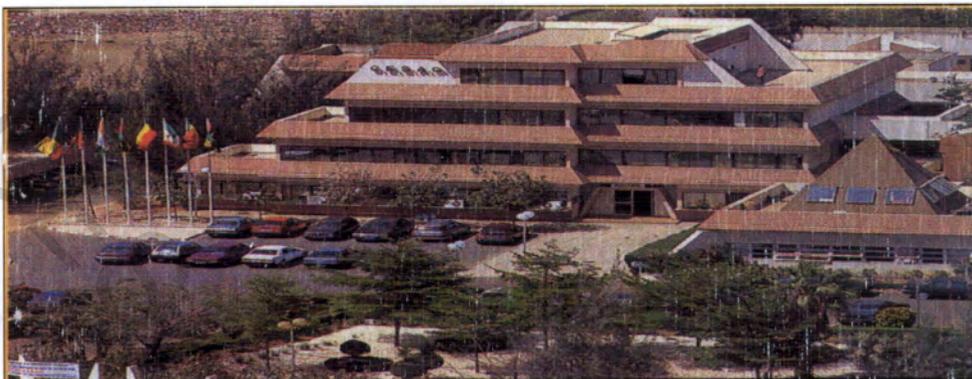




CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, BANQUE ET FINANCE  
(ISCBF)

Année universitaire 2006 - 2007



**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES  
SPECIALISEES EN AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION  
(DESS/ACG) 18<sup>ème</sup> PROMOTION  
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE 3<sup>ème</sup> CYCLE**

*THEME :*

*AUDIT DE LA GESTION DU RISQUE LOGISTIQUE : CAS DE  
L'ENTREPOT PRINCIPAL DE LA CENTRALE D'ACHAT DES  
MEDICAMENTS ESSENTIELS GENERIQUES ET DE CONSOMMABLES  
MEDICAUX (CAMEG) DU BURKINA FASO*

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

**Bernard ZONGO**

Sous la direction de :

**M. Timothée SAWADOGO**  
Contrôleur Général de  
KOSSOUKA HOLDING

MARS 2008

## **DEDICACE**

- ❖ A Dieu qui a béni mon projet de formation au CESAG en m'accordant forces et ressources nécessaires ;
- ❖ A mon oncle Feu Danini Honoré ZONGO, rappelé à Dieu le 29 novembre 2007, alors que j'étais encore en stage à la CAMEG, qui m'a guidé les pas depuis le cycle secondaire ;
- ❖ A mes parents, pour m'avoir toujours soutenu et accompagné dans mes projets.
- ❖ A Madame ZONGO née KAGAMBEGA Odile, ma deuxième grand-mère pour ses prières ;
- ❖ A mes frères et sœurs, pour leurs prières et leurs soutiens combien inestimables ;
- ❖ A Victor SANKARA qui m'a apporté un soutien précieux et inconditionné durant mon séjour à Dakar.

## **REMERCIEMENTS**

Ce document est le fruit de plusieurs contributions. J'adresse mes sincères remerciements à tous ceux et celles qui, d'une manière ou d'une autre m'ont aidé à son élaboration.

Particulièrement à :

- Monsieur Lazare BANSSE, Directeur Général de la CAMEG, pour l'honneur qu'il m'a fait en m'acceptant en stage dans son entreprise.
- Monsieur Seydou COULIBALY, Contrôleur de Gestion de la CAMEG, pour m'avoir accueilli dans son service. Qu'il trouve ici mes sentiments de gratitude et de reconnaissance.
- Monsieur Timothée SAWADOGO, Contrôleur Général de Kossouka Holding, mon Directeur de Mémoire pour m'avoir guidé tout au long de la rédaction du document.
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finances pour son soutien et sa rigueur scientifique qu'il a bien voulu nous accorder à travers ses conseils et enseignements.
- Madame et Messieurs les Responsables des Directions opérationnelles de la CAMEG et leur personnel qui ont bien voulu me consacrer une partie de leur temps pour mes entretiens et questionnaires. Je leur exprime ma reconnaissance pour leur aide précieuse.
- Tout le corps professoral qui, par son expertise et son expérience, nous a permis de bénéficier d'une formation de qualité connue et reconnue en Afrique et dans le reste du monde.
- Mes camarades de la 18<sup>ème</sup> promotion pour la solidarité et l'amitié qui a animé le groupe tout au long de l'année académique.
- La famille Michael HIEN à Dakar et à Madame Justine HIEN à Ouagadougou pour leur soutien.

## **ABREVIATIONS ET SIGLES**

- ANAES** : Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé
- APR** : Analyse Préliminaire des Risques
- APS** : Advanced Planning System
- ARV** : Anti-Rétroviraux
- BES** : Bordereau d'entrée en stock
- BL** : Bordereau de livraison
- BTS** : Bordereau de transfert de stocks
- BRS** : Bordereau de retour de stocks
- EPIC** : Etablissement public à caractère industriel et commercial
- CAMEG** : Centrale d'Achats des Médicaments Essentiels Génériques et de Consommables Médicaux
- CESAG**: Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion
- CFA**: Communauté Financière de l'Afrique
- CPFR**: Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
- CM** : Consommables Médicaux
- CMM** : Consommations Moyennes Mensuelles
- COSO** : Committee Of Sponsoring Organisation
- DAF** : Direction Administrative et Financière
- DAL** : Direction des Achats et de la Logistique
- DPI** : déclaration préalable d'importation
- DVM** : Direction Ventes et Marketing
- ECR** : Efficient Consumer Response
- EDI** : Electronic Data Interchange
- ERP** : Enterprise Resource Planning
- GCAP** : Groupe Consultatif d'Assistance aux pauvres
- GPA** : Gestion partagée des Approvisionnements
- IFACI** : Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes
- IST** : Infections sexuellement transmissibles
- MEG** : Médicaments Essentiels Génériques
- MRP** : Manufacturing Resources Planning
- ONG**: Organisme Non Gouvernemental
- OPT** : Optimized Production Technology

**POCA** : Pratiques d'Organisation Communément Adoptée

**PVVIH** : Personnes Vivant avec le sida et le Virus d'Immunodéficience Humaine

**SAQL** : Service Assurance Qualité et Logistique

**SCE** : Supply Chain execution

**TFfA** : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

**TVA** : Taxe sur la valeur ajoutée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1</b> : Des logiciels adaptés à chaque niveau décisionnel de l'entreprise.....	28
<b>Tableau 2</b> : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA) .....	39
<b>Tableau 3</b> : Recensement des risques d'une activité selon l'IFACI .....	40
<b>Tableau 4</b> : Tableau d'identification des zones à risques .....	40
<b>Tableau 5</b> : Exemple de mesure de probabilité .....	42
<b>Tableau 6</b> : Seuils d'impact financier .....	42
<b>Tableau 7</b> : exemple de mesure de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle.....	45
<b>Tableau 8</b> : Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation.....	46
<b>Tableau 9</b> : Classement des activités en fonction du niveau de risque .....	46
<b>Tableau 10</b> :Résultats des tests de conformité et de permanence .....	69
<b>Tableau 11</b> : Résultats des tests de conformité et de permanence .....	69
<b>Tableau 12</b> : risques liés au système d'information.....	72
<b>Tableau 13</b> : Risques liés aux ressources humaines.....	73
<b>Tableau 14</b> : Risques liés aux activités de prévisions et gestions des commandes.....	74
<b>Tableau 15</b> : Risques liés aux activités de réception des commandes fournisseurs.....	75
<b>Tableau 16</b> : Risques liés à la tenue des stocks.....	76
<b>Tableau 17</b> : Risques liés aux transferts vers les agences.....	78
<b>Tableau 18</b> : Risques liés aux activités de gestion des retours de stocks.....	79
<b>Tableau 19</b> : Risques liés aux activités de gestion informatisée des stocks.....	80
<b>Tableau 20</b> : Convention de notation de la connexité.....	81
<b>Tableau 21</b> : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus logistique.....	82
<b>Tableau 22</b> :Echelle de mesure de la probabilité de survenance des risques.....	86
<b>Tableau 23</b> : Probabilité de survenance des risques.....	86
<b>Tableau 24</b> : Echelle de mesure de l'impact des risques .....	89
<b>Tableau 25</b> :Evaluation de l'impact des risques du processus logistique .....	90
<b>Tableau 26</b> : Echelle d'appréciation du contrôle interne .....	93
<b>Tableau 27</b> : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques .....	93
<b>Tableau 28</b> :Détermination des risques résiduels.....	97
<b>Tableau 29</b> : Suivi des BTS/BES .....	105

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1:</b> Processus de gestion des risques.....	20
<b>Figure 2 :</b> Principe de fonctionnement de la GPA.....	23
<b>Figure 3:</b> Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque .....	43
<b>Figure 4 :</b> Modèle d'analyse de l'audit de la gestion des risques logistiques .....	49
<b>Figure 5 :</b> nouvelle structuration du Contrôle de Gestion .....	102

## **TABLE DES MATIERES**

<b>DEDICACE.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>ABREVIATIONS ET SIGLES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>VI</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE :.....</b>	<b>8</b>
<b>Cadre théorique de l'Audit de la gestion du risque logistique.....</b>	<b>8</b>
<b>Chapitre I : LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES RISQUES.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Enjeux de la gestion des risques.....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Enjeux pour l'entreprise.....	9
1.1.2 Enjeux économiques .....	10
1.1.3 Enjeux pour la société .....	11
<b>1.2 Généralités sur la gestion des risques.....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Définition du risque.....	12
1.2.2 Les Risques communs aux entreprises.....	12
1.2.2.1 Typologie selon la nature .....	12
1.2.2.2 Typologie dans la gestion des risques .....	14
1.2.3 Définition du risque logistique.....	15
1.2.4 Définition de la gestion du risque .....	16
1.2.5 Les objectifs de la gestion des risques .....	16
1.2.6 Le processus de gestion des risques .....	18
1.2.6.1 L'identification et l'analyse des risques.....	18
1.2.6.2 L'évaluation des risques.....	18
1.2.6.3 Le traitement des risques.....	19
1.2.6.4 Le choix du traitement.....	19
1.2.6.5 La mise en place du traitement retenu.....	19
1.2.6.6 Le contrôle/suivi régulier des risques.....	19
1.2.6.7 L'adaptation éventuelle du choix effectué après le contrôle.....	20
<b>1.3 Les stratégies de gestion des risques.....</b>	<b>20</b>

