	BL/BE
	Assistante de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistre le BL dans SAARI GESCOM ;</li> <li>- imprime le mouvement d'entrée et le transmet à la comptabilité ;</li> <li>- classe le document.</li> </ul>	<p>Logiciel SAARI, BL ME</p>

COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE	MANUEL DE PROCEDURES	Mise à jour : Octobre 2010
	GESTION DES STOCKS	REF : 5
PROCEDURE : TRAITEMENT DES ENTREES ET SORTIES DE STOCKS		GDS - 02
SOUS PROCEDURE : SORTIES DE STOCKS		GDS - 02 - 02

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Livraison aux clients	Assistante de direction	Après enregistrement de la commande du client : - établit à partir du SAARI GESCOM une facture (si le paiement est effectué au comptant) ou un BL (si le paiement est différé) ; - imprime la facture ou le BL en 2 exemplaires ; - fait signer les documents au gérant avant de les remettre au client ou au convoyeur.	Logiciel SAARI  Facture/BL
	Magasinier	A la présentation de la facture/BL : - vérifie et effectue un comptage des quantités exactes à livrer en présence de la personne habilitée à faire l'enlèvement ; - effectue le chargement avec l'aide des manutentionnaires ; - signe et fait signer la facture/BL à la personne chargée de l'enlèvement ; - remet un exemplaire du document au client ou au convoyeur ; - transmet la facture/BL à la comptabilité.	Facture/BL

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Livraison de cadeaux ou dons	Magasinier	<p>Sur autorisation du gérant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- émet un bon de sortie (BS) en 3 exemplaires qu'il fait signer au gérant ;</li> <li>- effectue un comptage des quantités exactes à livrer en présence de la personne habilitée à faire l'enlèvement ;</li> <li>- signe et fait signer le BS à la personne chargée de l'enlèvement avant de procéder à sa diffusion :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un exemplaire au gérant qui transmet à son tour à l'assistante ;</li> <li>✓ un exemplaire à la comptabilité ;</li> <li>✓ un exemplaire reste en souche dans le carnet.</li> </ul> </li> </ul>	BS
	Assistante de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistre le BS sur SAARI GESCOM ;</li> <li>- imprime le mouvement de sortie et le transmet à la comptabilité ;</li> <li>- classe le BS.</li> </ul>	Logiciel SAARI BS MS
Transfert des stocks	Responsable du dépôt	<p>A la réception du bon de transfert émis par le gérant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- émet un BS en 3 exemplaires :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un exemplaire au gérant ;</li> <li>✓ un exemplaire au magasinier ;</li> <li>✓ un exemplaire reste en souche dans le carnet.</li> </ul> </li> </ul>	BT BS

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Sortie de produits périmés	Magasinier ou responsable dépôt	<p>Après avoir identifié les produits périmés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informe le gérant et établit ensuite un bon de sortie (BS) en 3 exemplaires qu'il lui fait signer ;</li> <li>- procède au déstockage des articles concernés et les remet au gérant qui se chargera de leur destruction ;</li> <li>- ventile le BS comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ un exemplaire au gérant qui transmet à son tour à l'assistante ;</li> <li>✓ un exemplaire à la comptabilité ;</li> <li>✓ un exemplaire reste en souche dans le carnet.</li> </ul> </li> </ul>	BS
	Assistante de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistre le BS sur SAARI GESCOM ;</li> <li>- imprime le mouvement de sortie et le transmet à la comptabilité ;</li> <li>- classe le BS.</li> </ul>	Logiciel SAARI, MS, BS

<b>COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE</b>	<b>MANUEL DE PROCEDURES</b>	<b>Mise à jour :</b> Octobre 2010
	<b>GESTION DES STOCKS</b>	<b>REF : 6</b>
<b>PROCEDURE : PROTECTION DES STOCKS</b>		<b>GDS - 03</b>
<b>SOUS PROCEDURE :</b>		

### **1. OBJET DE LA PROCEDURE**

S'assurer que les existants sont contrôlés et correctement protégés

### **2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE**

Cette procédure regroupe toutes les opérations de protection et de sauvegarde des articles en stocks.

### **3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE**

Les procédures appliquées par la société doivent donner l'assurance d'une protection suffisante des stocks contre les risques de vol, de détérioration et de prélèvements exagérés non autorisés.

### **4. REGLES DE GESTION**

- mise en place d'un système permettant un rangement convenable et une identification rapide des catégories de stocks : définitions d'aires de stockage, et regroupement des stocks de même nature par aire, rangement des articles par lots facilement comptables (cube, parallélépipèdes, etc.) ;
- protection des stocks exposés à l'entrée du magasin (grille de protection, bâches...)
- limitation stricte de l'accès au magasin aux personnes autorisées ;
- responsabilisation des magasiniers (en cas de manquants) ;
- couverture des stocks par des assurances contre les risques d'incendie, de vol etc.

### **5. LISTE DES OPERATIONS**

- Contrôle des stocks

COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINAINE	MANUEL DE PROCEDURES	Mise à jour : Octobre 2010
	GESTION DES STOCKS	REF : 7
PROCEDURE : PROTECTION DES STOCKS		GDS - 03
SOUS PROCEDURE :		

## 6. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Pour la protection des stocks, il convient d'appliquer rigoureusement les règles de gestion décrites ci-devant et d'effectuer régulièrement des contrôles

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Contrôle des stocks	Magasinier ou responsable dépôt	Chaque jour : - vérifie si la grille de protection des stocks exposés à l'entrée est bien fermée à clef et que les stocks sont bien couverts (bâches) ; - vérifie si le magasin est bien fermé à clef ; - rapproche par sondage l'état informatique avec le stock physique.	Etat informatique
	Gérant	Chaque semaine : - fait éditer l'état du stock (informatique) et le rapproche par sondage avec le stock physique ; - effectue des visites inopinées dans le magasin et dans le dépôt.	Etat informatique

COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE	MANUEL DE PROCEDURES	Mise à jour : Octobre 2010
	GESTION DES STOCKS	Référence : 8
PROCEDURE : INVENTAIRE DES STOCKS		GDS - 04
SOUS PROCEDURE :		

### 1. OBJET DE LA PROCEDURE

Inventorier physiquement tous les stocks de la CCA

### 2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique tous les six (6) mois et concerne tous les stocks de la CCA

### 3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures de prise d'inventaire des stocks mises en place doivent assurer :

- un recensement fiable et exhaustif des quantités en magasin ou en dépôt ;
- une identification correcte des articles obsolètes ou détériorés ;
- une détermination correcte des écarts entre les stocks théoriques et les existants physiques et un traitement correct et rapide de ces écarts ;
- un suivi correct des stocks externes et internes (appartenant à des tiers).

### 4. REGLES DE GESTION

- respecter les instructions d'avant prise d'inventaire (cf. recommandations) ;
- identifier clairement les stocks internes et externes, détériorés ou obsolètes ;
- analyser et régulariser les écarts ;
- transmettre au gérant les rapports de prise d'inventaire au plus tard 15 jours après l'inventaire.

### 5. DESCRIPTION DES OPERATIONS

Les opérations relatives à cette procédure sont les suivantes :

- préparation de l'inventaire ;
- recensement physique des stocks ;
- identification des écarts ;
- analyse des écarts ;
- régularisations des écarts.



COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE	MANUEL DE PROCEDURES	Mise à jour : Octobre 2010
	GESTION DES STOCKS	REF : 9
PROCEDURE : INVENTAIRE DES STOCKS		GDS - 04
SOUS PROCEDURE :		

## 6. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Préparation de l'inventaire	Equipe d'inventaire	Appliquer les instructions d'avant inventaire (cf. recommandations)	
Recensement physique des stocks	Equipe d'inventaire	<p>Tous les 6 (six) mois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- imprime l'état du stock théorique ;</li> <li>- imprime les fiches d'inventaire ;</li> <li>- procède à un double comptage des articles par 2 équipes différentes ;</li> <li>- pèse les stocks déposés en tas ou en vrac ;</li> <li>- appose un identifiant (ticket ou marque quelconque sur les articles) au fur et à mesure des comptages ;</li> <li>- remplit les fiches d'inventaire en 3 exemplaires ;</li> <li>- ventile les fiches d'inventaire comme suit :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1 exemplaire au gérant ;</li> <li>✓ 1 exemplaire à la comptabilité ;</li> <li>✓ 1 exemplaire au magasinier.</li> </ul> </li> </ul>	Etat du stock, Fiches d'inventaire

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Identification des écarts	Le RAC	<p>A l'issue de l'inventaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rapproche les données de l'inventaire physique reproduites au niveau des fiches d'inventaires avec les l'état informatique (stock théorique) ;</li> <li>- transmet une copie de l'état des écarts au gérant qui le transmet à son tour au magasinier pour justification éventuelle.</li> </ul>	<p>Fiches d'inventaire, Etat informatique</p> <p>Etat des écarts</p>
Analyse des écarts	Le Magasinier	<p>A la réception de l'état des écarts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- justifie les écarts détectés, à partir du dernier stock physique (dernier inventaire) en rapprochant : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les entrées en stock de la période ;</li> <li>✓ les sorties de stock de la période ;</li> <li>✓ le stock physique identifié à l'inventaire.</li> </ul> </li> <li>- transmet à nouveau au gérant l'état des stocks comportant tous les écarts justifiés ou non, avec éventuellement des propositions de correction.</li> </ul>	<p>Etat informatique</p> <p>Fiches d'inventaire</p>

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Régularisations des écarts	Le gérant	A la réception de l'état des écarts : - décide et approuve les régularisations à apporter aux stocks ; - conserve l'original de l'état et ventile les copies : ✓ 1 copie au magasinier ; ✓ 1 copie à l'Assistante de direction ; ✓ 1 copie à la comptabilité.	Etat des écarts
	Assistante	- saisit les écarts d'inventaire dans SAARI GESCOM en utilisant la fonction « Saisies des régularisations » du menu « Traitement » ; - imprime l'état définitif des stocks physiques en 2 exemplaires qu'elle remet au gérant.	Etat des écarts  Etat d'inventaire
	Gérant	- vise l'état définitif des stocks physiques après la mise en œuvre des corrections ; - conserve un exemplaire et transmet le second à la comptabilité.	Etat d'inventaire

COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINA	MANUEL DE PROCEDURES	Mise à jour : Octobre 2010
	GESTION DES STOCKS	REF : 10
PROCEDURE : VALORISATION ET DEPRECIATION DES STOCKS		GDS - 05
SOUS PROCEDURE :		

### 1. OBJET DE LA PROCEDURE

Assurer que les stocks sont correctement valorisés et dépréciés en regard du marché et rendent compte de tous les coûts qui les concernent et seulement ceux-ci.

### 2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure regroupe toutes les opérations de valorisation et de dépréciation des stocks.

### 3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance :

- d'une valorisation des stocks inventoriés, conformément aux méthodes généralement admises ;
- d'une dépréciation correcte et systématique des stocks, le cas échéant.

### 4. REGLES DE GESTION

- utiliser les méthodes de valorisation recommandées ;
- vérifier la permanence des méthodes ;
- renseigner le prix d'achat de chaque article sur le logiciel ;
- faire contrôler les données d'inventaire saisies par une seconde personne ;
- inventorier et valoriser les articles défectueux, à rotation lente ou nulle et ceux dont le cours du jour est inférieur à la valeur comptable ;
- définir le mode de calcul des provisions.

### 5. LISTE DES OPERATIONS

- valorisation de l'inventaire
- dépréciation des stocks

COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE	MANUEL DE PROCEDURES	Mise à jour : Octobre 2010
	GESTION DES STOCKS	REF : 11
PROCEDURE : VALORISATION ET DEPRECIATION DES STOCKS		GDS - 05
SOUS PROCEDURE :		

## 6. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Valorisation de l'inventaire	Assistante de direction	Après saisie des régularisations : - effectue la valorisation dans SAARI GESCOM à partir de la fonction « Inventaire » du menu « Etat » ; - imprime l'état valorisé de l'inventaire et le transmet au RAC.	Logiciel SAARI  Etat inventaire
	Le RAC	A la réception de l'état valorisé : - procède à la vérification de la saisie des régularisations et de la méthode de valorisation utilisée ; - effectue les corrections s'il y a lieu ; - imprime l'état valorisé définitif en 2 exemplaires et le signe ; - remet 1 exemplaire au gérant et conserve l'autre pour comptabilisation.	Logiciel SAARI  Etat inventaire

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Dépréciation des stocks	Le RAC	<p>Après édition de l'état valorisé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recense les stocks détériorés, obsolètes ou périmés identifiés lors de l'inventaire ;</li> <li>- consulte à partir de SAARI GESCOM les statistiques des articles pour déterminer : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ la rotation des stocks par catégorie pour une certaine période ;</li> <li>✓ la répartition des stocks par catégorie d'âges.</li> </ul> </li> <li>- détermine les provisions pour dépréciation en pourcentage ou en valeur selon les bases suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 100% sur les stocks détériorés ou périmés ;</li> <li>✓ 10 à 50% sur les stocks anciens à rotation lente ou nulle ;</li> <li>✓ perte de valeur résultant d'une différence entre la valeur économique et la valeur comptable.</li> </ul> </li> <li>- saisit le bon de dépréciation à partir SAARI GESCOM, l'imprime et le signe en 2 exemplaires ;</li> <li>- remet un exemplaire au gérant et conserve le second pour comptabilisation.</li> </ul>	<p>Fiches d'inventaire</p> <p>Logiciel SAARI</p> <p>Bon de dépréciation</p>

COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE	MANUEL DE PROCEDURES	Mise à jour : Octobre 2010
	GESTION DES STOCKS	REF : 12
PROCEDURE : COMPTABILISATION DES STOCKS		GDS - 06
SOUS PROCEDURE :		

### 1. OBJET DE LA PROCEDURE

Assurer que les enregistrements comptables relatifs aux stocks sont effectués correctement et aux périodes concernées.