1.3.1 Les stratégies générales .....	21
1.3.1.1 L'évitement .....	21
1.3.1.2 La prévention.....	21
1.3.1.3 La réduction de l'impact .....	21
1.3.1.4 Le partage .....	21
1.3.1.5 L'acceptation .....	22
1.3.2 Stratégies de gestion des risques logistiques.....	22
1.3.2.1 La gestion partagée des approvisionnements (GPA) .....	22
1.3.2.2 Le Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) ou la coopération logistique et commerciale.....	24
<b>1.4 Les dispositifs de maîtrise des risques logistiques.....</b>	<b>24</b>
1.4.1 Le système d'information.....	25
1.4.1.1 Les objectifs du système d'information .....	25
1.4.1.2 Les logiciels de gestion de la chaîne logistique .....	27
1.4.2 Les ressources humaines .....	29
1.4.3 L'organisation : les procédures .....	29
1.4.3.1 Les prévisions et gestion des commandes.....	30
1.4.3.2 La réception des commandes .....	31
1.4.3.3 Le rangement.....	32
1.4.3.4 La surveillance du niveau du stock .....	32
1.4.3.5 Le prélèvement.....	32
1.4.3.6 Les mouvements de stocks (entrées et sorties).....	33
1.4.3.7 L'expédition et la gestion des transports.....	33
1.4.3.8 Les relances fournisseurs .....	33
<b>Chapitre II : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE LA GESTION DES RISQUES LOGISTIQUES .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Identification des risques .....</b>	<b>35</b>
2.1.1 Les méthodes d'identification .....	35
2.1.1.1 L'Analyse Préliminaire des Risques ou méthode APR.....	36
2.1.1.2 La méthode basée sur l'analyse historique.....	36
2.1.1.3 La méthode basée sur l'atteinte des objectifs.....	36
2.1.1.4. Identification basée sur les check-lists .....	36
2.1.1.5. La méthode de l'arbre des causes ou l'arbre des défauts .....	37

2.1.1.6. L'identification basée sur la décomposition de l'activité, du processus ou de la fonction en tâches élémentaires.....	37
2.1.1.7 Quelques méthodes d'identification spécifiques aux risques logistiques .....	37
2.1.2. Les outils d'identification.....	38
2.1.2.1 Le questionnaire .....	38
2.1.2.2 Les tableaux d'identification des risques .....	39
<b>2.2 Evaluation des risques .....</b>	<b>41</b>
2.2.1 Les méthodes d'évaluation.....	41
2.2.1.1 La méthode quantitative .....	41
2.2.1.2 La méthode qualitative .....	41
2.2.2 Les outils d'évaluation des risques.....	43
<b>2.3. Evaluation du dispositif de maîtrise .....</b>	<b>44</b>
2.3.1 Les critères .....	44
2.3.2 La cotation.....	45
<b>Chapitre III : LE MODELE D'ANALYSE .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Le modèle théorique d'analyse.....</b>	<b>47</b>
3.1.1 La variable indépendante .....	48
3.1.2 La variable explicative .....	48
3.1.3 La variable dépendante ou variable expliquée .....	48
<b>3.2 Les outils de collecte et d'analyses des données.....</b>	<b>50</b>
3.2.1 L'analyse documentaire .....	50
3.2.2 L'observation physique .....	50
3.2.3 Le tableau des risques .....	50
3.2.4 Le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches .....	50
3.2.5. Les tests de conformité et de permanence.....	50
<b>CONCLUSION SUR LA PREMIERE PARTIE.....</b>	<b>51</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : .....</b>	<b>52</b>
<b>Cadre pratique de l'Audit de la gestion du risque logistique.....</b>	<b>52</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>53</b>
<b>Chapitre IV : PRESENTATION DE LA CAMEG.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Aperçu sur la CAMEG .....</b>	<b>54</b>
4.1.1 Historique.....	54
4.1.2 Les objectifs poursuivis.....	55
4.1.3 Les stocks .....	55

<b>4.1.4 L'organisation générale</b> .....	<b>56</b>
<b>4.2 L'organisation des activités de la Direction des Achats et de la Logistique (DAL)</b> .....	<b>58</b>
4.2.1 L'organisation structurale de la DAL.....	58
4.2.1.1 Le Service Assurance Qualité et Logistique (SAQL) .....	58
4.2.1.2 Le Service Prévisions et Gestion des commandes .....	59
4.2.1.3 L'unité de gestion des programmes spécifiques .....	59
4.2.2 Le processus logistique .....	60
4.2.2.1 Les composantes du processus.....	60
4.2.2.2 Les objectifs du processus logistique.....	61
<b>4.3 La gestion du risque logistique à la CAMEG</b> .....	<b>61</b>
4.3.1 Le système d'information.....	61
4.3.2 Les ressources humaines .....	62
4.3.3 Les procédures opérationnelles .....	63
4.3.3.1 Les procédures de commandes fournisseurs .....	63
4.3.3.2 Les procédures de réception des commandes .....	64
4.3.3.3 Les procédures de tenue des stocks.....	65
4.3.3.4 Les procédures de transferts de produits vers les agences .....	66
4.3.3.5 Les procédures de gestion des retours de stocks .....	68
4.3.3.6 Les procédures relatives à la mise à jour informatique des comptes de stock .....	68
<b>5.1 Identification des risques liés aux dispositifs de maîtrise</b> .....	<b>71</b>
5.1.1 Identification des risques liés au système d'information .....	72
5.1.2 Identification des risques liés aux ressources humaines .....	73
5.1.3 Identification des risques liés aux activités de prévisions et gestion des commandes .....	74
5.1.4 Identification des risques liés aux activités de réception des commandes fournisseurs .....	75
5.1.5 Identification des risques liés à la tenue des stocks .....	76
5.1.6 Identification des risques liés aux activités de transferts vers les agences.....	78
5.1.7 Identification des risques liés aux activités de gestion des retours .....	79
5.1.8 Identification des risques liés aux activités de la gestion informatisée des stocks .....	80
<b>5.2 Evaluation de la connexion des risques</b> .....	<b>81</b>
<b>5.3 Evaluation des risques</b> .....	<b>85</b>
5.3.1 Evaluation de la probabilité de survenance des risques .....	85

5.3.2 Evaluation de l'impact des risques.....	89
<b>5.4. Evaluation de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques.....</b>	<b>93</b>
<b>5.5 Détermination des risques résiduels.....</b>	<b>96</b>
<b>Chapitre VI : RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>100</b>
<b>6.1 Les forces.....</b>	<b>100</b>
6.1.1 Le système d'information.....	100
6.1.2 Les Ressources humaines.....	101
6.1.3 L'organisation.....	101
<b>6.2 Recommandations.....</b>	<b>102</b>
6.2.1 Recommandations relatives au management global des risques.....	102
6.2.2 Les recommandations relatives à la gestion du risque logistique.....	103
6.2.2.1 Au titre du système d'information.....	103
6.2.2.2 Au titre des ressources humaines.....	104
6.2.2.3 Au titre des procédures du processus logistique.....	104
<b>CONCLUSION SUR LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>107</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>109</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les pays en voie de développement, particulièrement ceux d'Afrique au sud du Sahara ont développé à la suite de la conférence d'Alma-Ata en 1978 et l'initiative de Bamako en 1987 sur les soins de santé primaires, des politiques nationales des Médicaments Essentiels Génériques (MEG). Ces politiques ont vu leur intérêt s'accroître rapidement au lendemain de la dévaluation du franc CFA du 11 janvier 1994. En effet pour répondre urgemment à la dégradation importante et brutale du pouvoir d'achat et partant de l'accès au médicament par les populations qui s'en est suivie, ces Etats ont renforcé leurs politiques des MEG, par la promotion et la vulgarisation de ces médicaments en créant des centrales d'achats.

Si le principe de l'appel d'offres international ouvert appliqué dans les centrales leur permet d'acquérir les MEG à moindre coût, la distribution physique efficace de ces médicaments sur l'ensemble du territoire demeure une préoccupation essentielle pour elles.

L'objectif général poursuivi par chaque Centrale est de rendre le médicament accessible à tous. L'atteinte d'un tel objectif ne saurait être envisageable par celle-ci que si en amont, elle a su mettre en place des stratégies de marketing adaptées, mais aussi et surtout des dispositifs permettant de rendre disponible, les MEG en quantité et en qualité, sur tous les points de dispensation (officines pharmaceutiques, dépôts privés, dépôts de district, pharmacies hospitalières, etc.) sur l'étendue du territoire.

Aussi se sont constitués d'importants réseaux de distribution de MEG, organisés d'une part entre les Centrales, et les dépôts répartiteurs de district et formations sanitaires selon le schéma ci-après : les Centrales approvisionnent les dépôts, et les dépôts approvisionnent les formations sanitaires ; et d'autre part, entre les Centrales et les officines pharmaceutiques, Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) et Centres Hospitaliers Régionaux (CHR).

Pour ce faire, la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels Génériques et de Consommables Médicaux (CAMEG) du Burkina Faso a mis en place une plate-forme logistique constituée d'un entrepôt principal et d'agences commerciales. L'entrepôt principal approvisionne les agences commerciales, qui à leur tour, approvisionnent les dépôts répartiteurs, formations sanitaires, CHU et CHR.

Un objectif intermédiaire doit donc être atteint, celui de réaliser ou de tendre vers un taux de disponibilité de 100% des MEG dans les agences commerciales. L'atteinte de cet objectif peut être compromise s'il n'existe pas une stratégie prenant en compte les risques susceptibles de faire échec à la mise en œuvre des processus internes de la Centrale et en particulier le processus d'approvisionnement (approvisionnement entrepôt principal, entrepôt principal vers Agences commerciales). Ce dernier point est l'objet de notre thème de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les modèles traditionnels de stratégie se sont complexifiés avec le développement de la concurrence mondiale. D'une approche dichotomique de l'avantage concurrentiel : domination par les prix, différenciation, l'entreprise est entrée dans l'ère du prix et de la différenciation. Il faut maintenant être « bon partout », dans tous les domaines prix, qualité, délai, flexibilité, niveau de service.

Pour concilier, l'ensemble de ces paramètres de la compétitivité, une vision toute nouvelle et globale des processus de l'entreprise s'est imposée : la logistique intégrée à toutes les activités. Désormais, il s'agit d'un optimum unique pour l'ensemble des processus, celui de satisfaire le client à la fois en qualité, au moment voulu, au bon prix, au bon endroit et cela au moindre coût. Ceci s'est traduit au sein des entreprises par une réadaptation tant au niveau de leurs systèmes de production que de leurs organisations propres. C'est ainsi que se sont développés les outils tels que le MRP (Manufacturing Resources Planning) ou Management des Ressources de Production, le kanban, l'OPT (Optimized Production Technology), le poka yoké, tous au service de la logistique dans l'usine.