### 2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à toutes les opérations :

- de comptabilisation des entrées de stocks ;
- de comptabilisation des sorties de stocks ;
- de rapprochement des stocks comptables et des supports extra comptables ;
- de traitement des données d'inventaire ;
- comptabilisation des écritures de dépréciation des stocks.

### 3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :

- les entrées et sorties de stocks sont correctement valorisées et enregistrées ;
- les soldes des comptes de stocks concordent avec les soldes des supports extra comptables ;
- les écarts d'inventaire sont correctement et rapidement enregistrés ;
- les dépréciations des stocks sont comptabilisées correctement et à bonne date.

### 4. REGLES DE GESTION

- paramétrer correctement le logiciel de gestion commerciale pour une bonne valorisation des entrées et sorties de stocks (cf. annexe 14) ;

- déverser automatiquement les factures d'achat et de vente sur le logiciel comptable ;
- enregistrer au jour le jour tous les mouvements d'entrée et de sortie des stocks ;
- ajuster les stocks comptables aux stocks physiques par comptabilisation des écarts d'inventaire suivant les mêmes bases de valorisation que les entrées ou sorties normales ;
- déterminer les provisions pour dépréciation sur la base des données d'inventaire.

## **5. LISTE DES OPERATIONS**

- comptabilisation des opérations

CESAG - BIBLIOTHEQUE



COMPAGNIE COMMERCIALE AFRICAINNE	MANUEL DE PROCEDURES	Mise à jour : Octobre 2010
	GESTION DES STOCKS	REF : 13
PROCEDURE : COMPTABILISATION DES STOCKS		GDS - 06
SOUS PROCEDURE :		

## 6. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Comptabilisa - tion des stocks	RAC	<p>Chaque jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifie toutes les factures d'achat et de vente saisies par l'Assistante de direction ;</li> <li>- effectue les corrections nécessaires s'il y a lieu ;</li> <li>- déverse automatiquement les documents sur le logiciel SAARI Comptabilité ;</li> <li>- enregistre directement sur SAARI comptabilité et dans le journal « OD » tous les mouvements d'entrée et de sortie en passant les écritures de variations de stocks suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrée en stock Débit : 31 marchandises Crédit : 6031 Variation de stock</li> <li>✓ Sortie de stock Débit : 6031 Variation de stock Crédit : 31 marchandises</li> </ul> </li> <li>- Classe les factures, les mouvements d'entrée et de sortie.</li> </ul>	<p>Logiciel SAARI Factures</p> <p>Logiciel SAARI</p> <p>MS, ME</p>

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateur(s)
Comptabilisation des stocks	RAC	<p>Après chaque inventaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comptabilise dans le journal « OD » : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ bonis d'inventaire</li> <li>débit : 31 marchandises</li> <li>crédit : 6031 Variation de stock</li> <li>✓ malis d'inventaire</li> <li>débit : 31 marchandises</li> <li>crédit : 6031 Variation de stock</li> <li>✓ dépréciations de stocks</li> <li>débit : 659 ou 839 Charges provisionnées d'exploitation</li> <li>crédit : 391 Dépréciation des stocks de marchandises</li> <li>✓ reprises de provisions (s'il y a lieu)</li> <li>débit : 391 Dépréciation des stocks de marchandises</li> <li>crédit : 759 ou 849 Reprises de provisions</li> </ul> </li> <li>- classe la liasse constituée des fiches d'inventaire, de l'état des écarts, de l'état valorisé et du bon de dépréciation.</li> </ul>	Logiciel SAARI

## **6.2. Diffusion du manuel de procédures**

Le manuel étant rédigé et validé, nous avons établi avec le gérant la liste des personnes devant prendre connaissance des résultats de nos travaux. Nous nous sommes ensuite rapprochés des acteurs concernés pour leur soumettre le manuel et les former à son utilisation. Il s'agit du gérant lui-même, de l'Assistante de direction, du responsable administratif et comptable et du responsable du dépôt.

## **6.3. Recommandations**

Après l'élaboration des procédures, il nous semble utile de formuler des recommandations pour améliorer la gestion des stocks à la CCA. Les risques critiques observés provenant essentiellement d'une défaillance des dispositifs opérationnels et de l'organisation, nos recommandations auront trait au renforcement des mesures préventives et porteront principalement sur l'identification préalable des besoins en stocks, le renforcement du personnel de gestion des stocks, l'exploitation judicieuse du logiciel de gestion commerciale (avec un traitement adéquat des mouvements de stocks), l'organisation des inventaires, la protection des stocks, la supervision des opérations de réception et de comptabilisation des stocks.

### **6.3.1. Programme d'approvisionnement**

Etant donné qu'une saine gestion des stocks ne peut s'effectuer sans une identification préalable et précise des besoins, nous recommandons l'élaboration d'un programme d'approvisionnement à chaque début d'exercice. Ce programme permettra de recenser les besoins globaux en stocks à couvrir dans l'année aussi bien en quantité qu'en valeur. La détermination de ces besoins devra partir :

- des ventes prévues et étalées dans l'année ;
- des niveaux de stocks optimums à détenir pour faire face à toute demande supplémentaire ;
- de la vitesse de rotation des stocks.

Ces prévisions globales permettront de fixer les commandes qui seront passées par la suite, par identification précise des quantités à commander et des dates de passation des commandes.

### **6.3.2. Recrutement d'un magasinier**

Vu la diversité des d'articles et leur importance, le volume des transactions journalières, les difficultés constatées, nous recommandons, en lieu et place d'un contrôleur dont le rôle se limite uniquement au contrôle des livraisons, le recrutement d'un magasinier ou d'un gestionnaire de stocks qui dispose d'une bonne expérience et qui maîtrise parfaitement les techniques de gestion des stocks. Le magasinier devra assurer :

- la réception des marchandises en procédant à des contrôles de conformité sur la quantité, le poids, la qualité, le prix, le conditionnement ;
- la codification et le marquage des lots réceptionnés ;
- l'établissement des bons d'entrées et de sorties ;
- le stockage des marchandises dans les meilleures conditions ;
- le rangement et la surveillance des stocks ;
- le contrôle par sondage des stocks physiques à partir de l'état informatique ;
- l'organisation des inventaires.

Par souci de transparence, nous recommandons que l'agent soit recruté par un cabinet de recrutement.

### **6.3.3. Paramétrage du logiciel de gestion commerciale**

La CCA dispose d'un logiciel de gestion commerciale très performant et pouvant beaucoup l'aider dans l'amélioration de la gestion des stocks notamment sur le déclenchement des commandes de réapprovisionnement, la maîtrise en temps réel des quantités disponibles, les statistiques de vente, la préparation et la valorisation de l'inventaire et l'analyse des écarts d'inventaire. Cependant ce logiciel est très mal exploité et n'est pas bien paramétré. Nous recommandons ainsi la revue du paramétrage et la formation des utilisateurs. Pour ce faire, il convient au préalable d'élaborer une nomenclature des stocks comportant les désignations des articles, leurs codes, leur conditionnement avant de renseigner par la suite pour tous les articles les prix d'achat et de vente ainsi que les quantités mini et maxima. Les quantités mini désigneront les stocks de sécurité et permettront de déclencher les commandes dès que le niveau de stockage atteint le stock de sécurité.

#### **6.3.4. Instructions pour la prise d'inventaire**

Ces instructions devront permettre d'assurer :

- une prise d'inventaire uniforme, selon les mêmes modalités (système de comptage et de mise en forme des résultats) pour l'ensemble des équipes ;
- une indépendance des inventoristes par rapport aux responsables des stocks (composition d'équipes mixtes, affectation des équipes aux zones de comptage dont elles n'ont pas habituellement la responsabilité ou alors faire appel à un personnel extérieur) ;
- un traitement correct et rapide des écarts détectés.

Les instructions d'inventaire doivent reprendre les dispositions suivantes :

- fixation de la date (ou des dates successives) de démarrage des opérations de comptage ;
- désignation des responsables de l'organisation de l'inventaire, des équipes de comptage et de leur zone respective de comptage, des équipes de contrôle des comptages ;
- description des modalités de comptages (système du simple ou double comptage système de comptage exhaustif, d'estimation ou de sondage en fonction de la spécificité des articles ;
- description des supports à utiliser pour le comptage (feuilles ou tickets prénumérotés de comptage) et désignation des personnes responsables de leur conservation ;
- indication du traitement à réserver aux articles reçus ou livrés pendant l'inventaire et/ou des articles en transit ;
- indication aux équipes de l'obligation d'identifier et de mentionner sur les imprimés de comptage, les quantités et les références des stocks dormants, détériorés ou obsolètes ;
- indication des vérifications auxquelles les équipes doivent procéder à la fin des travaux, pour s'assurer que tous les articles (aussi bien ceux en magasins que ceux détenus chez les tiers) ont bien été inventoriés.

Les dispositions pratiques à mettre en œuvre, à l'appui de ces instructions, doivent être les suivantes :

- rangement préalable des articles dans les magasins, de manière à assurer un comptage correct et rapide ;
- préparation des instruments de mesure, de pesée et de jaugeage nécessaire à la détermination des quantités physiques ;
- préparation des relevés d'inventaire à signer de façon contradictoire à la fin des comptages.

Une fois le paramétrage du logiciel effectué et en tenant compte des instructions ci-dessus, la CCA devra organiser dans les meilleurs délais un nouvel inventaire qui constituera un nouveau point départ pour une saine gestion des stocks. Ainsi, à partir de cet inventaire, le logiciel de gestion des stocks sera actualisé et toutes les entrées et sorties seront dorénavant traitées quotidiennement par l'Assistante de direction.

#### **6.3.5. Protection des stocks :**

Pour renforcer la sécurité et la protection des marchandises, il est recommandé à la Direction de prendre les mesures suivantes :

- interdire l'accès au magasin à toute personne étrangère au service ;
- contrôler l'accès du personnel interne (chauffeurs, manutentionnaires...);
- protéger les stocks exposés à l'entrée contre la pluie en les couvrant de bâches ;
- souscrire une police d'assurance multirisques (incendie, dégâts des eaux, vols, etc.).

#### **6.3.6. Comité de réception :**

Au regard de l'importance des risques afférents à la réception des marchandises notamment la livraison fictive ou non-conforme et le détournement, nous recommandons l'instauration d'un comité de réception qui sera constitué du magasinier, du gérant ou de l'assistante de direction et du comptable. Ce comité se chargera pour toute livraison de réceptionner les marchandises et d'effectuer les contrôles suivants :

- un contrôle quantitatif qui se traduit par des comptages, pesées ou mesures ;

- un contrôle qualitatif qui porte sur les caractéristiques physiques (conditionnement, état du produit, dates de péremption...);
- un contrôle sur les prix à travers une comparaison des prix portés sur le BC et ceux figurant sur le BL du fournisseur.

A la suite de tous ces contrôles, un procès verbal de réception doit être établi et visé par tous les membres du comité, avant d'être acheminé à la comptabilité.

### **6.3.7. Cabinet d'assistance**

En vue de réduire les risques d'erreurs ou d'omissions dans le traitement comptable des opérations de stocks, nous recommandons à la CCA de faire appel à des compétences externes en collaborant notamment avec un cabinet d'assistance comptable. En plus de la supervision comptable, il faudra également intégrer dans les missions du cabinet :

- le contrôle périodique par sondage des stocks physiques ;
- la supervision des inventaires physiques ;
- l'analyse des écarts d'inventaire ;
- le contrôle de la fiabilité des applications informatiques ;
- le contrôle du calcul des prix de revient pour les importations ;
- l'approbation des méthodes de valorisation et de dépréciation des stocks.

Dans le cas où les deux dernières recommandations seraient mises en œuvre, il conviendra d'actualiser le manuel de procédures.

Au regard des nombreuses faiblesses relevées dans les dispositifs de contrôle interne du processus des stocks, force est de reconnaître que le manuel de procédures que nous venons de concevoir vient à point nommé et répond à un réel besoin de réorganisation de la CCA. Ce manuel étant conçu pour être accessible et compréhensible pour tous les acteurs concernés, il convient cependant de veiller à son application tout en tenant compte des recommandations.

La deuxième partie de notre étude nous a permis de présenter l'entité dans sa globalité et plus précisément de prendre connaissance des activités de gestion des stocks qui y sont menées. Elle nous a également permis de mettre en pratique notre modèle d'analyse et d'aboutir à la conception du manuel de procédures de gestion des stocks. Pour y parvenir, nous avons procédé à l'inventaire et à l'évaluation des procédures existantes afin de déceler les défaillances des dispositifs de contrôle interne ; ensuite nous avons identifié les dispositifs spécifiques permettant d'y remédier. A la suite de cela, nous avons proposé à la CCA un manuel de procédures adapté à la gestion de ses stocks. Il appartiendra ainsi à l'ensemble du personnel concerné de se l'approprier et de l'appliquer pour en tirer profit. En d'autres termes, les objectifs fixés par l'entreprise seront atteints si les procédures mises en place sont respectées, si les membres du personnel s'impliquent dans leur mise en œuvre et surtout si les risques que nous avons clairement identifiés sont maîtrisés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **CONCLUSION GENERALE**

CESSYQ - BIBLIOTHEQUE

Une connaissance non accessible est une connaissance stérile. Ainsi, en permettant l'accès de cette connaissance à l'ensemble du personnel, l'organisation développe en même temps une « intelligence collective ». De ce point de vue, la formalisation écrite des procédures est devenue aujourd'hui une préoccupation majeure pour toute organisation. En plus des gains d'efficacité qu'elle procure, elle constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle interne efficace. Cependant, la mise en œuvre d'une opération de rédaction des procédures réclame une démarche prudente et réfléchie et repose simultanément sur une large participation des intéressés et une mobilisation énergique du sommet. En revanche, mettre en place des procédures pour favoriser le bon déroulement des opérations et mieux contrôler le système de contrôle interne d'une entité ne donne pas pour autant une garantie absolue quant à la réalisation de ses objectifs.

Véritable outil de prévention et d'orientation, le manuel de procédures devrait être conçu pour l'ensemble des cycles de la CCA mais pour des raisons pratiques, nous avons délimité le champ de notre étude au processus des stocks pour lequel l'entreprise présentait plus de difficultés. A travers notre étude, nous avons pu constater que la pratique de la gestion des stocks à la CCA, comporte plusieurs lacunes pouvant conduire à des baisses de performance. Nous avons ainsi formulé des recommandations en vue de les solutionner.

Toutefois, s'il est vrai que les performances du système de gestion des stocks sont fonction des méthodes et procédures, du système d'information et de la structure organisationnelle ; il faut reconnaître que la gestion économique des stocks n'est pas une chose aisée et conduit souvent à un certain niveau de stock pouvant être remise en cause par la Direction, qui peut souhaiter soit un stock plus élevé pour des raisons stratégiques soit un stock plus bas afin de libérer de la trésorerie.

Quoiqu'il en soit, une saine gestion des stocks doit être profitable à toute l'entreprise, tout en permettant la satisfaction maximale des clients.

Enfin, il demeure des points particulièrement intéressants, constituant des problèmes pratiques sur le plan de la gestion des stocks que nous n'avons pas pu aborder dans ce mémoire et qui pourraient faire l'objet d'études ultérieures, il s'agit notamment de la détermination des coûts de possession de stocks et des méthodes de réapprovisionnement par type d'articles en stock.

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe 1: Guide d'entretien**

Ce guide nous a servi dans les entretiens avec les acteurs du processus des stocks (Gérant, assistante, comptable, contrôleur, responsable du dépôt).

### **I. Objectifs**

1.1 Quels sont les objectifs assignés à la gestion des stocks?

1.2 Ces objectifs ont-ils été clairement indiqués par vos supérieurs hiérarchiques, dans un document écrit ?

### **II. Moyens de travail**

2.1 De quels moyens disposez-vous pour atteindre vos objectifs ?

2.2 Ces moyens vous semblent-ils suffisants ? Adaptés ?

2.3 De quels moyens supplémentaires avez-vous besoin actuellement ?

2.4 Etes vous satisfaits de votre logiciel de gestion des stocks ?

### **III. Méthodes et procédures**

3.1 Quelles sont les procédures de gestion des stocks ?

3.2 Quels sont les supports utilisés pour l'exécution des tâches ?

3.3 Quelles sont les méthodes de valorisation des stocks ?

3.4 Quels genres de contrôles effectuez-vous sur les stocks?

3.5 Est-il possible d'avoir à tout instant le niveau de stock actuel ? L'état des articles en rupture ?

3.6 Comment les inventaires sont-ils organisés ? Qui les supervise ? A quelle périodicité sont-ils effectués ?

3.7 Qui autorise les dépréciations de stock ?

3.8 Quelles sont vos attentes par rapport à un manuel de procédures ?

**Annexe 2: Grille d'analyse des tâches**

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :				Folio 1/1
	Auditeur :				exercice
	Date :				
Rubrique :					
<b>Objectifs de contrôle :</b>					
A.- S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes					
Tâches	Nature - opération	Gérant	Contrôleur des stocks	Assistante de direction	Comptable
1 - réception	Ex		X		
2 - rapprochement BL/FA	C	X			
3 - autorisation des sorties	A	X			
4 - enregistrement des sorties	Ex				X
5 - enregistrement des entrées	Ex				X
6 - approvisionnement en stocks	Ex	X		X	
7 - inventaire physique (comptage) (*)	Ex				
8 - inventaire physique (supervision)	C	X			
9 - tenue des fiches de stocks en quantités (**)	Ex				
10 - responsabilité de l'évaluation des stocks	C	X			
11 - rapprochement inventaire physique/inventaire permanent (**)	C				
12 - approbation d'ajustements après inventaire.	A	X			
13 - rapport sur les stocks obsolètes	Ex				
14 - autorisation de cession des stocks dépréciés	A	X			

Source : Nous même

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

(\*) Aucune personne n'est désignée spécifiquement pour cette opération. Tout le personnel participe à l'inventaire

(\*\*) Non appliqué

**Conclusion :** Il y a une concentration des pouvoirs autour du gérant. Il cumule plusieurs fonctions incompatibles. Un magasinier doit être désigné.

Annexe 3: Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :	Folio 1/9 exercice
	Auditeur :	
	Date :	
Rubrique :		

**Objectifs de contrôle :**

B.- S'assurer que les mouvements d'entrée et de sorties de stocks sont correctement contrôlés et enregistrés

QUESTIONS	Réf Diag.	Oui Ou N/A	Non	Commentaires	Références au PVI
1.- les magasins sont-ils séparés des services de réception et d'expédition ?			X		
2.- toute expédition donne-t-elle lieu à l'émission d'un BL prénuméroté ?			X	Une facture est systématiquement établie	
3.- les magasiniers comparent-ils les quantités reçues avec les bons de réception ?			X	Il n ya pas de magasinier et aucune personne n'est désignée pour ce contrôle	
4.- les produits ne quittent-ils les magasins que sur la base de BL ou de demandes prénumérotées ?			X	Les dons et autres consommations diverses ne sont pas constatées. Pas même un BL	
5.- enregistre-t-on de manière appropriée : - les stocks consignés ou détenus à l'extérieur ? - les stocks consignés ou reçus en dépôt ?		X			
6.- un système d'inventaire permanent a-t-il été établi pour toutes les grandes catégories de stocks ?			X	L'inventaire effectué permet seulement d'avoir l'état du stock et de déclencher une commande	

N/A : Non appliqué

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :	Folio 2/9 exercice
	Auditeur :	
	Date :	
	Rubrique :	

**Objectifs de contrôle :**

B.- S'assurer que les mouvements d'entrée et de sorties de stocks sont correctement contrôlés et enregistrés (suite et fin)

QUESTIONS	Réf Diag.	Oui Ou N/A	Non	Commentaires	Référence au PVP
8.- s'il est tenu en valeurs, celles-ci sont-elles assez régulièrement rapprochées des comptes du grand-livre ?		N/A			
9.- comment s'assure-t-on que tous les documents physiques de stocks sont enregistrés en comptabilité dans la même période que ces mouvements ?		N/A		Aucun moyen de s'en assurer. Les achats ne sont pas saisis dans le logiciel de gestion commerciale et il n'existe pas de registre d'enregistrement des factures reçues.	

**Conclusion :** Les mouvements d'entrées et de sorties ne sont pas suffisamment contrôlés et aucune assurance ne peut être donnée quant à l'exhaustivité de leur enregistrement.

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Entité auditée :		Folio 3/9	
		Auditeur :		exercice	
		Date :			
		Rubrique :			
<b>Objectifs de contrôle :</b>					
C.- S'assurer que les existants sont contrôlés et correctement protégés					
QUESTIONS	Rèf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1.- la surveillance des stocks est-elle confiée à des personnes différentes ?		X		Le contrôleur est chargé de veiller à la sécurisation des stocks	
2.- les produits sont-ils correctement protégés contre les risques de pertes et de vol ? Sont-ils placés dans des lieux pouvant être fermés à clés ?		X			
3.- l'accès au magasin est-il limité aux seules personnes autorisées ? Si oui, de quelle manière et qui sont ces personnes ?			X		
4.- les stocks sont-ils suffisamment protégés contre les risques de détérioration physique (exemple : incendie, inondation, etc.) ?			X	De l'aliment bétail stocké sans couverture à l'entrée du magasin a été endommagé par la pluie	
5.- la couverture d'assurance est-elle revue régulièrement ?			X	Aucune assurance n'a été souscrite sur les stocks	
6.- les magasiniers sont-ils tenus de signaler les articles : - obsolètes ? - inutilisables ? - à rotation lente ? - sur stockés ?			X	Il n ya pas de responsable désigné pour la gestion des stocks	



QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Entité audité :		Folio 4/9	
		Auditeur :		exercice	
		Date :			
		Rubrique :			
<b>Objectifs de contrôle :</b>					
C.- S'assurer que les existants sont contrôlés et correctement protégés (suite)					
QUESTIONS	Rèf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
7.- les registres ou fiches détaillées des magasins sont-ils revus régulièrement afin de détecter les articles à rotation lente ?			X	Il n'existe pas de fiches de tenue des stocks	
8.- les registres ou fiches de stocks indiquent-ils les quantités minimum et maximum à respecter ?			X	Sur le logiciel de gestion des stocks, les quantités minima et maxima ne sont pas définies par article	
9.- toutes les catégories de stocks font-elles l'objet d'un inventaire physique périodique ? Quelle est cette périodicité ?		X		Un inventaire physique est effectué tous les 6 mois	
10.- des instructions écrites sont-elles émises avant les inventaires ?			X		
11.- les travaux sont-ils interrompus pendant les prises d'inventaire ?			X	Le magasin est fermé pendant l'inventaire	
12.- si les travaux ne sont pas interrompus, comment contrôle-t-on les mouvements de stock ?		N/A			
13.- l'inventaire est-il précédé d'un rangement rationnel des stocks pour faciliter les comptages ?		X			

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Entité auditée :		Folio 5/9	
		Auditeur :		exercice	
		Date :			
		Rubrique :			
<b>Objectifs de contrôle :</b>					
C.- S'assurer que les existants sont contrôlés et correctement protégés (suite)					
QUESTIONS	Rèf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
14.- un responsable supervise-t-il le déroulement des opérations ?		X		Le gérant supervise l'inventaire	
15.- les comptages sont-ils effectués à l'aide de feuilles de comptages pré numérotés ou pré imprimés ?			X	Les stocks inventoriés sont relevés sur un cahier	
16.- les unités de comptage ont-elles été préalablement clairement définies ?			X		
17.- les descriptions des articles comptés sont-elles suffisamment précises pour identifier les éléments dénombrés ?		X			
18.- comment matérialise-t-on les comptages sur les éléments de stocks afin de s'assurer que tout a été inventorié et qu'aucun article n'a été compté deux fois ?		N/A		Il n y a aucune matérialisation sur les éléments inventoriés. De plus l'inventaire se fait avec des équipes dispersées par zone.	
19.- si l'on utilise pas de feuilles de comptage prénumérotées ou pré imprimées, comment s'assure-t-on que tout est compté et relevé ?		N/A		Aucune assurance. Le gérant se fie à son intuition pour s'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité de l'inventaire.	

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :	Folio 6/9
	Auditeur :	
	Date :	exercice
	Rubrique :	

**Objectifs de contrôle :**

C.- S'assurer que les existants sont contrôlés et correctement protégés (suite)

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
20- les comptages sont-ils effectués en présence du magasinier responsable de la surveillance du stock ?		N/A			
21.- la responsabilité des comptages et du remplissage des feuilles de comptage est-elle confiée à des personnes indépendantes de celles chargées de la surveillance des stocks			X	N'importe quel agent peut remplir les feuilles de comptage	
22.- la direction est-elle informée des écarts d'inventaire ?		N/A		Les écarts d'inventaire ne sont pas identifiés puisqu'il n'existe pas de fiches de tenue des stocks ni d'états préparatoires (stock théorique). Les quantités inventoriées sont systématiquement ajustées sur le logiciel.	
23.- procède-t-on à des doubles comptages en cas d'absence d'inventaire permanent ou, s'il en existe, lorsque les écarts sont importants ?			X		
24.- indique-t-on clairement sur les feuilles de comptages les articles détériorés, obsolètes, à détruire, etc. ?			X	Les articles détériorés sont isolés sur un autre cahier	

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :	Folio 7/9
	Auditeur :	
	Date :	exercice
Rubrique :		
<b>Objectifs de contrôle :</b>		
C.- S'assurer que les existants sont contrôlés et correctement protégés (suite et fin)		

QUESTIONS	Rèf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
28.- est-ce que les stocks détenus chez les fournisseurs, consignés ou conservés dans des dépôts font l'objet de : - d'un inventaire physique en fin d'exercice ? - d'inventaires physiques réguliers au cours de l'exercice ?		X			

**Conclusion :** Les existants en stocks ne sont pas bien contrôlés ni suffisamment protégés.

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :	Folio 8/9 exercice
	Auditeur :	
	Date :	
	Rubrique :	

**Objectifs de contrôle :**  
D.- S'assurer que les stocks sont correctement valorisés en regard du marché et rendent compte de tous les coûts qui les concernent et seulement ceux-ci

QUESTIONS	Rèf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
29.- toutes les feuilles de comptage ont été prises en compte pour la valorisation ?		N/A		Aucune garantie. Pas de contrôle sur la valorisation	
30.- les prix de revient appliqués correspondent-t-ils aux coûts des marchandises en stocks ?		X			
31.- si des coûts standards sont utilisés : - les écarts entre coûts standards et coûts réels sont-ils sortis régulièrement et analysés par la direction ? - quelle méthode utilise-t-on pour réintégrer les écarts en fin d'exercice ?		N/A			
32.- est-ce que les éléments de la valorisation (qtés, coûts) sont vérifiés par une seconde personne qui contrôle également l'exactitude arithmétique des additions et des multiplications ?			X	Les calculs sont effectués automatiquement par le logiciel. Par contre les saisies des données d'inventaire ne sont pas contrôlées	

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :	Folio 9/9
	Auditeur :	
	Date :	exercice
	Rubrique :	

**Objectifs de contrôle :**

D.- S'assurer que les stocks sont correctement valorisés en regard du marché et rendent compte de tous les coûts qui les concernent et seulement ceux-ci (suite et fin)