En matière de distribution, la logistique comme fonction a vu son champ s'agrandir, débordant désormais les limites de l'entreprise. La perception traditionnelle qui l'identifiait en simple flux de camions et d'implantations d'entrepôts a cédé sa place à une appréhension en processus complexe incluant toutes les tâches depuis les prévisions de ventes jusqu'à la livraison au client. C'est ce que relève fort justement Fabbe-Costes (1994 :1), « La logistique, gestion des flux physiques et des flux d'informations dans l'entreprise, est essentiellement un processus ». Elle est la résultante couplée aux décisions des autres fonctions commerciale, marketing, achats, production et même de recherche et développement. Chez le distributeur, la transformation de l'approche de la gestion des flux s'est concrétisée dans les évolutions des transports, de l'entreposage et des systèmes d'informations de pilotage. L'enjeu de la logistique est selon Mathe & Tixier (2007 :1) « d'associer la maîtrise des coûts à la qualité et à la rapidité de la réponse aux demandes des utilisateurs, coordonner l'offre et la demande ». La gestion du stockage, du transfert, de la distribution, est à la fois un gisement de productivité, mais aussi un outil de différenciation et d'efficacité économique et donc de compétitivité dans un monde hautement concurrentiel (Mathe & Tixier, 2007 : 3).

Dans le sillage de ces évolutions, où l'innovation et la performance sont immédiatement valorisées, l'incertitude est une donnée. Les entreprises se doivent de prendre en compte un certain nombre de vulnérabilités liées à cette incertitude dans la conduite même des processus

concourant aux résultats attendus. Ces vulnérabilités sont des « niches pour risques » ; et les risques à leur tour influent négativement aussi bien sur les composants de la chaîne des valeurs que sur la valeur intrinsèque de l'objet de la transaction ; et donc, peuvent compromettre ou retarder l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Dès lors, il apparaît indispensable pour toute entreprise, soucieuse de consolider durablement sa croissance ou tout au moins conserver ses acquis, non seulement, d'identifier correctement ses risques, mais aussi de mettre en place des dispositifs adéquats pour leur faire échec à tout moment.

La Centrale d'Achats des Médicaments Essentiels Génériques et de Consommables Médicaux (CAMEG) du Burkina Faso, est un des grossistes connus en matière de médicament. Créée en 1992 dans le cadre d'un projet, à la suite de l'initiative de Bamako, elle a été transformée en Association à but non lucratif de droit privé ayant une mission à finalité sociale. Depuis lors elle connaît d'année en année une augmentation régulière du volume de ses activités. Actuellement, ces activités sont en plein essor avec le développement en plus des ventes ordinaires, des ventes dites spécifiques, des ventes Programme et la vente des ARV (Anti-Rétroviraux). Les ventes spécifiques sont constituées par celles réalisées avec des clients spécifiques (Programmes du Ministère de la Santé, Structures sanitaires des confessions religieuses) et les ventes de produits n'appartenant pas à la game CAMEG. Les ventes programmes sont issues de programmes spécifiques financés par bailleurs et dont les stocks restent gérés par la CAMEG.

Cependant, cette croissance soutenue n'a pas été accompagnée par une amélioration équivalente de la gestion des risques logistiques, et aujourd'hui, encore, force est de constater qu'en dehors de la liste des produits cibles (45 molécules et CM<sup>1</sup> sur 504 de la liste complète) des ruptures sont signalées au niveau des agences commerciales.

Les conséquences d'une telle situation sont entre autres :

- L'insatisfaction des clients
- Le risque d'atteinte à l'image commerciale
- Le risque de perte de clients
- Le risque d'une baisse du chiffre d'affaire

Plusieurs raisons pourraient être avancées pour expliquer cette situation :

- L'existence de faiblesses dans la coordination de la circulation des stocks en interne.

---

<sup>1</sup> Consommables Médicaux

- Le non renforcement des capacités du Contrôle de Gestion qui assure en plus de ses missions, celles de l'Audit Interne, ne permet pas aux premiers responsables de la CAMEG d'avoir une maîtrise des risques auxquels ils doivent faire face, particulièrement les risques logistiques,

- Le manque d'une culture de risque couvrant toutes les activités de la CAMEG,

- La non mise en place à part entière d'une fonction logistique qui aurait une vue transversale du processus logistique et en serait responsable,

- L'absence d'un suivi régulier de l'application du manuel de procédure

- Le non recours à des audits opérationnels dont les recommandations vont aider les centres opérationnels à améliorer la maîtrise de leurs processus.

- Etc

Dans ces conditions, une stratégie de gestion des risques trouve toute sa place. Au plan opérationnel, la mise en place d'une fonction de risk management, permettra par des actions préventives et correctives, d'améliorer la maîtrise des risques. Aussi d'autres solutions passent par :

- Une meilleure coordination de la chaîne logistique ;

- le renforcement des capacités opérationnelles du Contrôle de Gestion;

- le suivi régulier de l'application du manuel de procédures,

- la mise en place d'une fonction logistique à part entière qui aura plus de visibilité sur la maîtrise des processus et risques logistiques

- le recours régulier à l'audit des processus, particulièrement celui du processus logistique qui s'inscrira dans une dynamique d'amélioration continue.

La dernière solution semble appropriée, en ce sens qu'elle nous apparaît préalable aux autres. En effet elle permet, par sa méthodologie propre, de réaliser un recensement et une analyse des risques liés à chaque processus, et offre de ce fait une base fiable pour leur gestion.

Pour ce qui concerne le processus logistique, nous nous posons la question fondamentale de recherche suivante : « comment faire face au risque de non couverture des besoins de réapprovisionnement des agences commerciales dans le cadre des transferts de stocks par l'entrepôt principal ? »

Il s'agit précisément de nous poser les questions suivantes :

- comment identifier les risques logistiques pouvant impacter l'approvisionnement des agences commerciales?

- quels dispositifs de maîtrise des risques faut-il intégrer dans la gestion logistique ?

- quelle méthodologie de traitement, appliquer aux risques identifiés pour appréhender leur caractère significatif ?
- quel est le dispositif actuel de maîtrise des risques ?
- quelles sont les faiblesses de ce dispositif et quelles recommandations pouvons-nous formuler en vue d'une amélioration de la gestion des risques logistiques?

L'ensemble de ces interrogations ne trouveront des réponses qu'en entrant à la fois dans l'univers de l'audit et dans celui de la gestion logistique. C'est ce qui a fondé le choix de notre thème d'étude « Audit de la gestion du risque logistique : cas de l'entrepôt principal de la CAMEG du Burkina Faso ».

L'objectif général de cette étude est d'évaluer la gestion des risques logistiques à travers le dispositif de maîtrise mis en place. Elle ne vise cependant pas l'ensemble des risques associés à la gestion logistique. Ainsi ne seront pas abordés dans la présente étude, les risques juridiques ou réglementaires, de même que ceux spécifiques aux achats qui sont un processus à part avec des dispositions spécifiques. L'intérêt sera porté plus tôt sur les risques liés au pilotage des flux physiques de MEG, CM et ARV ; et aux flux d'informations associés conduisant à l'approvisionnement des agences commerciales.

Les objectifs spécifiques sont :

- Mettre en œuvre la démarche de l'Audit par les risques pour identifier les risques liés à la gestion logistique ;
- Décrire les dispositifs de maîtrise à mettre en place ;
- Identifier les risques liés aux dispositifs de maîtrise des risques en place ;
- Formuler des recommandations pour une meilleure gestion des risques logistiques.

L'intérêt de l'étude se situe à plusieurs niveaux :

- Pour la CAMEG

La notoriété et le volume des transactions atteints par la CAMEG sont révélateurs de la nécessité grandissante d'une bonne maîtrise du pilotage de ses flux. Un audit de la gestion des risques logistiques permettra non seulement d'avoir une vision synoptique des risques liés aux activités logistiques, mais aussi de hiérarchiser ces derniers en vue de leur gestion efficace.

- Pour nous même

Une telle étude nous a permis d'approfondir nos connaissances, et offert l'opportunité de confronter nos acquis théoriques à la réalité de l'entreprise.

En outre, nous espérons, par des recommandations pertinentes, contribuer au renforcement d'une culture des risques, et à leur maîtrise par les opérationnels eux-mêmes.

- Pour le CESAG

Ce mémoire permettra de mettre à la disposition des lecteurs des informations sur les risques logistiques dans l'entreprise de distribution. Il apportera particulièrement quelques indications sur ce qu'une entreprise de distribution peut avoir comme moyens pour déceler, gérer et contrôler ces risques logistiques.

Notre travail se présente en deux grandes parties :

Première partie : Cadre théorique de l'Audit de la gestion du risque logistique

Deuxième partie : Cadre pratique de l'Audit de la gestion du risque logistique

La première partie comporte trois (3) chapitres ; le premier est consacré à la présentation des fondamentaux de la gestion des risques, et le deuxième à la méthodologie de l'étude. Le troisième chapitre quant à lui traitera du modèle d'analyse. La deuxième partie, consacrée à l'application de notre modèle théorique est présentée en trois (3) chapitres. Le chapitre IV fera un aperçu sur l'institution d'accueil qu'est la CAMEG, et les chapitres V et VI présenteront respectivement les travaux d'audit et les résultats - recommandations issues de l'étude.

**PREMIERE PARTIE :**  
**Cadre théorique de l'Audit de la gestion du risque logistique**

## **Chapitre I : LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES RISQUES**

Bien que développée depuis les années 50 aux Etats-Unis et vulgarisée dans les pays développés, la gestion des risques reste peu connue et quasiment non présente dans bien d'entreprises de notre sous région. Sources de valeur ajoutée pour l'entreprise, elle est devenue incontournable du fait des turbulences de l'environnement. Si la nécessité de l'intégrer dans les processus de décision est bien perçue par les managers, il n'est pas toujours certain que le concept soit bien appréhendé par les acteurs.

Ce chapitre a pour objet de faire une présentation des aspects fondamentaux de la gestion des risques. Toute fois il nous est paru, avant de nous pencher sur le concept proprement dit, important de préciser ses enjeux actuels.

### **1.1 Enjeux de la gestion des risques**

Les catastrophes frappent l'environnement, la vie politique, les relations internationales, le monde des affaires. Elles mettent en cause les comportements banals et génèrent une inquiétude généralisée avec un besoin toujours insatisfait pour plus de sécurité, plus de protection et plus de précautions. Dans cette crainte de l'aléa, dans lequel l'on redoute surtout le risque, de nouveaux enjeux apparaissent : ceux de la gestion des risques. L'évaluation des risques est le facteur déterminant de toute prise de décision. Elle est bien souvent intuitive dans de nombreuses actions de tous les jours, mais elle gagnerait à être formalisée dans le cadre de la conduite de tout projet. Nous nous limiterons dans la présente section aux enjeux au niveau entreprise ; à l'échelle macroéconomique, et aux enjeux pour la communauté humaine.