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
33.-une personne qui n'a pas participé à la valorisation du stock ne reçoit-elle l'inventaire valorisé pour s'assurer qu'il n'y a pas d'élément anormal par rapport à la valorisation de l'inventaire de l'exercice précédent ?			X		
34.- comment est abordée l'estimation du prix du marché et comment s'assure-t-on que l'inventaire est valorisé au plus bas du prix de revient et du prix du marché ?		X		Le gérant contrôle les prix d'achat ou de revient avant la valorisation des stocks et les compare avec le prix du marché. L'estimation du prix du marché se fait à travers les renseignements obtenus auprès des fournisseurs et des autres grossistes de la place.	
35.- quels critères servent à la détermination de la provision pour dépréciation ?		N/A		Les dépréciations de stocks n'ont jamais été constatées	
36.- pendant combien de temps conserve-t-on les feuilles de comptage ?				Le cahier d'inventaire est conservé jusqu'au prochain inventaire (6 mois)	

**Conclusion :** La valorisation du stock ne nous paraît pas fiable

Source : nous même

Annexe 4: Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TFfA

Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TFfA							
Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
<b>Identification des besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les besoins ont été préalablement définis ainsi que les délais optimums de réception des articles,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruptures de stocks</li> <li>- Sur stockage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination des quantités « mini-maxi » à détenir par article</li> <li>- Recensement des besoins à partir des prévisions de ventes</li> </ul>	<b>f</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de stockage</li> <li>- Méconnaissance des besoins réels</li> <li>- Immobilisation de trésorerie</li> <li>- Accroissement du BFR</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe pas de fiche de stocks et le paramétrage actuel du logiciel de gestion commerciale ne permet pas d'obtenir la situation du stock par article</li> </ul>
<b>Passation des commandes de réapprovisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les commandes sont déclenchées aux dates prévues</li> <li>- S'assurer que les commandes sont systématiquement suivies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard de livraisons des commandes</li> <li>- Commandes non conformes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir des procédures de passation des commandes</li> <li>- Vérifier la conformité des commandes</li> </ul>	<b>f</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts supplémentaires</li> <li>- Pertes de marchés</li> <li>- Litige avec les tiers</li> </ul>	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les commandes ne sont pas programmées et sont généralement faites au téléphone</li> <li>- Une vérification de conformité est effectuée pour toute commande</li> </ul>

Annexe 4 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TFFA (suite)

Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
<b>Traitement des entrées et sorties de stocks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer que tous les mouvements de stocks sont traités rapidement et correctement</li> <li>- s'assurer que les enregistrements comptables des mouvements de stocks sont réels et exhaustifs</li> <li>- s'assurer que les retours de marchandises sont correctement suivis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détournements de stocks</li> <li>- Non respect de la césure des exercices</li> <li>- Méconnaissance de la situation du stock</li> <li>- Retard et omission dans la comptabilisation</li> <li>- Non facturation des sorties de stock</li> <li>- Livraisons non conformes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure de rapprochement des Factures/BL/BC/BR</li> <li>- Numérotation chronologique des bons d'entrée et de sortie.</li> <li>- Procédures d'enregistrement des entrées en stocks (bons de réception) et des sorties de stocks (bons d'expédition).</li> <li>- Définition des modalités de sortie des stocks et facturation.</li> <li>- Enregistrer et suivre systématiquement les retours de marchandises</li> <li>- Etablissement systématique d'un bon de retour signé par une personne autorisée.</li> <li>- Analyse périodique des retours pour décision (destruction, réintégration en stock, revente)</li> </ul>	<b>f</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes financières</li> <li>- Résultats comptables biaisés</li> <li>- Difficultés dans la mise à jour des stocks</li> <li>- Déphasage entre les mouvements physiques de stocks et leur enregistrement comptable</li> <li>- Ecart entre les soldes comptables et les soldes des états informatiques</li> <li>- Litiges avec des tiers</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les factures fournisseurs ne sont pas traitées dans le logiciel. Il y a juste un rapprochement entre le BR, le BL ou la facture et le BC s'il existe</li> <li>- Pas de traitement ni de suivi sur les retours de marchandises</li> <li>- Les documents utilisés pour servir de BE ou de BS ne sont pas appropriés</li> <li>- Les dons, cadeaux et sorties diverses ne font l'objet d'aucun traitement</li> <li>- Des manquants ont été signalés à plusieurs reprises lors des livraisons clients</li> </ul>



Annexe 4 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TffA (suite)

Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
<p><b>Prise d'inventaire physique des stocks et traitement des données d'inventaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer que le recensement des stocks est fiable et exhaustif,</li> <li>- s'assurer que les articles obsolètes ou détériorés sont correctement identifiés</li> <li>- s'assurer que les écarts entre les états informatiques et les existants physiques sont traités rapidement et correctement</li> <li>- S'assurer que les stocks externes et internes (appartenant à des tiers) sont correctement suivis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventaire non fiable</li> <li>- Difficultés dans la prise d'inventaire</li> <li>- Incertitudes sur les montants réels des stocks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification claire des stocks internes et externes, détériorés ou obsolètes.</li> <li>- Elaboration d'instructions détaillées d'inventaire, préalablement aux comptages</li> <li>- Définition des modalités de comptage</li> <li>- Rapprochement des données de l'inventaire physique avec l'état informatique</li> </ul>	<b>f</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altération de la marge commerciale</li> <li>- Résultats comptables erronés</li> <li>- Méconnaissance du niveau réel des stocks</li> <li>- Réserves dans la certification des comptes par les commissaires aux comptes.</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune instruction n'est donnée avant la prise d'inventaire</li> <li>- Les équipes de comptage sont dispersées et ne sont pas organisées</li> <li>- Aucune matérialisation sur les articles déjà comptés</li> <li>- Aucune garantie sur l'exhaustivité du comptage. Le gérant s'en réfère à son intuition</li> <li>- Il est impossible de déterminer et d'analyser les écarts d'inventaire du fait de l'absence d'un suivi théorique</li> </ul>

Annexe 4 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TffA (suite)

Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
<b>Protection des stocks</b>	S'assurer que les stocks sont suffisamment protégés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vols</li> <li>- Prélèvements exagérés</li> <li>- Détérioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de système de protection contre le vol (parc de stockage clôturé, alarme, mise sous clef des articles de valeur).</li> <li>- Accès limité aux personnes autorisées.</li> <li>- Système de protection contre les incendies, inondation...</li> <li>- Adéquation des conditions matérielles de stockage aux produits et aux types de mouvements.</li> <li>- Assurances des locaux et des marchandises.</li> </ul>	<b>f</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes financières</li> <li>- Arrêts d'activités</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De l'aliment bétail exposé à l'entrée du magasin a été endommagé par la pluie</li> <li>- Des intrus sont souvent identifiés dans le magasin</li> <li>- Des articles vidés de leur contenu ont été régulièrement constatés dans le magasin (boissons, biscuits...)</li> </ul>

Annexe 4 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TFFA (suite et fin)

Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
<b>Valorisation et dépréciation des stocks</b>	S'assurer que les stocks sont correctement valorisés et systématiquement dépréciés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de constitution de provision</li> <li>- Calcul de provisions erronées</li> <li>- Incertitudes sur les montants réels des stocks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de règles formalisées de valorisation des stocks et en cours</li> <li>- Procédures d'inventaire physique permettant de déceler les produits obsolètes ou dégradés.</li> <li>- Existence de règles de calcul des provisions pour rotation lente, pour dépréciation technique et pour hausse de prix.</li> </ul>	<b>f</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réserve dans la certification des comptes</li> <li>- Compléments de provisions</li> <li>- Redressement fiscal</li> </ul>	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de contrôle sur les saisies d'inventaire</li> <li>- Les stocks détériorés ne sont pas valorisés</li> </ul>

Source : nous-même

Annexe 5: Dispositifs spécifiques

DISPOSITIFS SPECIFIQUES

Déclenchement des commandes de réapprovisionnement

Opération	Risques	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Identification des besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruptures de stocks</li> <li>- Détention de stocks excessifs ou sur stockage</li> </ul>	Important	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les quantités mini et maxi pour tous les articles</li> <li>- Définir un programme d'approvisionnement</li> </ul>	<p>Système d'information</p>
Passation de la commande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs de commande</li> <li>- Litiges avec les tiers</li> </ul>	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir systématiquement un BC pour toute commande</li> <li>- Disposer d'un cahier de transmission pour les commandes par voie de courrier</li> </ul>	<p>Procédure</p>
Suivi de la commande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retards de livraison</li> </ul>	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi régulier des commandes (envoi, exécution)</li> </ul>	<p>Supervision</p>

Annexe 5 : Dispositifs spécifiques (suite)

DISPOSITIFS SPECIFIQUES

Traitement des entrées et des sorties de stocks

Opération	Risques	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Entrée en stock	- livraison non conforme	Important	- Rapprocher le BR, la facture, le BL et le BC - Dresser un PV de réception sur l'état des marchandises reçues	Procédure
Sortie de stock	- Prélèvements exagérés	Important	- Etablissement de bons de sorties prénumérotés contenus dans un carnet à souche pour les transferts de stocks	Procédure
			- Désignation d'un responsable habilité à approuver les bons de sorties et à autoriser les ventes à crédit	Organisation
Traitement et suivi des mouvements de stock	- Absence de maîtrise des quantités en stock - Méconnaissance sur la valeur théorique des stocks - Vols, détournements	Important	- Recruter un magasinier chargé du suivi physique et de la gestion des documents de stocks	Moyens
			- Former de l'assistante sur l'utilisation du logiciel - Saisir dans le logiciel tous les mouvements de stock	Système d'information

Annexe 5 : Dispositifs spécifiques (suite)

DISPOSITIFS SPECIFIQUES

Protection des stocks

Opération	Risques	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Rangement des stocks (ou magasinage)	- détérioration	Important	- couvrir les stocks exposés dehors	Moyens
			- mise en place d'un système de rangement convenable	Organisation
Sécurisation des stocks	- manquants - vols - incendie	Moyen	- limitation stricte de l'accès au magasin - responsabilisation du magasinier	Organisation
			- installation d'extincteurs - couverture des valeurs en stock par des assurances	Moyens

Inventaire des stocks

Opération	Risques	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Préparation de l'inventaire	- Difficultés dans la prise d'inventaire	Important	- Elaboration d'instructions pour la prise d'inventaire préalablement aux comptages	Procédure
Opérations de comptage des articles	- erreurs de comptage - inventaire non exhaustif	Important	- Effectuer un double comptage par 2 équipes différentes - Marquer les articles inventoriés	Moyens
Détermination des écarts d'inventaire	- écarts non détectés	Important	- Définir les procédures de détection des écarts d'inventaire - Analyser les écarts	Procédure

Annexe 5 : Dispositifs spécifiques (suite)

DISPOSITIFS SPECIFIQUES

Valorisation et dépréciation des stocks

Opération	Risques	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Valorisation des stocks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation non fiable</li> <li>- inexactitude du niveau comptable des stocks</li> <li>- résultat erroné</li> <li>- redressements fiscaux</li> <li>- réserves dans la certification</li> </ul>	Important	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser les méthodes de valorisation recommandées</li> <li>- Renseigner le prix d'achat de chaque article sur le logiciel</li> </ul>	Système d'information
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire contrôler les données d'inventaire saisies par une seconde personne</li> <li>- vérifier la permanence des méthodes</li> </ul>	Supervision
Dépréciation des stocks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- constitution de provisions arbitraires ou absence de provisions</li> </ul>	Important	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventorier et valoriser les articles défectueux, à rotation lente ou nulle et ceux dont le cours du jour est inférieur à la valeur comptable</li> <li>- Définir le mode de calcul des provisions</li> </ul>	Procédure

Annexe 5 : Dispositifs spécifiques (suite et fin)