#### **1.1.1 Enjeux pour l'entreprise**

Dans les grandes entreprises, la mise en place des outils de suivi et reporting des processus de création de valeur est primordiale. Ces outils ont pour objectifs non seulement de répondre aux demandes pressantes des analystes financiers, mais aussi d'affiner l'appréciation de l'impact des décisions managériales sur les cash-flows à long terme, sur la sensibilité et la volatilité des résultats aux événements internes ou externes à l'entreprise, et d'évaluer leur réactivité dans les situations des crises. L'objectif final est l'optimisation de l'allocation de capital aux activités opérationnelles et fonctionnelles, et la rentabilité de l'entreprise en fonction des risques encourus (Baud, 2007 : 2). Les moyens mis en oeuvre par l'entreprise dans sa gestion des risques sont des éléments clefs de la performance opérationnelle. Ils sont

validés comme tels par les investisseurs et les analystes pour qui, la seule dimension financière ne constitue plus l'unique élément d'analyse ou de valorisation. L'entreprise doit toujours démontrer qu'elle est performante, qu'elle gère sa réputation, son image de marque, qu'elle respecte et s'adapte à son environnement. De nos jours, au regard des scandales et faillites courantes, la société civile et les actionnaires exigent des gouvernances la mise en œuvre de moyens et méthodes visant à prévenir et contrôler les risques dont les majeurs rencontrés sont en rapport avec : l'insatisfaction du client, les concurrents, le marché et ses évolutions, la sécurité informatique, l'image de marque et la réputation, les ressources humaines, les informations nécessaires au pilotage de l'entreprise. C'est dans cette logique qu'ont été mises en place des dispositions, comme les lois Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis<sup>2</sup> ainsi que la loi sur la sécurité financière en France,<sup>3</sup> qui toutes, confortent d'avantage la place de la gestion des risques dans l'entreprise.

Par ailleurs, au delà des diverses acceptions du risque, une opinion émergente tend à reconnaître que, lorsqu'il est bien évalué et géré, le risque peut être source d'innovation et d'opportunité. La gestion des risques constitue un facteur de performance opérationnelle et stratégique pour l'entreprise. Elle représente un enjeu majeur du nouveau processus de création de valeur intra et inter entreprises (Gratacap & al, 2006 : 4).

### **1.1.2 Enjeux économiques**

Ils sont en rapport d'une part avec l'importance des conséquences de la survenue de risque non maîtrisé par une entreprise, et de la position de cette entreprise dans sa branche d'autre part. Ainsi la faillite d'une entreprise leader peut s'accompagner d'un ralentissement des activités de la branche, un impact négatif sur les autres entreprises de la branche voire une destabilisation plus ou moins importante de leurs stratégies. Ce faisant, l'interdépendance entre entreprises est entachée de vulnérabilités pour chacune d'elles et commande que les risques auxquels fait face un partenaire, soient pris en compte dans les stratégies propres.

---

<sup>2</sup> Votée par le Congrès en juillet 2002 et ratifiée par le président Bush le 30 juillet 2002 suite aux scandales des affaires Enron et Worldcom, la loi Sarbanes-Oxley implique que les présidents des entreprises cotées aux Etats-Unis certifient leurs comptes auprès de la Securities and Exchanges Commission( SEC), l'organisme des marchés financiers US. Guidée par trois grands principes , soit l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des vérificateurs/auditeurs, la loi vise à augmenter la responsabilité corporative et à mieux protéger les investisseurs pour rétablir leur confiance dans le marché.

<sup>3</sup> Le Parlement français a adopté le 17 juillet 2003 la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) pour répondre à la crise de confiance des investisseurs née Outre-Atlantique avec les affaires Enron et Worldcom et relayée en France par des affaires comme Vivendi. En France, depuis l'exercice 2003, la loi de sécurité financière (LSF) impose aux présidents de conseil d'administration, ou de conseil de surveillance, de rendre compte, dans un rapport joint au rapport annuel, des conditions de fonctionnement du conseil et des procédures de contrôles internes.

En outre, aujourd'hui, les entreprises se trouvent confrontées à des risques systémiques par nature et par leurs effets : terrorisme, épidémie....etc. Il s'agit par essence de « risques non commerciaux ». Ils ont un impact croissant sur les activités des entreprises selon Cleary & Malleret (2006 : 20).

Ainsi, bien qu'aucune action propre de l'entreprise ne soit envisageable en terme de prévention, les anticipations dans le but de minimiser leurs conséquences restent du domaine du possible. La gestion des risques systémiques doit intégrer la stratégie de l'entreprise.

### **1.1.3 Enjeux pour la société**

La montée actuelle des mouvements de défense de l'environnement interpelle les entreprises sur les questions environnementales. Des phénomènes tels les épidémies, la pollution, la destruction des forêts, l'émission des gaz à effet de Serre, sont de moins en moins tolérés.

La recherche d'un environnement sain pour les populations s'est traduite par une réglementation internationale avec des normes de protection de celui-ci.

Des risques environnementaux bien gérés, participent à l'amélioration du cadre de vie des populations, la protection de la nature et de la santé, et renforce l'image de marque de l'entreprise au sein de la société.

Aujourd'hui, la maturité des entreprises est estimée en tenant compte de leur capacité à intégrer les questions environnementales dans leur planification stratégique. Selon ASLOG (2007 :1) « c'est dans les actes que l'on va juger l'entreprise et le challenge de l'entrepreneuriat responsable est de démontrer l'interdépendance de toute entreprise humaine avec son environnement, en amenant celle-ci à une prise de conscience de sa gestion responsable, de la gouvernance ».

A contrario, une mauvaise gestion de ces risques peut engendrer d'importants coûts liés à la réparation de préjudices et aux mouvements de protestation des populations riveraines.

Aussi faut-il le souligner, des risques bien gérés, c'est la performance dans les entreprises, et au de-là une sécurisation des emplois et un climat social apaisé.

## **1.2 Généralités sur la gestion des risques**

Entreprendre, consiste à prendre des risques et tout au long de la vie de l'entreprise, les dirigeants devront gérer les risques auxquels elle sera confrontée. Il s'agit dans cette section de présenter les composantes de la gestion des risques et de décrire les dispositifs de contrôle interne à mettre en place. Il nous paraît, avant tout opportun, de définir les notions de risque et de gestion de risques.

### **1.2.1 Définition du risque**

La notion de risque est complexe et sa perception n'est pas la même d'un individu à l'autre. Selon Barthélemy & al (2004 :11), « le risque est un concept mal défini, encore plus galvaudé ».

Il importe donc dans le cadre d'une démarche de gestion de risque de disposer d'une définition précise de celui-ci.

Braudo & al (2008 :1) définit le risque comme « un événement dont l'arrivée aléatoire, est susceptible de causer un dommage aux personnes ou aux biens ou aux deux à la fois ». Cette définition souligne que la survenance du risque ne peut être appréhendée que par des probabilités. En matière de risque rien n'est certain.

Une autre définition, celle de Hamzaoui (2005 : 37) que nous retenons est la suivante : « le risque est un concept selon lequel, la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Dans la mesure où l'avenir est imprévisible, la direction doit tenir compte d'une gamme d'événements qui pourraient intervenir dans un univers incertain. Chacun de ces événements pourrait avoir une conséquence significative sur l'entité et sur ses objectifs : les effets négatifs sont qualifiés de risques et les effets positifs, d'opportunités ».

Cette définition permet de poser que la notion de risque n'a pas un contenu purement négatif. Le risque est appréhendé à travers ses deux dimensions. Selon Desroches & al (2003 : 44), « le risque est une grandeur à deux dimensions notées(f , g) : f est la probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la gravité g des conséquences, en terme de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté».

### **1.2.2 Les Risques communs aux entreprises**

Les risques auxquels, peuvent avoir à faire face les entreprises, sont nombreux. Ils peuvent être classés selon leur nature ou du point de vue de la gestion des risques.

#### **1.2.2.1 Typologie selon la nature**

Il existe plusieurs types de risques et selon Maders & Masselin (2006 : 10-18) on distingue

##### **➤ Le risque client/produit**

Appelé aussi risque sur lancement de produit ou concurrentiel, il correspond au risque d'inadéquation d'un produit ou d'un service aux besoins ou aux attentes de la clientèle, ou à l'état de la concurrence, à un instant donné.

➤ **Le risque de marché**

Il est aussi appelé risque sectoriel, et correspond au risque lié à la stratégie de positionnement de l'entreprise sur un marché.

➤ **Le risque d'image commerciale**

C'est le risque de politique commerciale. Ce risque est lié à une perception négative de l'action commerciale de l'entreprise par ses clients existants ou potentiels.

➤ **Le risque accidentel**

Aussi appelé risque d'insécurité physique, il correspond au risque lié à un événement non intentionnel mettant en cause la sécurité physique des biens ou du personnel de l'entreprise.

➤ **Le risque terroriste**

Il est également appelé risque d'insécurité physique. C'est le risque lié à un événement intentionnel mettant en cause la sécurité des biens, du personnel, de leur famille et des clients l'entreprise.

➤ **Le risque de malversation**

On l'appelle aussi risque de détournement, de collusion, ou de vol. Il correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de l'entreprise, seul, ou à l'aide de complices.

➤ **Le risque de traitement des opérations**

Plusieurs appellations lui sont reconnues : risque opérationnel, administratif, de procédure de traitement, de qualité de service ou back-office. C'est le risque lié au traitement administratif et comptable des opérations. Concernant la qualité des écritures comptables, sept critères sont à respecter : exhaustivité, réalité, unicité, propriété, évaluation, comptabilisation et césure.

➤ **Le risque réglementaire**

Appelé aussi risque juridique, fiscal, ou pénal, il correspond au risque lié à la non application des dispositions légales et réglementaires.

➤ **Le risque déontologique**

C'est le risque des procédures ou de contrôle interne et correspond au risque lié à la non application des principes déontologiques du secteur.

➤ **Le risque stratégique**

Le risque stratégique est le risque de politique générale ou de management. Il correspond au risque lié à une absence de stratégie ou une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise.

➤ **Le risque d'insuffisance fonctionnelle**

Il est aussi appelé risque fonctionnel. C'est le risque lié à l'absence ou la mauvaise organisation d'une ou de plusieurs fonctions de l'entreprise (comptabilité, audit, contrôle interne, contrôle de gestion, organisation, ressources humaines, marketing....).

➤ **Le risque sur la gestion du personnel**

Appelé aussi risque humain ou social, c'est le risque lié à la défaillance du personnel ou du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

➤ **Le risque ergonomique**

Le risque ergonomique est celui qui concerne les conditions du travail (aménagement des locaux et des postes de travail).

➤ **Le risque environnemental**

Il concerne les dégradations de l'environnement liées aux activités humaines.

➤ **Le risque d'externalisation**

Il est aussi appelé risque de dépendance ou de sous-traitance et correspond au risque lié à l'utilisation par l'entreprise de personnels intérimaires, de prestataires de service et de sous traitants.

➤ **Le risque de dépendance technologique**

Il correspond au risque lié à l'utilisation d'une technologie liant l'entreprise à un fournisseur ou à un type de technologie.

➤ **Le risque de communication**

Il correspond au risque financier ou commercial lié à la communication en externe des résultats et de la stratégie de l'entreprise.

Nous relevons cependant que la liste n'est pas exhaustive, car les risques évoluent ; certains disparaissent alors que de nouveaux se font recensés.

### **1.2.2.2 Typologie dans la gestion des risques**

Cette classification est opérée selon des paramètres tels l'état du risque, son caractère contrôlable, détectable,...etc.

Ainsi selon Bilodeau (2001 : 11) on distingue :

➤ **Le risque inhérent**

Le risque inhérent est celui qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise.

➤ **Le risque de non contrôle**

Le risque de non contrôle est la probabilité qu'une mesure ou un mécanisme échoue dans la prévention ou dans la détection d'une menace que l'on voulait absolument éviter.

➤ **Le risque de non détection**

C'est la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée des travaux d'audit interne ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées.

➤ **Le risque opérationnel**

C'est le risque correspondant aux principales conséquences négatives pour l'activité faisant l'objet d'une vérification.

➤ **Le risque résiduel**

C'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques. C'est également les risques encourus par l'entreprise après mise en œuvre des actions et des dispositifs de contrôle visant à atteindre les objectifs fixés par la direction.

➤ **Le risque prépondérant**

C'est celui que l'on retrouve dans tout environnement de l'activité, du processus ou du traitement. On peut le considérer comme le risque lié à la « culture d'entreprise ».

### **1.2.3 Définition du risque logistique**

La logistique vise avant tout à produire un service (disponibilité des produits afin de pouvoir s'engager sur une promesse de livraison à la prise de commande, délai de traitement de la commande et de livraison, fiabilité du délai, qualité de transport...), et ce au moindre coût, en instaurant une réactivité permanente entre les marchés amont des fournisseurs et les marchés aval des consommateurs. C'est une mission de production de services d'autant plus importante que sont nombreuses les offres commerciales de produits physiques pour lesquelles le client attend autant une composante « service » qu'une composante physique (Becker, 2003 : 25).

Partant de là, et au regard de la définition du risque, nous définissons le risque logistique comme celui qui referme tous les effets négatifs des événements qui touchent aux tâches logistiques concourant au transfert de produits d'un point à un autre, de sorte que l'objectif initial de mise à disposition de ces derniers n'est pas atteint.

Il reste bien entendu que l'objectif initial recouvre à la fois, les aspects qualité et quantité des produits, le délai de mise à disposition ainsi que le coût à supporter pour l'opération.

#### **1.2.4 Définition de la gestion du risque**

La gestion du risque consiste en une approche systématique servant à déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude en identifiant, en évaluant, en comprenant, en communiquant les questions liées aux risques et en prenant des mesures à leur égard. Selon (Coso, 2006 :2), c'est « un processus mis en oeuvre par le conseil d administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

L'efficacité de la gestion du risque tient donc essentiellement à l'existence d'une culture de gestion du risque qui appuie la vision, la mission et les objectifs de l'organisation.

Pour définir de manière opérationnelle la gestion du risque, il faut partir des deux dimensions du risque (Bouaniche, 2004 :7, IFACI, 2001 :35) : l'occurrence et l'impact qui permettent sa mesure.

L'occurrence est définie par Belluz (2002 :4) comme la fréquence prévue du risque, ou la probabilité de survenance (fréquence  $f$ ). Cette fréquence peut être exprimée sous forme quantitative (pourcentage) comme elle peut s'exprimer sous forme qualitative (faible, moyen, élevé) (IFACI 2001 :39).

L'impact est la conséquence (effet  $g$ ) appréciée sur une échelle quantitative ou qualitative (IFACI 2001 : 39).

Ces deux paramètres combinés définissent, selon différentes valeurs prises, différentes classes de criticité (Desroches & al 2003 : 50) et la zone d'action de la gestion des risques se limite aux risques de fréquence et gravité moyennes (Desroches & al 2003 : 50 ; Barthélemy & al 2004 : 33).

Au vue des caractéristiques de sa zone d'action, la gestion des risques est simplement l'art de peser l'incertitude, de la rendre tolérable ; en fait de ne prendre que les risques qui en valent la peine (Barthélemy & al. 2004 : 33).

#### **1.2.5 Les objectifs de la gestion des risques**

Initialement centrée autour de l'achat de couverture d'assurances, la gestion des risques est devenue une discipline managériale et transversale. Elle poursuit plusieurs objectifs et selon Barthélemy & al (2004 : 34-36), ces objectifs sont :

- La compétitivité
- La sécurité des personnes
- La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise
- La sécurité juridique
- L'assurabilité

➤ **La compétitivité**

La compétitivité induite est due au fait que l'entreprise qui intègre la gestion des risques dans sa stratégie, transforme en réalité l'incertitude en une « presque certitude » en l'évaluant et en le prenant en compte. Ainsi la prise de décision s'exerce dans des conditions qui garantissent leur efficacité.

Aussi un des principes de la gestion des risques est d'atteindre ses objectifs à moindre coût. Ceci procure à l'entreprise des gains insoupçonnés, et selon Barthélemy & al (2004 :34), tout gain sur ce poste est un profit net.

➤ **La sécurité des personnes**

C'est un objectif en étroite relation avec l'environnement. Il vise à assurer la protection des clients et les personnes vivant ou exerçant leurs activités à proximité de l'entreprise contre les risques que celle-ci pourrait les faire courir.

➤ **La sécurité financière et la pérennité de l'entreprise**

Il s'agit pour les entreprises, de maîtriser le risque financier qui menace leur pérennité. La poursuite de tels objets est très perceptible dans le secteur des banques et des assurances.

➤ **La préservation de l'image et de la réputation de l'entreprise**

Aujourd'hui la valeur d'une entreprise est en partie faite par sa réputation et son image. L'atteinte à la réputation de l'entreprise et à son image est un risque majeur. L'impact d'un tel risque sur la valeur de l'entreprise peut être catastrophique (chute brutale du cours boursier, crise de confiance des investisseurs et partenaires). Aussi, une entreprise qui gère ses risques est relativement moins vulnérable et maintient la confiance de ses partenaires.

➤ **La sécurité juridique**

La responsabilité pénale personnelle des dirigeants ou de celle de l'entreprise peut être engagée lorsqu'un dommage se produit. La mise en place d'une politique de gestion des risques devrait permettre aux dirigeants, d'apporter au juge la preuve que des diligences ont été mises en œuvre pour éviter tel ou tel sinistre.

➤ **L'assurabilité**

L'objectif poursuivi est de pouvoir contracter une assurance à un coût raisonnable. La mise en place d'un dispositif de gestion des risques est un facteur favorable pour maintenir l'assurabilité d'une entreprise.

Aussi, les options d'achats de couverture d'assurances devraient être optimisées du fait de l'action du risk manager qui analyse en amont leurs opportunités.

**1.2.6 Le processus de gestion des risques**

Selon Pignault (2003 :69) ; ANAES (2003 : 10), Moreau (2002) et GCAP (2003 : 38), le processus de gestion des risques comporte sept (7) étapes :

- l'identification et l'analyse des risques
- l'évaluation des risques,
- le traitement des risques
- le choix du traitement
- la mise en place de ce choix
- le contrôle / suivi régulier des risques
- l'adaptation éventuelle du choix effectué après le contrôle.

**1.2.6.1 L'identification et l'analyse des risques**

C'est une étape capitale, en raison du fait qu'un risque omis équivaut à un risque accepté comme tel. L'identification doit être menée de façon minutieuse et doit aboutir à un recensement aussi complet que possible de tous les événements générateurs de risques pour l'entreprise. A cet effet, l'on peut recourir à plusieurs techniques notamment, l'analyse des documents dans l'entreprise, l'usage de questionnaire préétabli (check-lists), le brainstorming, l'utilisation d'approches méthodologiques... etc.

Les risques identifiés doivent faire l'objet d'une analyse afin de déterminer leurs causes et effets potentiels ainsi que leurs caractéristiques car on ne peut agir efficacement que sur ce que l'on connaît au moins partiellement. Cette analyse devra permettre de déterminer les interactions possibles et d'inscrire de nouveaux risques sur la liste.

**1.2.6.2 L'évaluation des risques**

L'analyse précédente ne suffit pas à rendre compte de l'importance d'un risque par rapport à un autre. Il faut nécessairement évaluer chaque risque .Toute la question est de savoir quelle démarche adopter.

Selon Courtot (1998 :46) l'évaluation des risques doit s'appuyer sur une analyse quantitative pour mieux appréhender et estimer leurs impacts sur les coûts et les délais.

L'évaluation résulte généralement d'une combinaison de deux grandeurs :

- le degré de gravité ou les conséquences directes et indirectes,
- la probabilité d'occurrence ou de réalisation du risque (Lemant, 1995 : 65).

Cette évaluation a pour finalité de pouvoir se focaliser sur les risques prépondérants, de préparer les parades les plus efficaces possibles et de définir les actions en priorité pour les maîtriser.

### **1.2.6.3 Le traitement des risques**

Il consiste en la mise en œuvre, risque par risque, d'actions visant à soit à supprimer ses causes, soit à transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage à un tiers, soit à réduire sa criticité, soit à accepter le risque tout en le surveillant.

L'ensemble des scénarios envisageables dans le cadre du traitement ne conduit à une suppression de tous les risques potentiels ; du fait de l'environnement très changeant générateur de nouveaux risques. L'objectif de cette étape est de maîtriser les risques majeurs pour les ramener à un niveau acceptable et les rendre plus supportables.

### **1.2.6.4 Le choix du traitement**

Il s'agit de confronter les risques aux différentes options de traitement et décider d'un traitement à mettre en œuvre pour chaque risque. Concrètement c'est décider de mettre un risque sous contrôle (prévention ou protection) et le financement (assurance) du risque.

### **1.2.6.5 La mise en place du traitement retenu**

Dans cette phase, le rôle des acteurs de la mise en œuvre du traitement retenu est capital. En effet l'adéquation du traitement au risque sera appréciée à partir de l'atteinte de l'objectif de maîtrise du risque concerné. Pour se faire le management doit apporter le soutien nécessaire aux acteurs qui par ailleurs doivent s'approprier du traitement retenu.