DISPOSITIFS SPECIFIQUES

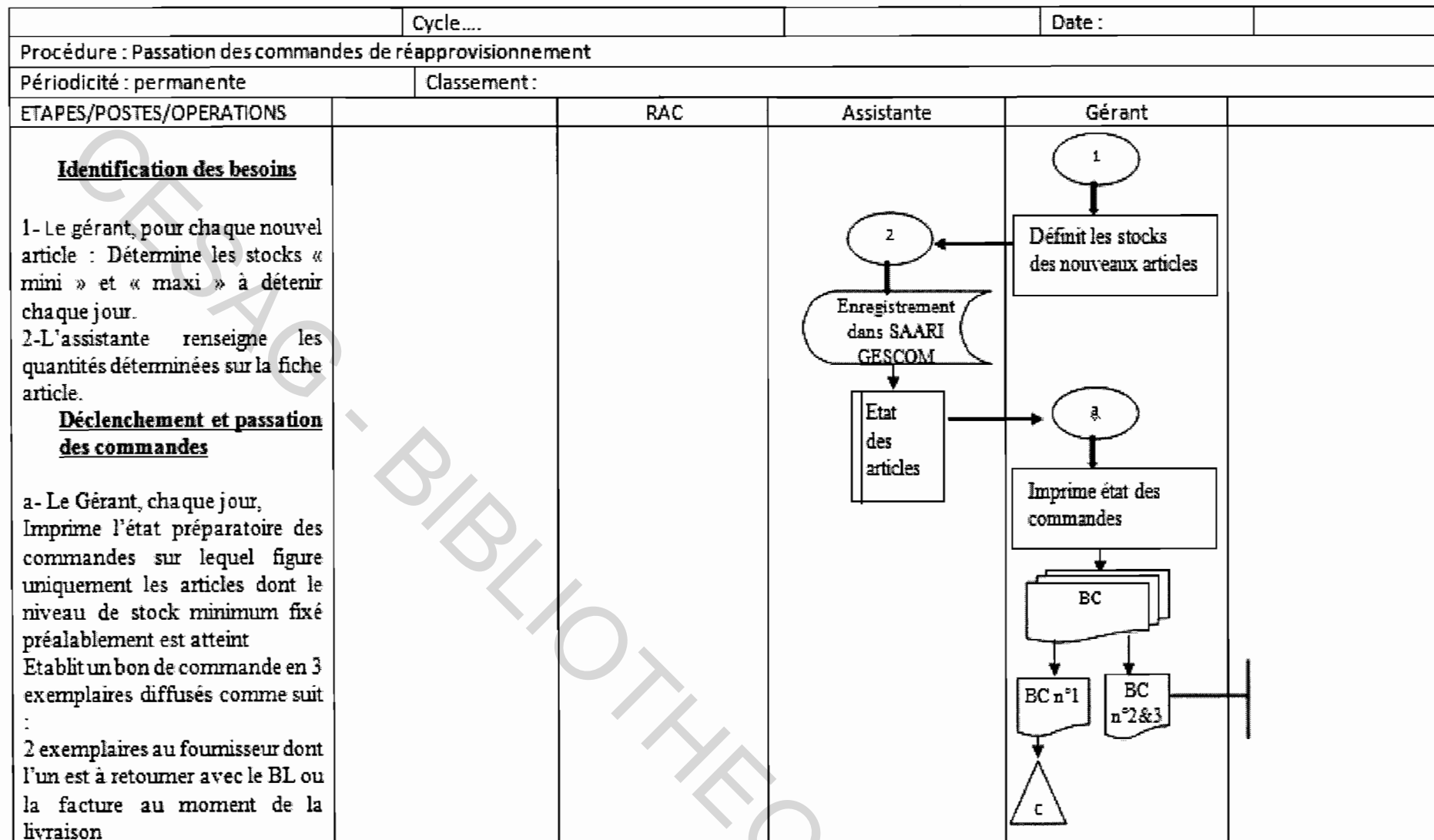
Comptabilisation des stocks

Opération	Risques	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Comptabilisation des entrées et des sorties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omissions dans la comptabilisation</li> <li>- erreurs d'imputation</li> <li>- déphasage entre les stocks physiques et les stocks comptables</li> <li>- non respect de la césure des exercices</li> </ul>	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cahier de transmission des factures entre le gérant et l'agent administratif</li> <li>- Paramétrer le logiciel de gestion commerciale et procéder à un déversement automatique des factures d'achat et de vente</li> </ul>	Système d'information
Traitement des données d'inventaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- altération de la marge ou de la valeur ajoutée</li> </ul>	Important	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ajustement des stocks comptables aux stocks physiques par comptabilisation des écarts d'inventaire suivant les mêmes bases de valorisation que les entrées ou sorties normales</li> </ul>	objectifs
Comptabilisation des écritures de dépréciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inexactitude du montant comptable des stocks</li> <li>- résultat erroné</li> </ul>	Important	<ul style="list-style-type: none"> <li>- constater les provisions pour dépréciation sur la base des données d'inventaire</li> </ul>	Objectifs

Source : nous-même



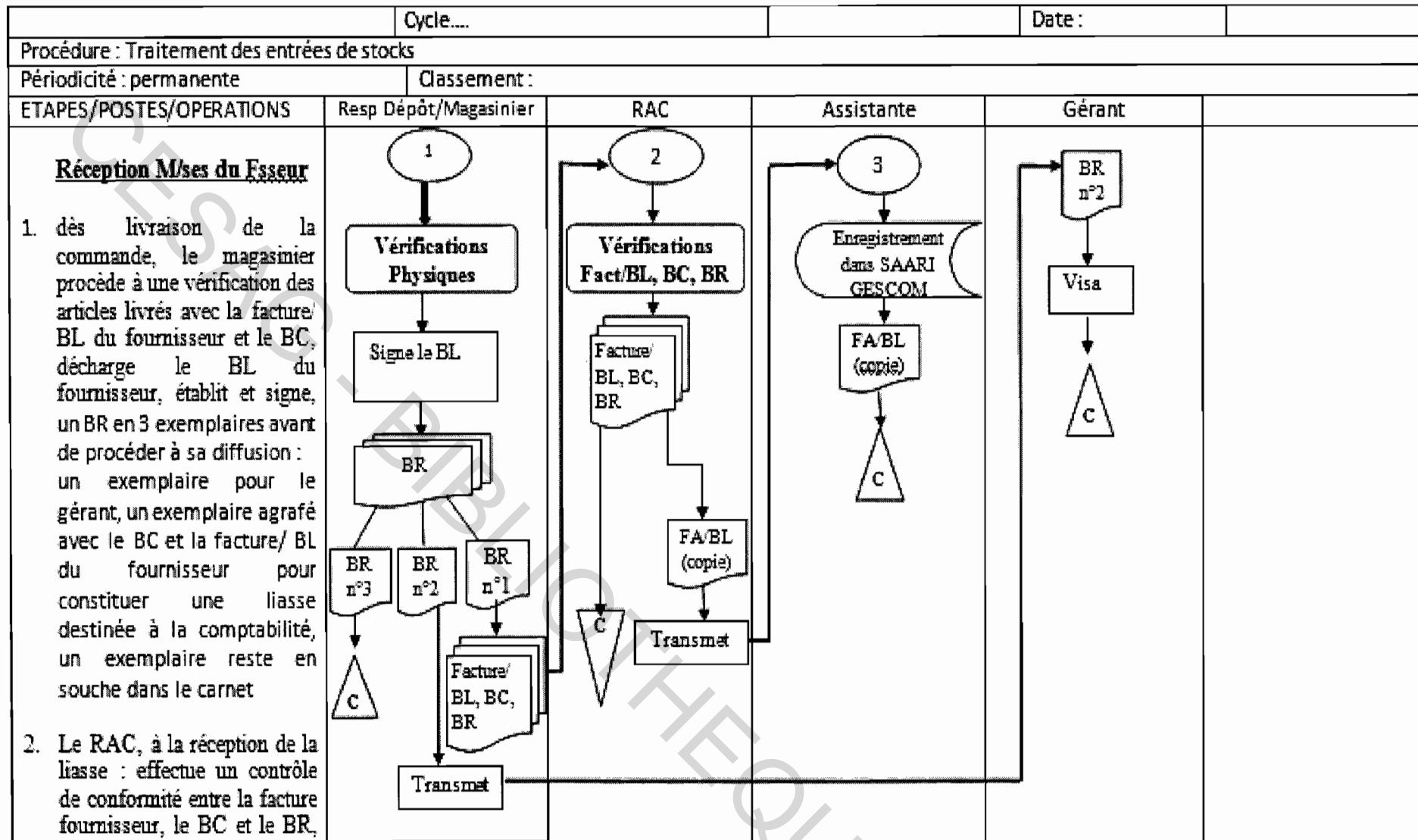
Annexe 6: Flow- charts



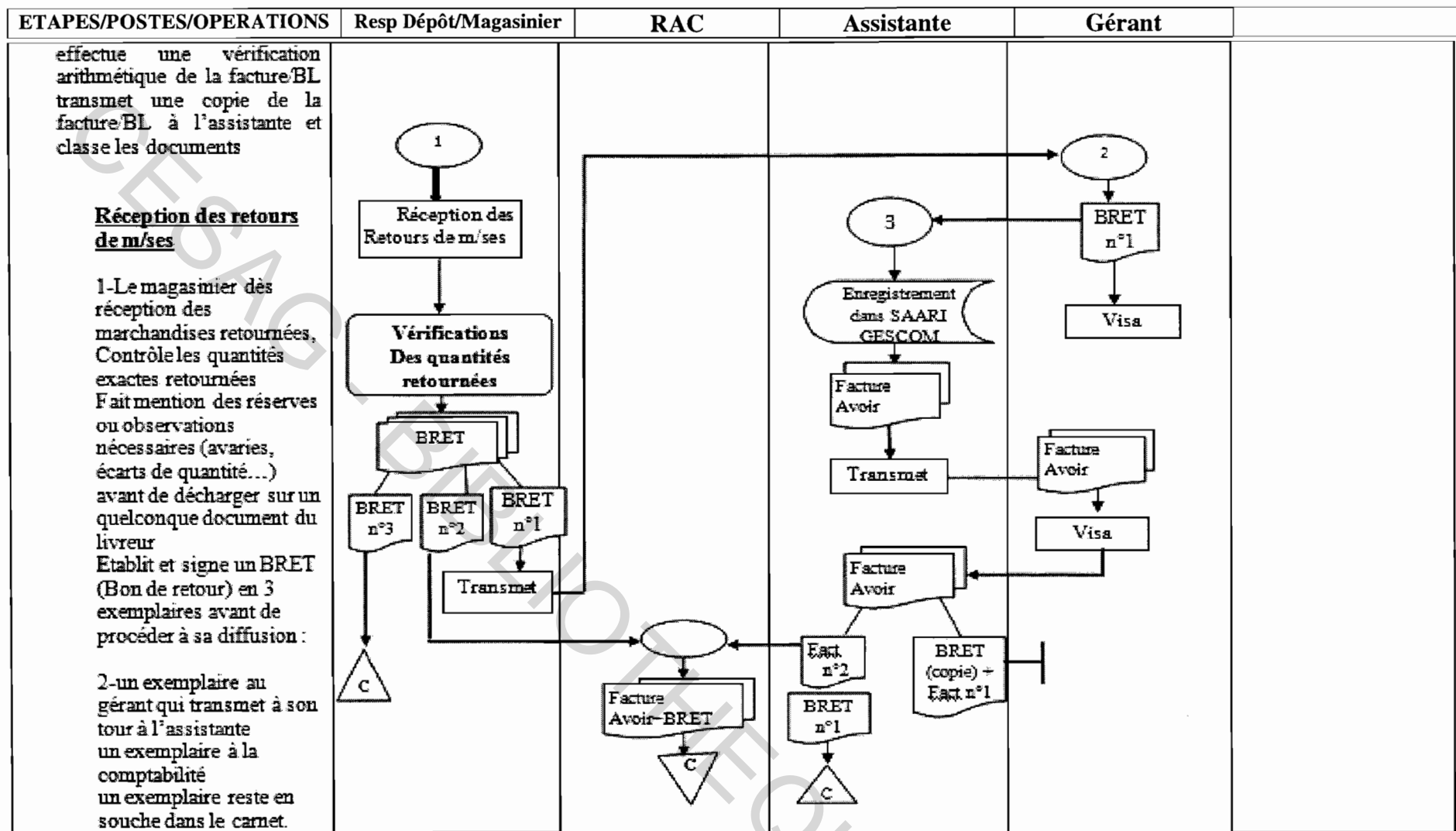
Annexe 6: Flow- charts (suite)

ETAPES/POSTES/OPERATIONS		RAC	Assistante	Gérant	
<p>1 exemplaire reste dans le carnet à souche.</p> <p><b>Suivi des commandes</b></p> <p>b- Le Gérant tous les 3 jours:            Contrôle le carnet des commandes afin de répertorier les commandes dont les livraisons sont en retard            Recense les livraisons en retard            Relance les fournisseurs concernés par téléphone ou par écrit            Annule la commande en cas de nécessité et consulte un autre fournisseur.</p>				<pre>           graph TD             Start((b)) --&gt; Control[Contrôle des commandes en cours/retard]             Control --&gt; List[Liste des commandes en retard]             List --&gt; Relance[Relance fournisseurs]             List --&gt; Annul[Annulation commandes en retard]             Relance --&gt; Delivery[Livraison en retard]             Delivery --&gt; Consult[Consultation nouveaux fournisseurs]             Annul --&gt; Consult           </pre>	

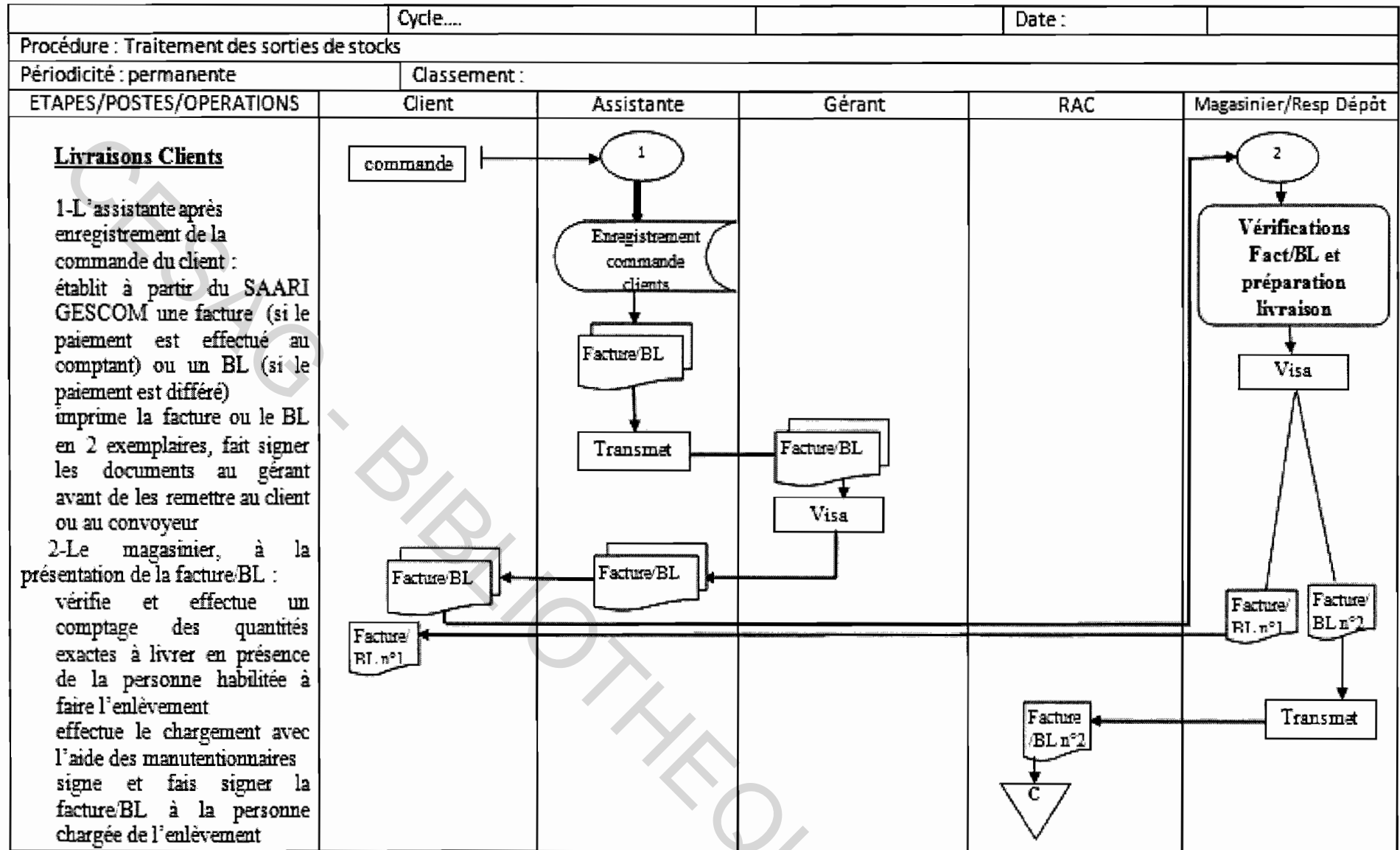
Annexe 6: Flow- charts (suite)



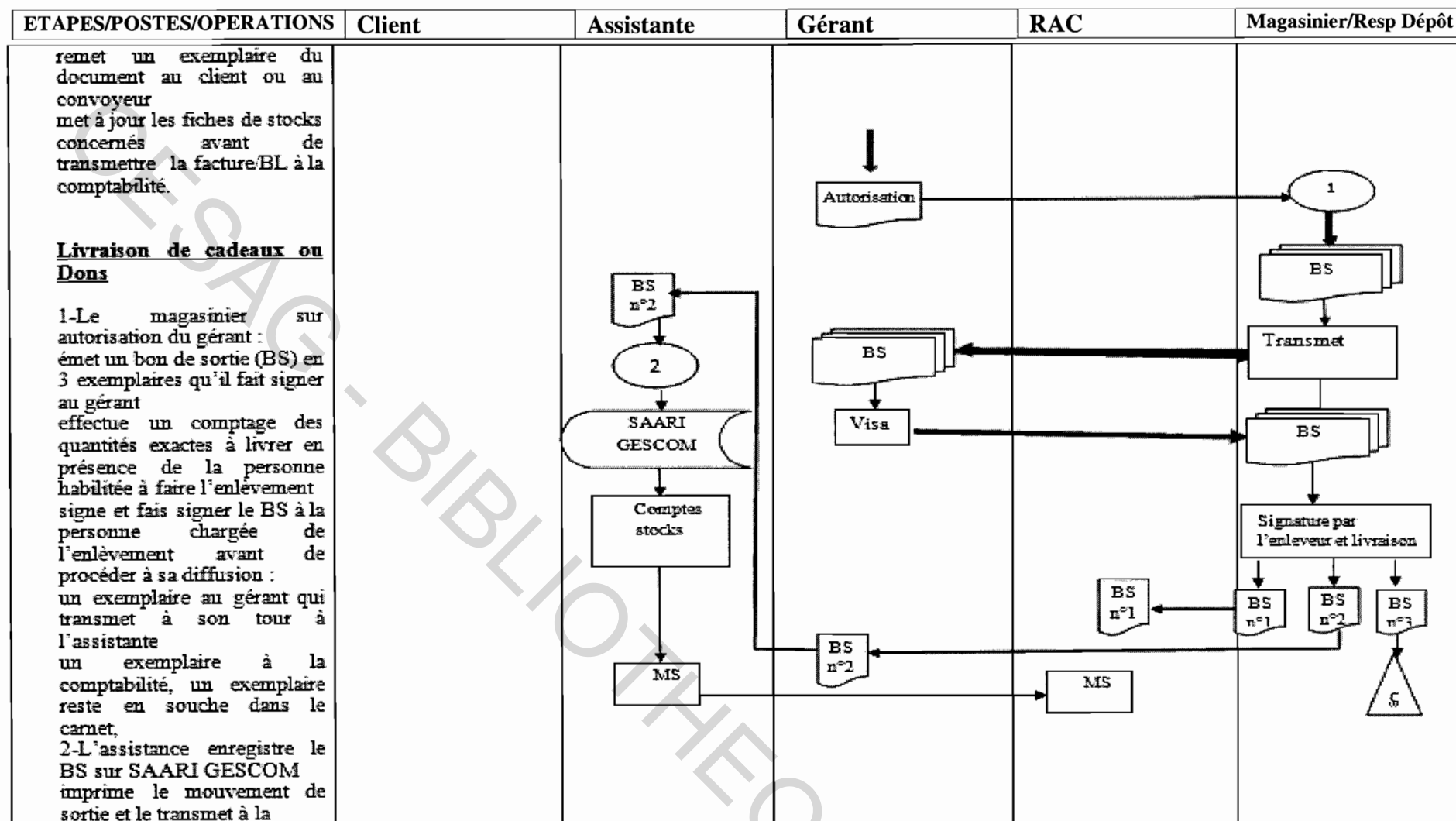
Annexe 6: Flow- charts (suite)



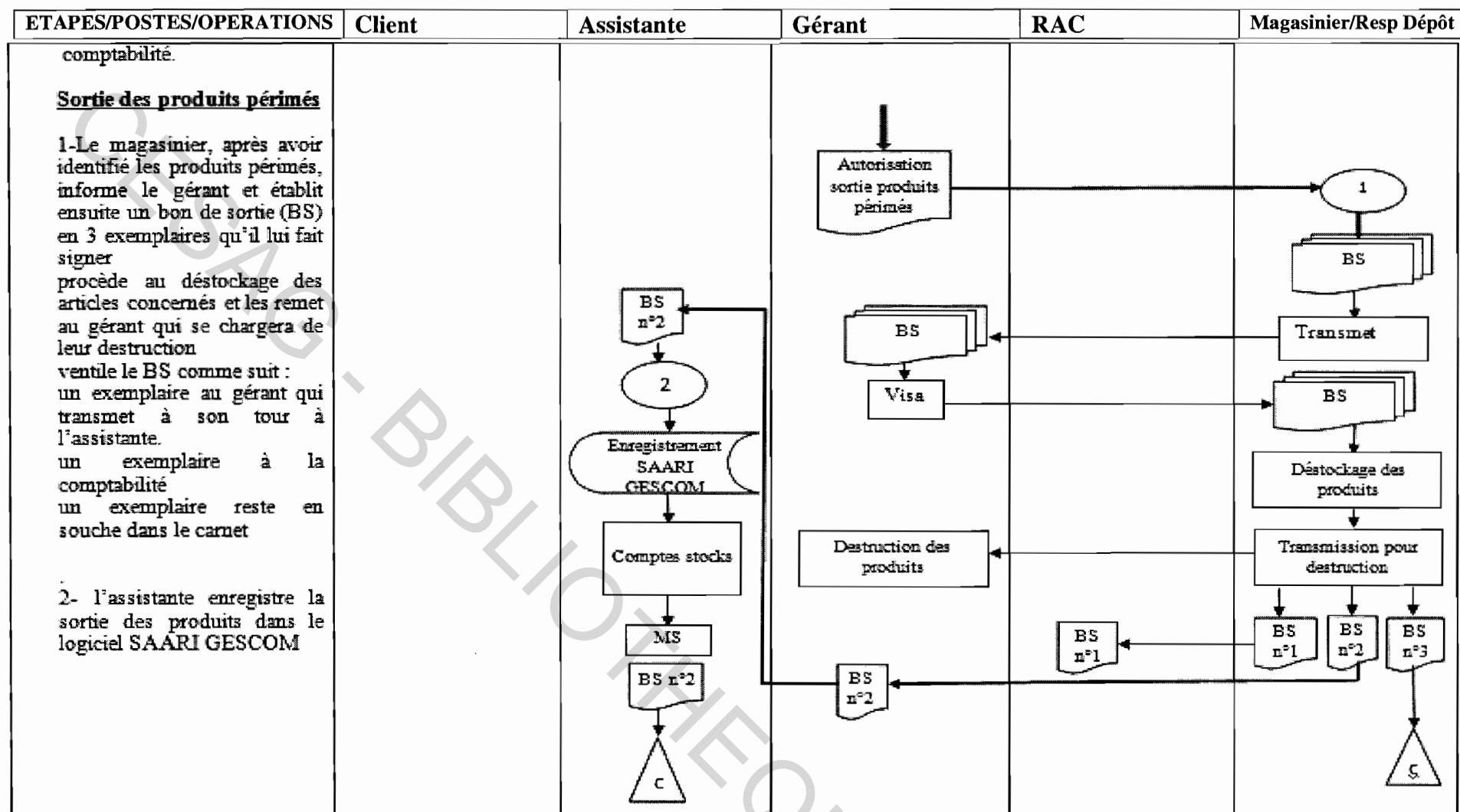
Annexe 6: Flow- charts (suite)



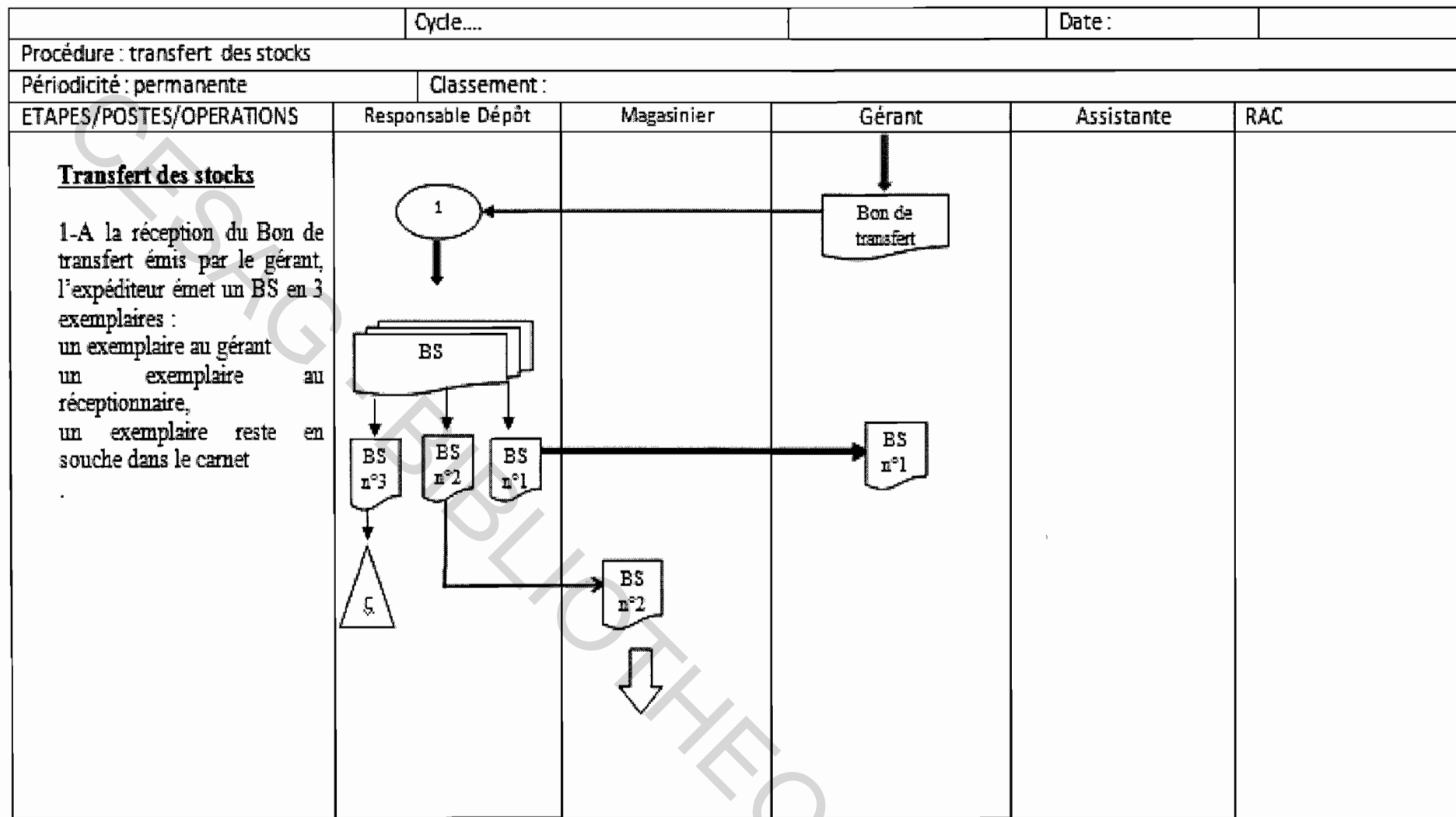
Annexe 6: Flow- charts (suite)



Annexe 6: Flow- charts (suite)