### **1.2.6.6 Le contrôle/suivi régulier des risques**

Il s'agit de disposer dans l'entreprise d'un portefeuille risque qui doit être tenu à jour par l'inscription des nouveaux risques et le retrait des risques ayant disparu. Par ailleurs des risques considérés initialement comme faibles peuvent devenir inacceptables et font changer

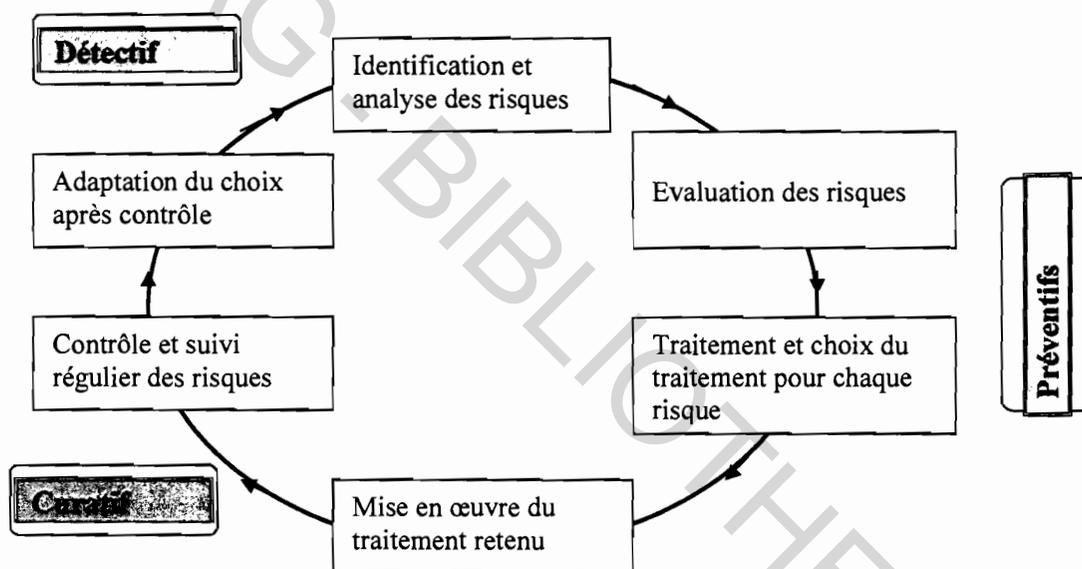
le niveau d'exposition de l'entreprise. De telles situations doivent être signalées dans le portefeuille et imposent de revoir la stratégie de gestion de ces risques.

### 1.2.6.7 L'adaptation éventuelle du choix effectué après le contrôle

Au cours de cette phase, il s'agit d'exploiter les informations du portefeuille risque et de décider pour chaque risque soit un maintien, soit un réajustement de son traitement en fonction des données actuelles.

En résumé, la gestion des risques demande un cycle de contrôles continus qui sont préventifs, détectifs et correctifs (GCAP 2003 : 38).

Figure 1: Processus de gestion des risques



Source : Adapté à partir de ANAES (2003 : 10) et GCAP (2003 : 38)

### 1.3 Les stratégies de gestion des risques

Plusieurs stratégies existent et le choix doit être guidé par le rapport coût/bénéfice de chacune d'elles. Il est contre productif de mettre de mettre en place une mesure de contrôle dont le coût excéderait l'impact de la perte potentielle qu'elle est censée couvrir. Par ailleurs l'option retenue doit être en cohérence avec les objectifs stratégiques globaux de l'entreprise.

Cinq stratégies traditionnelles de gestion des risques existent et se combinent dans le cas du processus logistiques aux stratégies spécifiques aux risques logistiques.

### **1.3.1 Les stratégies générales**

Au nombre de cinq selon (RF Comptable n°332, 2006 : 48, Effisoft, 2007 : 10), les stratégies traditionnelles sont :

- l'évitement,
- la prévention,
- la réduction de l'impact,
- le partage,
- l'acceptation.

#### **1.3.1.1 L'évitement**

Cette stratégie consiste purement et simplement à cesser l'activité à l'origine du risque. Elle peut conduire à l'abandon d'une ligne de produits ou d'un type de clientèle. Ainsi si un commerçant désire éliminer le risque de perte d'espèces, il devra refuser ce mode de paiement, et son chiffre d'affaires se trouvera probablement impacté négativement.

#### **1.3.1.2 La prévention**

Il s'agit de réduire au minimum la probabilité de survenance du risque par une meilleure politique de prévention (Renard, 2006 : 89). Par rapport au risque de perte d'espèces, la prévention peut se matérialiser par la mise en place d'un système de surveillance (vidéo surveillance, vigile).

#### **1.3.1.3 La réduction de l'impact**

Elle consiste à minimiser le préjudice en cas de survenance du risque. Il s'agit ici des effets attendus de la mise en place d'une bonne politique de protection. En ce qui concerne le risque de perte d'espèces, la réduction de l'impact se traduit par l'institution de plafond de caisse qui fixe un montant maximal pouvant être détenu par le caissier.

#### **1.3.1.4 Le partage**

Il est aussi appelé transfert. Il s'agit en l'occurrence de partager avec un tiers la perte éventuelle. D'une manière concrète l'entreprise assure une partie ou la totalité du risque. Elle peut également recourir à d'autres procédés tel le « joint venture » avec un tiers (Renard 2006 : 89).

### **1.3.1.5 L'acceptation**

Cette pratique consiste à accepter les conséquences du risque quand il survient. C'est une stratégie viable lorsqu'il s'agit de petits risques pour lesquels une couverture d'assurance serait trop onéreuse et peu rentable sur le long terme.

Par défaut, tous les risques qui ne sont pas évités ou transférés sont acceptés. Ceci inclut les risques d'événements inassurables ou quasi-inassurables (donc très chers à garantir) comme certaines catastrophes naturelles, les guerres, etc.

### **1.3.2 Stratégies de gestion des risques logistiques**

Les stratégies actuelles se sont développées en mettant à contribution les technologies de l'information et de la communication et un utilise un outil principal : l'ECR (Efficient Consumer Response) ou réponse efficace aux consommateurs.

L'ECR s'appuie alors sur deux axes de réflexion :

- Assurer un flux de marchandises sans rupture ;
- Fiabiliser et fluidifier les flux d'informations correspondants.

Il s'agit de réfléchir ensemble, industriels et distributeurs, pour mettre en place des outils, des processus, des règles de gestion qui permettent d'accroître la satisfaction du consommateur final tout en réduisant les coûts sur l'ensemble de la chaîne. Selon Kurt Salmon Associates in Laboratoire de Recherche en Logistique Systémique (2006 : 2), l'ECR offre des opportunités de réduction de prix de l'ordre de 10 % et de diminution des stocks de plus de 40 % dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

La mise en œuvre de l'ECR entre partenaires de la chaîne logistique permet d'asseoir soit la stratégie de Gestion partagée des Approvisionnements (GPA), soit la stratégie de Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR).

#### **1.3.2.1 La gestion partagée des approvisionnements (GPA)**

La GPA est une pratique logistique mettant en œuvre l'ECR qui permet de passer d'un flux poussé (usine - magasin) dans la chaîne d'approvisionnement, à un flux tiré (magasin - usine) par l'intermédiaire de la demande consommateur. C'est une méthode de réapprovisionnement qui diffère de la commande traditionnelle et est schématisée comme suit :

- le distributeur (commerçant) ou l'industriel (consommateur) transmet au fournisseur (producteur) les données de stocks (sorties aux caisses, sorties de stock, sorties d'entrepôt, niveaux de stocks...).

- le fournisseur propose un réapprovisionnement selon des règles préalablement négociées ;
- le distributeur ou l'industriel valide ou corrige la proposition ;
- le fournisseur ou producteur procède au réapprovisionnement convenu (Hohmann, 2006 : 1 ; Laboratoire de Recherche en Logistique Systémique, 2006 : 4).

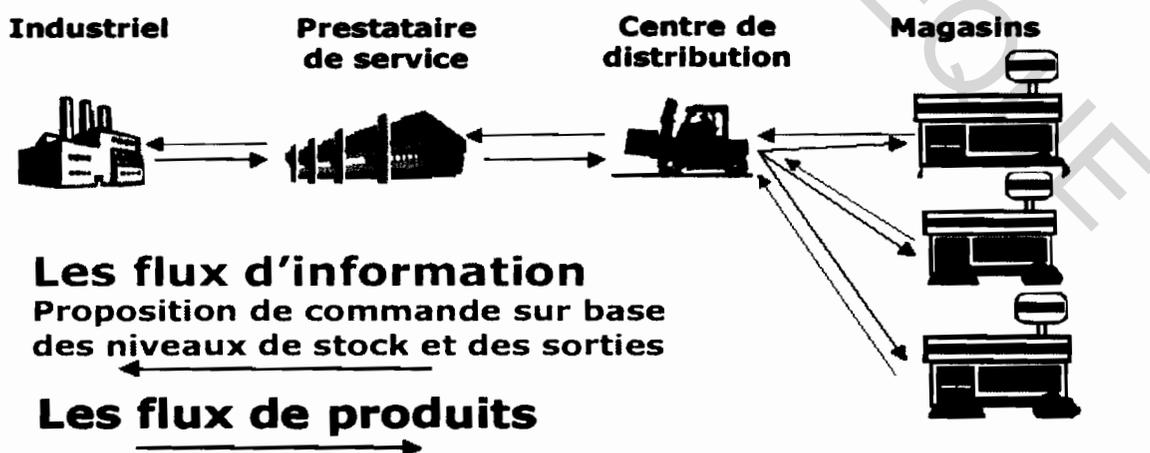
La GPA permet d'améliorer le taux de service par une meilleure connaissance de la demande, une réactivité accrue (délais de livraison...) et aussi de baisser le niveau de stock le long de la chaîne logistique par la mise en oeuvre de meilleures pratiques logistiques (lissage des flux).

Les gains induits de la GPA se mesurent aisément chez chaque partenaire :

- pour le distributeur : elle entraîne une baisse significative des coûts. En effet, elle permet d'augmenter la fréquence ou cadence de réapprovisionnement et donc de réduire le niveau des stocks. De plus, elle permet d'opérer un transfert d'une partie de la charge de travail vers le fournisseur qui va désormais gérer lui-même ses références. D'autre part, elle optimise le stockage en entrepôt et assure un taux de disponibilité des produits de presque 100 % en entrepôts distributeur.
- pour le fournisseur : il en résulte une meilleure planification de la production grâce à une meilleure connaissance de la consommation de ses produits, (lissage et adaptation rapide de la production) engendrant une élimination des sur-stockages, donc une diminution des coûts.

Schématiquement le principe de fonctionnement la GPA se décline selon la figure ci-dessous.