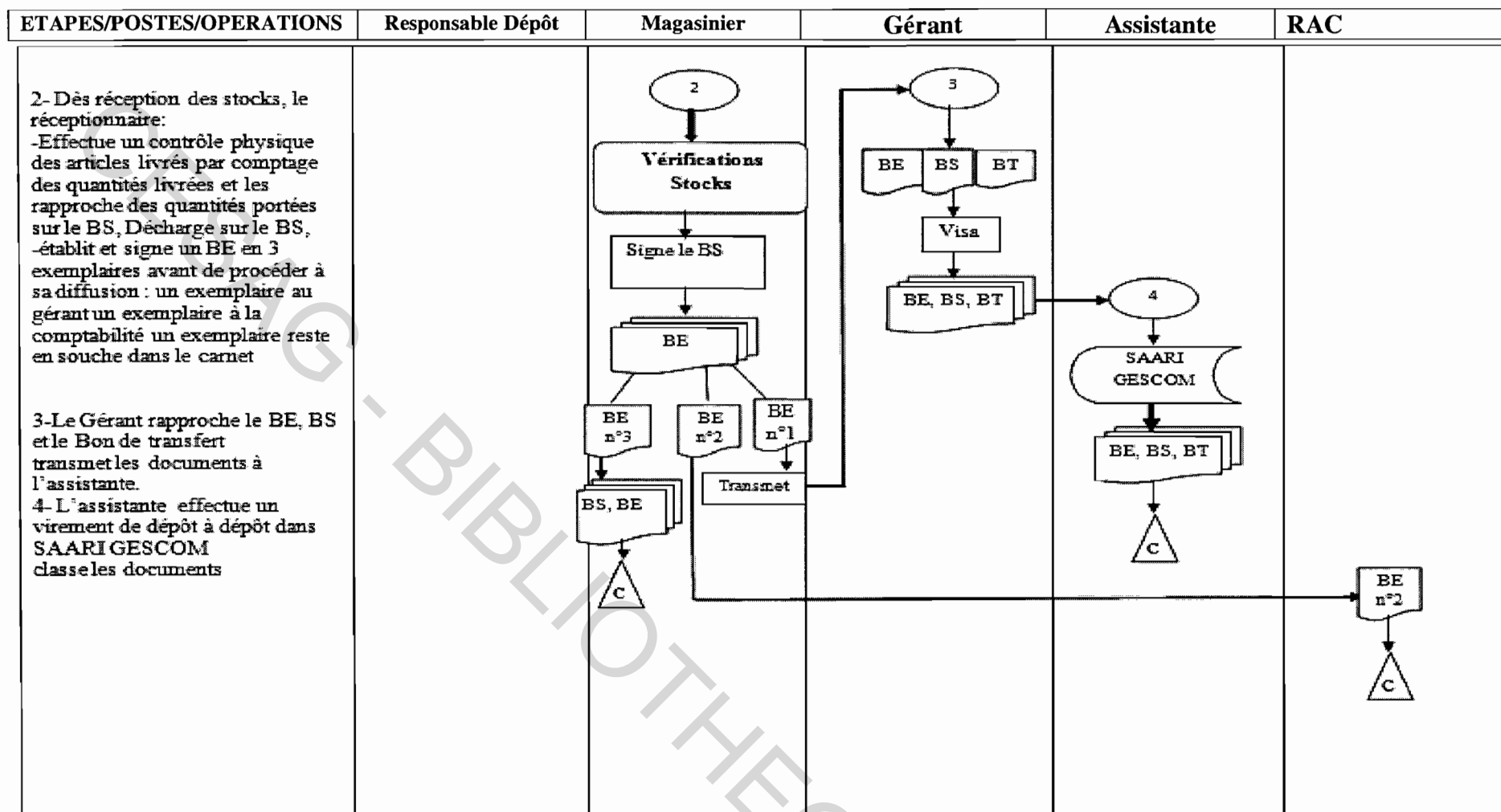


Annexe 6: Flow- charts (suite)

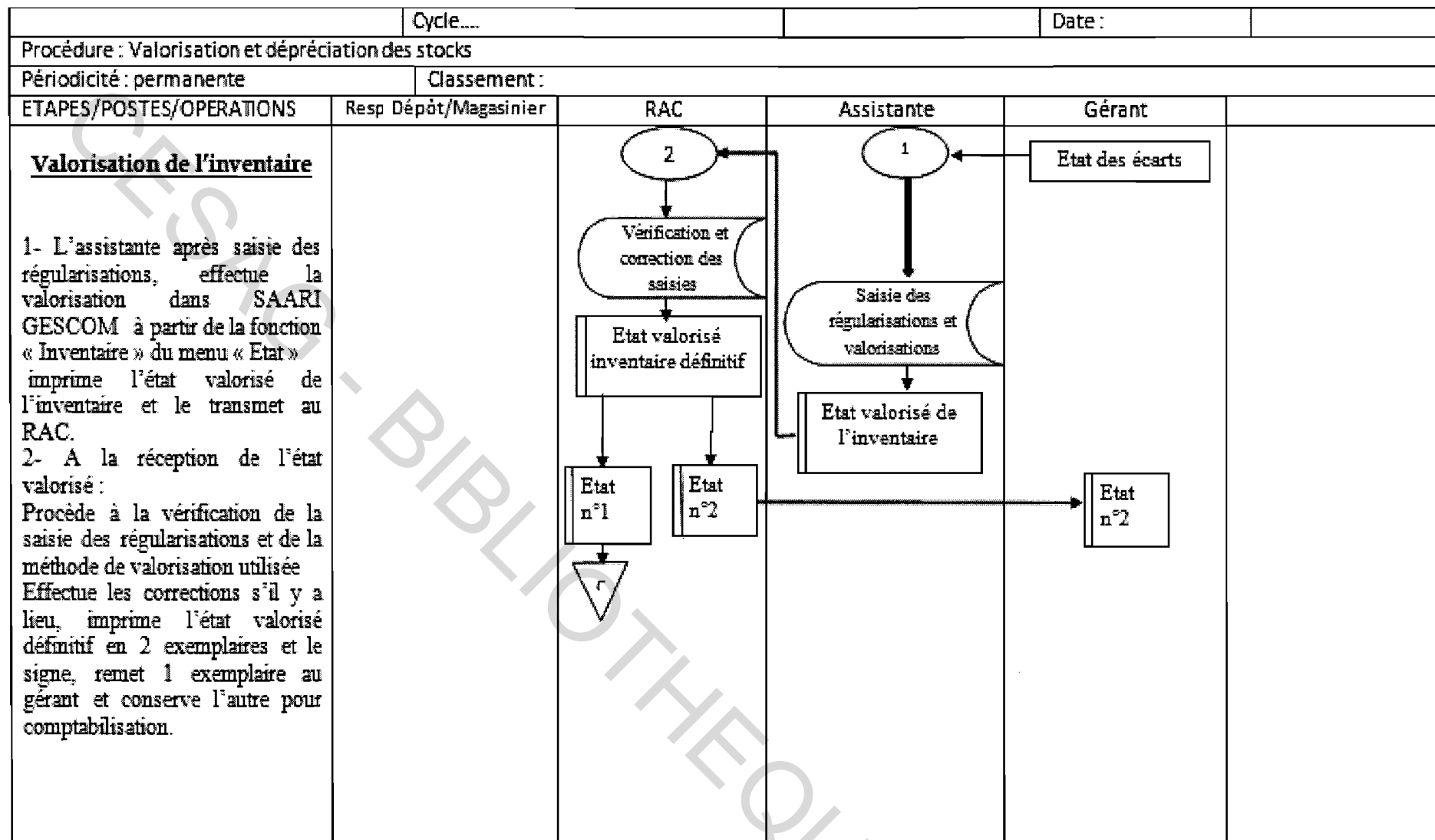




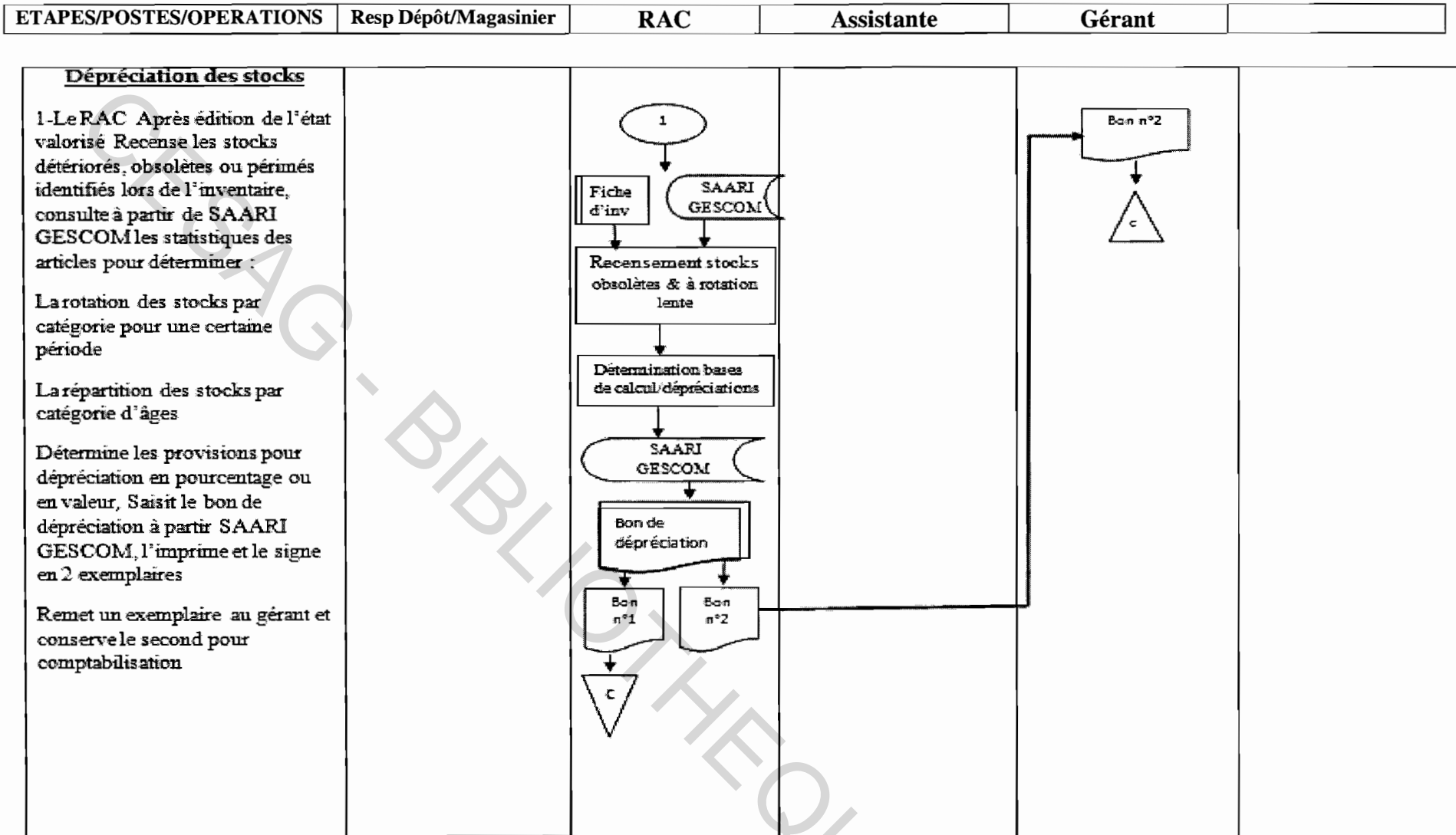
Annexe 6: Flow- charts (suite)



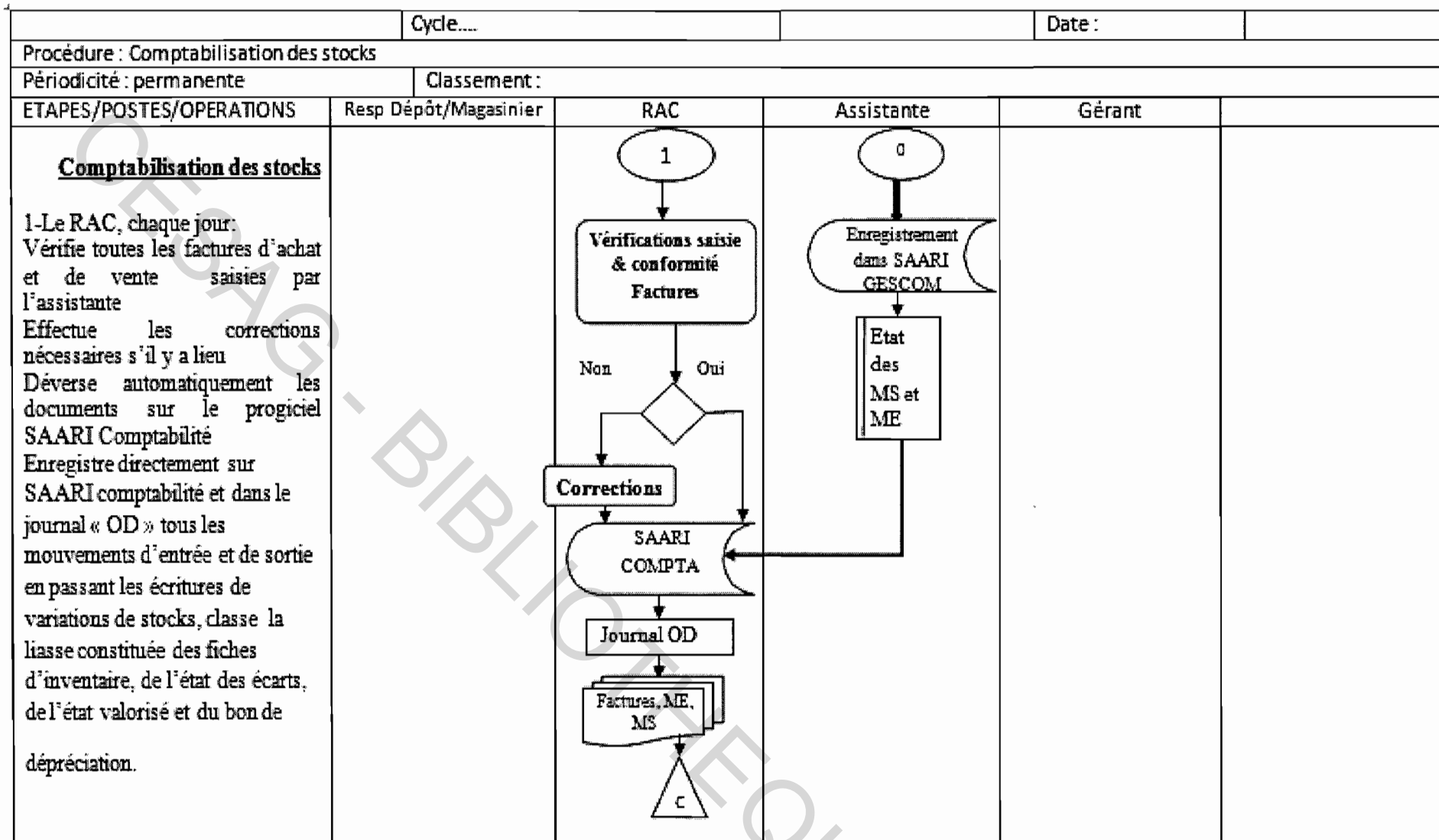
Annexe 6: Flow- charts (suite)



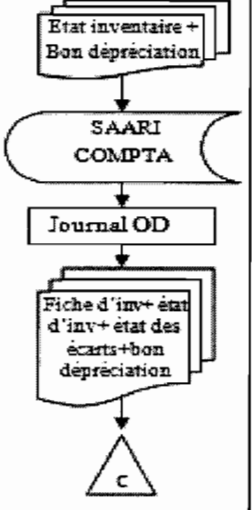
Annexe 6: Flow- charts (suite)



Annexe 6: Flow- charts (suite)



Annexe 6: Flow- charts (suite et fin)

ETAPES/POSTES/OPERATIONS	Resp Dépôt/Magasinier	RAC	Assistante	Gérant	
<p>2-Le RAC après inventaire Comptabilise dans le journal « OD l'état valorisé et le Bon de dépréciation</p>		 <pre> graph TD     A[Etat inventaire + Bon dépréciation] --&gt; B(SAARI COMPTA)     B --&gt; C[Journal OD]     C --&gt; D[Fiche d'inv+ état d'inv+ état des écarts+bon dépréciation]     D --&gt; E(C)                     </pre>			

Source : nous-même

**Annexe 7: Bon de commande**

**BON DE COMMANDE**

N°.....