Figure 2 : Principe de fonctionnement de la GPA



Source : Optimisation Logistique, ECR France, 2003, slide 30

### **1.3.2.2 Le Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) ou la coopération logistique et commerciale**

C'est une pratique logistique qui consolide les acquis de la GPA et engage en plus les partenaires dans une dynamique de gestion commune des exceptions (nouveaux produits, promotions à venir par exemple...) pouvant être à l'origine d'une rupture. C'est une stratégie de gestion du risque de rupture en linéaire pouvant provenir de n'importe quel maillon de la chaîne logistique globale. Sa particularité qui fait son attrait provient du fait qu'elle prend aussi bien en compte la gestion de l'offre que celle de la demande et permet de mettre en place un système de réapprovisionnement automatique. Il consiste selon (Rocquefelte & Buteux (2007 : 3) en la mise en place d'un processus collaboratif qui permet de :

- donner de la visibilité sur l'ensemble du processus d'approvisionnement
- préciser et respecter les règles d'approvisionnement
- suivre les résultats grâce à un outil de suivi partagé de la qualité de service.

Pour cela distributeurs et fournisseurs mettent en commun leurs objectifs par catégorie de produits et réalisent des planifications communes.

Toutefois la mise en œuvre de cette stratégie demande aux distributeurs et producteurs un partage et une communication des informations dans la transparence et dans une perspective gagnant-gagnant.

En définitive, CPFR consiste en l'intégration des stratégies commerciales client-fournisseur dans un processus commun dont le but est d'accroître la visibilité des acteurs de la supply chain (chaîne logistique globale), d'améliorer la qualité des prévisions de vente, de contribuer à réduire l'incertitude et les coûts, et de mieux répondre à la demande du consommateur.

### **1.4 Les dispositifs de maîtrise des risques logistiques**

Les dispositifs de maîtrise des risques sont les moyens dont dispose l'entreprise pour se faire l'assurance que les objectifs fixés seront atteints. Il y a autant de dispositifs de maîtrise de risques que d'activités, et l'ensemble de ces dispositifs se regroupent autour de trois composantes (Serecco 2007 :1) : le système d'information, les ressources humaines et le système organisationnel.

### **1.4.1 Le système d'information**

Le système d'informations selon Kéfi & al (2004 : 23) est « un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations ».

Il est retrouvé dans toutes les activités et devrait en bonne logique, constituer un ensemble intégré dans l'entreprise, en la forme d'un tableau de bord, s'emboîtant les uns après les autres, comportant à la base, la juxtaposition des informations et indicateurs employés par chaque responsable pour gérer son activité ; et au sommet les indicateurs résiduels et globaux nécessaires à la direction générale (Renard 2006 : 157).

Pour le même auteur, un système d'information doit fournir des informations satisfaisant à cinq critères à savoir :

- concerner toutes les fonctions de l'entreprise.
- être fiables et vérifiables
- être exhaustives
- être disponibles en temps opportun
- être utiles et pertinentes.

#### **1.4.1.1 Les objectifs du système d'information**

Le système d'information coordonne grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs. Il est le véhicule de la communication dans l'organisation. Il représente selon Wikipédia (2007 : 1-2), l'ensemble des ressources (les hommes, le matériel, les logiciels) organisés pour collecter, stocker, traiter, diffuser les informations.

##### **➤ Collecter les informations**

L'entreprise collecte en permanence des informations internes et externes. L'environnement de l'entreprise est un ensemble complexe de secteurs, de partenaires, de règlements, d'informations qu'il faut surveiller. Plus l'environnement est complexe, plus l'information qu'il détient et qu'il produit sera dense, et plus il faut développer une culture de réseau et d'échange. Il convient de sélectionner les informations du réseau et rester à l'écoute de ce

qu'il transporte. La remontée d'information et l'extraction de son environnement externe sont un véritable enjeu pour l'entreprise, et plus particulièrement en ce qui concerne la concurrence et le client (Dayan, 2004 : 963).

Au plan interne, l'entreprise est un système complexe reposant sur un ensemble d'organes ayant chacun un rôle particulier (les hommes, les machines, les finances...) qui doivent collaborer à un devenir commun. Elle doit donc composer en permanence en mélangeant sagement ses compétences, savoir-faire internes et les éléments puisés dans son environnement afin de réorganiser ses forces, ses capacités et sa structure pour atteindre ses objectifs (Dayan & al, 2004 : 963).

L'efficacité de cette collecte pèse donc pour une part importante dans la prise de décisions stratégiques et opérationnelles pertinentes.

#### ➤ **Stocker les informations**

La constitution de la mémoire de l'entreprise est également un objectif des systèmes d'information. Il est bien souvent nécessaire de se référer à des événements connus dans le passé pour affiner au mieux une décision à prendre.

Ainsi dans le cadre de la gestion de la relation fournisseurs ou clients, la tenue de fichiers clients et fournisseurs participe à cet objectif.

Le fichier fournisseurs met à la disposition du responsable des approvisionnements, la liste des fournisseurs qui ont été ou qui sont en relation avec l'entreprise avec un historique retraçant les avantages et les incidents constatés avec chacun. La tenue du fichier clients se situe également dans cette perspective pour le responsable de la vente.

#### ➤ **Traiter les informations**

Une information n'est pas utile en soi, elle n'est utile que par la compréhension que l'on en a et l'exploitation que l'on en fait (Dayan & al, 2004 : 963). Les reporting périodiques et l'élaboration de tableaux de bord à l'attention des responsables dans l'entreprise trouvent tous leur place, en permettant à ces derniers d'obtenir une lecture rapide des événements dans l'entreprise et de prendre des décisions appropriées.

#### ➤ **Diffuser les informations**

La diffusion des informations concerne aussi bien l'information en interne que celle destinée aux partenaires externes de l'entreprise.

Ces informations peuvent emprunter plusieurs supports, les plus utilisés sont basés sur la transmission orale ou écrite (face à face, téléphone, e-mail, courrier papier, fax .....).

La diffusion des informations est particulièrement importante dans la gestion de la chaîne logistique. La recherche de l'efficacité dans la transmission des informations s'est traduite par le développement des systèmes informatiques et leur intégration entre entreprises partenaires au moyen des EDI<sup>4</sup> (Electronic Data Interchange ou Echanges de Données Informatisées). L'EDI vise à supprimer la nécessité de la traduction des informations reçues sur le système informatique du destinataire, et à accélérer la transmission en mettant en communication, directement, les applications informatiques (Dayan & al, 2004 : 1014).

#### **1.4.1.2 Les logiciels de gestion de la chaîne logistique**

La gestion de la chaîne logistique nécessite des outils informatiques adaptés à chaque niveau de décision dans l'entreprise (prévisions des volumes de vente, synchronisation des informations et des modes opératoires, intégration des activités logistiques proprement dites). Les outils correspondant à ces 3 niveaux sont selon Roos (2003 : 2-3) :

➤ les progiciels **APS** (Advanced Planning System) en amont de l'activité logistique, permettent une automatisation du processus de planification des achats, de la production, de la distribution et des transports en effectuant des arbitrages entre les demandes prévues des clients et les capacités des fournisseurs à y répondre ;

➤ les **ERP** (Enterprise Resource Planning) pour la gestion opérationnelle quotidienne de l'activité logistique, dont l'implantation dans les entreprises est plus ancienne et qui possèdent pour la plupart des modules de stocks et de logistiques ; ce sont des logiciels de gestion paramétrables qui intègrent les données relatives à l'ensemble des fonctions d'une entreprise (prospection, vente, facturation, production, stock, approvisionnements, comptabilité et finance,....).

---

<sup>4</sup> L'Echange de Données Informatisées ou Electronic Data Interchange (EDI) est un échange structuré de documents d'affaires transmissibles par un procédé électronique entre diverses entreprises entretenant des liens commerciaux. L'EDI remplace les communications verbales et écrites par des communications électroniques. L'information peut être transmise entre les deux parties par transmission directe ou par une société de services qui la centralise et la redistribue après traitement. L'E.D.I. devient un aspect essentiel dans les relations entre producteurs et distributeurs en faisant gagner beaucoup de temps dans le traitement des commandes et autres documents nécessaires aux transactions ; il apporte aussi beaucoup de sécurité, diminue les risques d'erreurs et permet de remédier très rapidement aux incidents inévitables ; les techniques d'EDI permettent éventuellement aux clients non seulement d'échanger des données mais de connaître en permanence la situation de leurs commandes à chacune des étapes de son traitement et de sa livraison (wikipédia 2007).

Concrètement, ils permettent de planifier les réapprovisionnements à partir des capacités maximales de stockage, de calculer le nombre d'entrepôts nécessaires par région, de sélectionner le mode de transport le plus économique, de planifier les tournées... ;

➤ les logiciels SCE (Supply Chain execution) pour la gestion des entrepôts et des tournées ; ils rationalisent la totalité du cycle de traitement des commandes en permettant un suivi de l'état d'avancement des commandes, une optimisation de l'ordonnancement des transports et une amélioration des préparations des commandes (pilotage d'exécution). Ces logiciels sont orientés vers l'optimisation de l'activité logistique en temps réel.

Le tableau ci-dessous présente les 3 groupes de logiciels dans les différentes fonctions de l'entreprise.

Tableau 1 : Des logiciels adaptés à chaque niveau décisionnel de l'entreprise

Les différentes fonctions de l'entreprise et les processus associés					
Niveau décisionnel / Type de logiciel	Acheter	Fabriquer	Stocker	Transporter	Vendre
<b>Stratégique</b>	Quels fournisseurs ?	Quelles usines, quels sous-traitants ?	Quel réseau de distribution ?	Quels modes de transport, quels transporteurs ?	Quels produits/services, quels clients ?
<b>Tactique ADVANCED PLANNING and SCHEDULING</b>	Planification des achats	Planification de production	Planification de la distribution	Planification des transports	Prévision des ventes
<b>Opérationnel ENTERPRISE RESSOURCE PLANNING</b>	Gestion des achats	Gestion de la production	Gestion des stocks	Gestion des transports	Administration des ventes
<b>Exécution SUPPLY CHAIN EXECUTION</b>	Approvisionnements	Suivi d'atelier (Manufacturing execution system)	Gestion de l'entrepôt (Warehouse Management Systems)	Gestion des tournées (Transportation management system)	Saisie des commandes

Source : Stratégie logistique n°63, novembre 2003 & Points de vente n°904, février 2003

### **1.4.2 Les ressources humaines**

Les ressources humaines sont de nos jours, la source essentielle du potentiel de l'entreprise. C'est le facteur d'excellence du management. Chaque personne doit comprendre la vision et la mission de l'entreprise, et doit adhérer à ses valeurs pour que le processus de gestion des risques atteint pleinement ses objectifs.