Dakar, le .....

FOURNISSEUR .....

DATE DE LIVRAISON SOUHAITEE .....

DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNIT	TOTAL	OBSERVATIONS
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Spécifications</u></li> <li>• <u>Mode de paiement</u></li> </ul>
<b>TOTAL</b>				

**LE GERANT**

**N.B :** Facture à envoyer en deux exemplaires accompagnés obligatoirement d'un volet du Bon de Commande

**Annexe 8: Bon de réception**

**BON DE RECEPTION**

N°.....

DATE.....

N° BON DE COMMANDE.....

NOM DU FOURNISSEUR .....

N° FACTURE/ BL .....

LIVREUR .....

DESIGNATION	QUANTITE COMMANDEE	QUANTITE LIVREE	OBSERVATIONS

RESPONSABLE DU STOCK

**Annexe 9: Bon d'entrée**

**BON D'ENTREE EN STOCK**

N° .....

DATE.....

NATURE.....

ORIGINE.....

REFERENCE.....

DESIGNATION	QUANTITE	OBSERVATIONS

GERANT

RESPONSABLE DU STOCK



**Annexe 10: Bon de sortie**

**BON DE SORTIE DE STOCK**

N°.....

DATE.....

NATURE.....

BENEFICIAIRE.....

DESIGNATION	QUANTITE

GERANT

RESPONSABLE DU STOCK

**Annexe 11: Bon de livraison**

**BON DE LIVRAISON**

N°.....

DATE.....

NOM CLIENT.....

REFERENCE COMMANDE.....

LIVREUR.....

DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT TOTAL

GERANT

RESPONSABLE DU STOCK

**Annexe 12: Bon de retour**

**BON DE RETOUR**

N°.....

DATE.....

NOM CLIENT..... N° FACTURE/BL.....

LIVREUR.....

DESIGNATION	QUANTITE RETOURNEE	OBSERVATIONS

GERANT

RESPONSABLE DU STOCK

**Annexe 13: Bon de transfert**

**BON DE TRANSFERT DE STOCK**

N°.....

DATE.....

ORIGINE.....

DESTINATION.....

DESIGNATION	QUANTITE

LE GERANT

**Annexe 14: Présentation du logiciel de gestion commerciale (SAARI GESCOM)**

Le suivi de ces stocks est assuré à partir du progiciel de SARRI « Gestion Commerciale» selon la méthode de l'inventaire permanent. Les différents articles en stocks sont identifiés par une codification et regroupés en famille d'articles.

**MOUVEMENTS DE STOCKS**

Le traitement des achats et des ventes au niveau de SARRI « Gestion Commerciale » engendre automatiquement des mouvements de stocks liés aux opérations effectuées (réceptions de marchandises, livraisons aux clients, ...).

En outre, la « Gestion Commerciale » de SAGE SARRI offre la possibilité de traitement des opérations spécifiques à la gestion des stocks à partir des **documents des stocks** suivants :

- Un **Mouvement d'entrée** permet d'enregistrer une entrée en stock qui ne fait pas suite à une livraison d'un fournisseur. Ce peut être :
  - un solde à nouveau en stock (enregistrement du stock existant lors de la création du dossier de gestion) ;
  - un boni sur inventaire (stock réel supérieur au stock théorique) ;
  - une erreur fournisseur en votre faveur, etc.
- Un **Mouvement de sortie** est l'inverse du précédent. Il marque :
  - une mise au rebut;
  - un mali sur inventaire (stock réel inférieur au stock théorique) ;
  - une perte sur destruction ou vol, etc.

Nota : La saisie des quantités entrées ou sorties doit toujours être faite en positif (sans les faire précéder du signe moins).

- Le Virement de **dépôt à dépôt** sert aux mouvements inter-dépôts. Chaque saisie d'un tel mouvement se traduit par deux lignes d'écritures, l'une marquant la sortie du dépôt d'origine et l'autre l'entrée dans le dépôt de destination.

L'influence de ces documents des stocks est résumée dans le tableau ci-dessous :

	SORTIES		ENTREES		STOCK			
	QTE	VALEUR	QTE	VALEUR	QTE	VALEUR	RESERVE	COMMANDE
Mouvement d'entrée			(1)	(1)	(1)	(1)		
Mouvement de sortie	(2)	(2)			(2)	(2)		
Dépréciation						(2)		
Virement de dépôt à dépôt :								
- Dépôt d'origine	(2)	(2)			(2)	(2)		
- Dépôt destination			(1)	(1)	(1)	(1)		

(1) augmente la quantité ou le cumul des valeurs

(2) diminue la quantité ou le cumul des valeurs

### VALORISATION DES STOCKS

La CCA a opté pour l'inventaire permanent et valorise ses stocks suivant le principe du Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP).

Les entrées et sorties sont valorisées directement dans le module Gestion Commerciale de SAARI.

Toutes les sorties de stock (livraisons de marchandises, livraisons d'articles de promotion, sorties diverses...) sont valorisée au coût unitaire moyen pondéré (CUMP).

Toutes les entrées (marchandises, articles de promotion, etc.) sont valorisées à leur coût réel d'achat (prix d'achat + frais d'approche). Quant aux retours, ils sont valorisés au même coût que les sorties correspondantes.

Le prix d'achat s'entend hors taxes. Lorsque que ce prix est libellé en monnaie étrangère, la conversion se fait sur la base du cours du change à la date de l'achat.

Les frais d'approche représentent tous les frais annexes à l'achat d'un article et constitués par les factures de transitaires, de transport, de douanes, etc. La fonction « Gestion des frais d'approche » du Progiciel permet d'imputer sur le prix de revient des articles ces frais annexes dont les factures ont été enregistrées. Cette opération se fait en deux temps, sélection des pièces puis imputation totale ou partielle. L'imputation doit s'effectuer à partir de la facture de frais d'approche en l'associant à une ou des factures d'achat d'articles que l'on doit sélectionner.

Une fois les factures sélectionnées, la validation permettra de ventiler avec précision les frais d'approche sur les articles achetés. Les factures de frais ainsi ventilées seront repérées par un signe distinctif.

La ventilation des frais d'approche se traduit, sur les articles sélectionnés par la mise à jour du prix de revient unitaire qui tiendra compte de ces frais. Dans ce cas le prix de revient unitaire est recalculé d'après la formule :

$$\text{Prix unitaire d'achat} + \frac{\text{Frais d'approche}}{\text{Quantité}}$$

Après validation de l'opération d'achat, le Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP) est recalculé automatiquement, selon la formule :

$$\frac{\text{Valeur Stock Initial} + \text{Valeur des Entrées}}{\text{Quantité Stock Initial} + \text{Quantité des Entrées}}$$

La mise à jour du stock se fait en quantité et en valeur. Le CUMP est recalculé après chaque nouvelle entrée

### **DEPRECIATION DES STOCKS**

Le Progiciel dispose d'une fonction « **bon de Dépréciation de stock** » qui permet d'enregistrer la perte en valeur du stock de certains articles soit en pourcentage, soit d'une valeur donnée et saisissable. Cette dépréciation est toujours déterminée par rapport au CMUP (coût moyen unitaire pondéré)

### **COMPTABILISATION DES STOCKS**

Le Progiciel SAARI Gestion Commerciale est en interface avec le Progiciel «**SAARI Comptabilité**». Ce qui permet la comptabilisation des entrées et sorties (achats, ventes, entrées diverses et sorties diverses) par génération automatique des écritures dans un fichier comptable.

## **BIBLIOGRAPHIE**

CESTIG - BIBLIOTHEQUE



## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES & ARTICLES

1. BARRY Mamadou (1997), *Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises*, Editions Sénégalaise d'imprimerie, 116 P.
2. BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, Editions Sénégalaise d'imprimerie, 2<sup>e</sup> édition, 267 P.
3. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, Editions Sénégalaise d'imprimerie, 3<sup>e</sup> édition, 371 P.
4. BASPT Pierre-Alexandre & BERGERET Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2<sup>e</sup> partie)*, Revue Française de l'audit interne, N° 162, P.31-33
5. BENASSY Jean (1998), *La gestion de production*, 3<sup>e</sup> édition, Hermès, Paris, 254 P.
6. BERGER Cédric & GUILLARD Serge (2000), *La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus*, Editions Afnor, 250 P.
7. BOUANICHE José (2004), *Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne*, Revue Française de l'audit interne, N° 168, P.6 - 10
8. CAVERIVIERE Patrick (2007), *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Editions Plantation, Paris, 159 P.
9. CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes) (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Paris, 180 P.
10. COMBES Jean Emmanuel & LABROUSSE Marie Christine (1997), *Audit financier et contrôle de gestion*, Publi - Union Editions, Paris, 273 P.
11. COOPERS & LYBRAND (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 378 P.

12. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion, volume 2*, 2<sup>e</sup> édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 965 P.
13. FAUTRAT Michel (2004), *L'impératif de vision managériale de l'audit interne*, Revue Française de l'audit interne, N° 169, P.6 – 7
14. FAUTRAT Michel (2005), *Le management du contrôle interne : son positionnement et sa valeur au sein du management général des risques*, Revue Française de l'audit interne, N° 176, P.10 - 13
15. HAMZAOUI Mohamed, (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2<sup>e</sup> édition, Editions Pearson, 243 P.
16. HENRY Alain & MONKAM - DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : Guide pratique*, Editions Organisation, 3<sup>e</sup> édition, 184 P.
17. HERARD Jacques (2003), *Manuel d'organisation appliquée*, Dunod, Paris, 346 P.
18. IFACI & IAS (2000), *Les mots de l'audit*, Editions Liaisons, 101 P.
19. IFACI (2003), *Maîtrise des risques de l'organisation*, Séminaire de formation, France, 53 P.
20. JAVEL Georges (2004), *Organisation et gestion de la production*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 510 P.
21. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 279 P.
22. LEMANT Olivier & SCHICK Pierre (2002), *Guide de self audit*, 2<sup>e</sup> édition, Editions d'organisation, 217 P.
23. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2<sup>e</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 261 P.
24. NGUYEN, Hông Thai (1999), *Le contrôle interne : Mettre hors risques l'entreprise*, Editions Harmattan, Paris, 325 P.

25. POULIOT Daniel & BILODEAU Yves (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche matricielle des pertes*, Revue Française de l'audit interne, N° 161, P.36 - 37
26. RENARD Jacques (2007), *Théorie et Pratique de l'audit interne*, 6<sup>e</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 479 P.
27. SYNERGIE EXPERTS (1997), *Actes uniformes OHADA*, Editions Imprimerie Saint Paul, Dakar, 500 P.
28. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le Praticien comptable*, 3<sup>e</sup> édition, Editions comptable et juridique, 1055 P.
29. OBERT ROBERT (2002), *Synthèse Droit et Comptabilité, Tome 2 : Audit et Commissariat aux comptes, Aspects internationaux*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 482 P.
30. OECF (Ordre des experts comptables français) (2005), *Les missions d'accompagnement de l'expert comptable : approche par l'analyse des risques et documentation*, 75 P.
31. VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, 7<sup>e</sup> Edition, Editions Dalloz, Paris, 1184 P.
32. WILMOTS Hans (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Editions Standard, Bruxelles, 319 P.
33. ZERMATI Pierre (1997), *Pratique de la gestion des stocks*, Edition Dunod, 5<sup>e</sup> Edition, Paris, 277 P.

## SOURCES INTERNET

1. DAMOU (2005), Rôle du manuel des procédures de gestion financière et comptable, <http://www.sante.gov.ma/presentation/manuelproc.ppt> (12/02/10)
2. IFOP Agriculture (2004), Présentation du manuel de procédures, [www.ifop.agriculture.gouv.fr/pages/pdf/intro\\_INO100.pdf](http://www.ifop.agriculture.gouv.fr/pages/pdf/intro_INO100.pdf) (24/11/09)
3. L'art de la gestion des risques, N° 1 du 28/09/2000, [www.lesechos.fr/formations/risques/articles](http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles) (13/04/10)
4. [www.oboulo.com/gestion\\_stocks\\_48.457.html](http://www.oboulo.com/gestion_stocks_48.457.html)
5. MAZARS (2008), Contrôle interne (21/12/09) <http://www.mazars.fr/pdf/contrôle-interne-pdf>

CESAG - BIBLIOTHEQUE