Les activités logistiques reposant essentiellement sur la planification, l'exécution et le contrôle, les entreprises ne peuvent pas développer le meilleur de leur potentiel sans développer le potentiel de leur capital humain. Selon Abstei (2001 : 30) « plus les ressources humaines seront formées et impliquées ; plus les performances de l'entreprise seront importantes ».

La compétence et l'efficacité dans l'entreprise passent par un personnel adéquat qui doit se trouver au bon endroit et au bon moment dans les structures de l'entreprise. Ainsi tout doit être mis en œuvre depuis le recrutement jusqu'à la répartition des tâches en passant par la formation interne pour que le personnel puisse participer avec compétence à la maîtrise des risques logistiques.

L'efficacité des ressources humaines devrait croître avec la systématisation de la supervision dans l'exécution des tâches. Il faut comprendre par supervision (Renard, 2002 : 159-160) :

- apport d'aide au collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles,
- montrer qu'on a de l'attention à leur égard,
- porter à la connaissance de tous, les passages réguliers ou périodiques ou souvent inopinés d'un supérieur hiérarchique.

Enfin, participe également à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines, une bonne conception des postes et fiches de poste décrivant clairement les tâches et le profil type pour chaque poste.

### **1.4.3 L'organisation : les procédures**

Les procédures auxquelles, nous faisons référence dans cette section sont celles en rapport avec la gestion logistique des stocks.

Charron & Sépari (2001 : 76) définit la structure organisationnelle « comme un ensemble de dispositifs selon lesquels, une entreprise, ou plus généralement une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres » .

Cette définition fait apparaître trois caractéristiques de la structure :

- C'est un ensemble de dispositifs : matériellement, une structure ce sont des procédures, des règlements, des agencements plus ou moins formalisés, plus ou moins explicités, mais pensés, construits.
- Ces dispositifs assurent la réalisation de la division et de la coordination, fondements de l'organisation.
- La finalité ultime est de faire agir les hommes dans le sens souhaité par l'organisation.

Le système organisationnel est un facteur déterminant de réussite pour toute entreprise humaine. Il devrait contribuer par une optimisation des procédures internes à la gestion des risques de l'entreprise. Selon Wilmots (2002 : 41), ces procédures doivent indiquer clairement les informations à diffuser, de quelle manière, avec qui et à quel moment. Ces procédures et méthodes de travail doivent être définies, concerner toutes les activités et tous les processus. Ces documents doivent être « écrits, simples et spécifiques (Renard 2006 : 168). Par méthodes et procédures, il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leurs contenus, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de son contrôle (Ordre des experts Comptables Français in Collin & al, 1992 : 46).

Ces procédures doivent en outre garantir une bonne séparation des tâches fondamentalement incompatibles de sorte qu'une même personne ne puisse pas à elle seule, exécuter plus d'une d'elles à la fois. Ceci devrait être observé pour la comptabilisation des entrées en stocks et sorties de stocks, la réception et la comptabilisation des sorties, le déstockage et la livraison, l'initiation de la commande et l'autorisation.

D'une manière générale, les procédures de gestion logistique dans l'entreprise de distribution concernent : les activités de prévisions et gestion des commandes, réception, rangement, prélèvement, suivi des stocks, expéditions, transports et relances.

#### **1.4.3.1 Les prévisions et gestion des commandes**

L'entrepôt principal joue vis-à-vis des agences commerciales le rôle de fournisseur unique pour les articles du stock et il livre dans un délai maximal de généralement un jour (Zermati 1997 : 94).

Les prévisions de commandes doivent correspondre soit à un nombre probable de rupture de stock admis au cours de l'année, soit à un niveau de stock réalisant le minimum du total des frais de possession et des frais probables de ruptures de stock (Zermati, 1997 :126) et être en cohérence avec la politique de suivi des stocks (gestion ABC, 20/80....) en cours.

Le risque de rupture devant être minimisé, un niveau de stocks dit de sécurité doit être défini pour chaque article de la game détenue par l'entreprise. Les étapes principales de la détermination du stock de sécurité selon Dayan & al (2004 : 643) sont les suivantes :

- l'évaluation par le gestionnaire de stocks du risque de rupture admissible ;
- la recherche de la variable réduite (z) associée du risque admissible ;
- le calcul de l'écart de la variation (v) de la demande ou du délai du réapprovisionnement

sur la période de protection

- la détermination du stock de sécurité (Ss) par la relation :  $Ss = z.v$

Enfin pour chaque article, un mode d'approvisionnement doit être clairement définie pour permettre de déterminer avec objectivité :

- la quantité économique à commander.
- la période économique de commande
- un calendrier d'approvisionnement.

#### **1.4.3.2 La réception des commandes**

En vue de la réception qualitative et quantitative, le magasin doit être informé des livraisons à venir, soit au moyen d'un double du bon de commande, soit au moyen d'un document spécifique qui servira à enregistrer la livraison acceptée. Il appartient selon Zermati (1997 :152) au magasin au moment de la livraison de :

- faire par écrit les réserves éventuelles auprès du transporteur, notamment si des emballages sont avariés ou si les colis livrés ne sont pas conformes à ceux annoncés par le bon de livraison du fournisseur ;
- payer éventuellement le transporteur si cette opération est prévue à la commande ou au contrat ;
- notifier ou faire notifier au fournisseur, les erreurs et manques constatés au moment de l'ouverture des colis ;
- noter sur le bon de réception les fournitures acceptées et transmettre ce document au service Achats;
- éventuellement enregistrer le mouvement d'entrée en ordinateur si le magasin dispose d'un poste périphérique ; à défaut, inscrire le mouvement d'entrée sur les fiches de suivi de stock.

### **1.4.3.3 Le rangement**

Les procédures de stockage doivent prendre en compte à la fois les règles générales d'un stockage efficace et celles qui sont spécifiques aux médicaments.

Ainsi la rotation, les conditions de conservations, les dates de péremptions, et les indications sur les étiquettes sont autant de critères devant régir le stockage des produits au magasin (DELIVER & al, 2003).

Le rangement des produits doit se faire de manière à garantir l'identification facile des emplacements des articles rangés, ainsi que les emplacements de stockage libres. Les emplacements des articles peuvent être soit aléatoires (banalisés) et l'on doit recourir à un système informatique pour retrouver un emplacement pour un produit à ranger ou à prélever ; soit réservés et dans ce cas chaque stock a un emplacement prédéterminé (Dayan &al, 2004 : 646).

### **1.4.3.4 La surveillance du niveau du stock**

A tout moment, le gestionnaire du stock doit être capable de l'état des stocks de l'entreprise (Javel, 2004 : 39). La surveillance du niveau du stock doit être assurée de manière continue et la mise en œuvre d'un dispositif informatisé est indiquée. Elle devrait permettre :

- le calcul des quantités à commander dès que le stock critique est atteint ;
- de signaler immédiatement une rupture ;
- d'indiquer les stocks excédentaires permettant éventuellement de déclencher des transferts entre magasins ;
- de relancer l'acheteur si la quantité à commander n'est pas suivie d'un bon de commande dans le délai administratif ;
- d'indiquer, lors du calcul de la quantité à commander le délai normal d'approvisionnement et le délai maximal admissible.

### **1.4.3.5 Le prélèvement**

Un article ne doit être prélevé du stock que sur ordre, en principe écrit, reçu au magasin. L'ordre doit émaner des personnes habilitées et pour cela les signatures de ces dernières devraient être obligatoires. Il s'agit des ordres de livraison pour les ventes. Les numéros des bons de sorties doivent être suivis pour s'assurer qu'aucun numéro n'a été perdu ou omis

(Stettler, 1974 : 423). Toutefois une procédure alternative doit être prévue pour les situations d'urgence.

Une fois le prélèvement fait, le magasin doit rédiger le bon de sortie, d'y inscrire la quantité prélevée, d'enregistrer la sortie sur les fiches de suivi de stock. Le bon de sortie est transmis au service de comptabilité matière pour la mise à jour informatique des comptes de stocks.

#### **1.4.3.6 Les mouvements de stocks (entrées et sorties)**

La mise à jour de comptes concernés doit être faite immédiatement après validation de la réception ou/et le prélèvement effectué par le magasinier. Chaque mise à jour doit s'appuyer sur une pièce justificative probante. Les entrées doivent être faites à partir des rapports de réception par l'unité chargée de la tenue des stocks (Stettler, 1974 : 423). Quant aux sorties, elles doivent se faire sur la base des ordres de livraisons.

Ces tâches ne doivent pas faire l'objet de cumul par une même personne.

#### **1.4.3.7 L'expédition et la gestion des transports**

Les tournées de livraisons doivent être planifiées et les moyens de transport adaptés pour minimiser les coûts du transport tout en réalisant l'objectif de niveau de service fixé. Selon Javel (2004 : 94) l'organisation des transports doit tenir en examinant :

- la localisation du client ;
- la localisation du lieu de départ des livraisons ;
- la nature et la charge de la livraison ;
- le parc de véhicule et le nombre de chauffeurs dont il dispose.

Ainsi doivent être recherchés en permanence :

- le remplissage maximal des camions de livraison ;
- les itinéraires les plus courts pour les tournées ;
- les conditions de transport qui garantissent la sécurité et la bonne qualité des produits pendant le transport.

Toutefois l'on devra éviter d'asseoir une organisation trop rigide qui pourrait peser négativement sur l'efficacité des tournées.

#### **1.4.3.8 Les relances fournisseurs**

Pour la relance des fournisseurs, le schéma suivant peut être adopté :

- Adapter la procédure de relance adaptée à la typologie fournisseur

Le mode de relance doit être adapté aux fournisseurs, selon leurs poids dans les approvisionnements, le comportement du fournisseur et l'importance stratégique de ce stock pour l'entreprise.

- Etudier l'opportunité d'un schéma de relance préventive (avant échéance)

La relance préventive peut permettre de rappeler au fournisseur l'imminence d'une échéance de livraison, identifier un litige, ou une expédition non parvenue. Elle devrait être adressée préférentiellement aux fournisseurs chez qui, les livraisons après échéance ont tendance à augmenter.

- Définir des mécanismes de relances automatiques après échéance

La mise en œuvre de relances régulières ou systématiques par courrier ou par téléphone permet l'envoi régulier et systématique des lettres de relances. L'effort devra cependant être concentré sur les fournisseurs les plus importants.

Cependant une bonne procédure de relance ne suffit pas garantir l'atteinte de ses objectifs. Aussi, la définition des rôles et responsabilités de chaque acteur interne constitue-t-elle un facteur de réussite du processus de relance.

## **Chapitre II : METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE LA GESTION DES RISQUES LOGISTIQUES**

Le problème qui se pose avec acuité aux managers réside dans la difficulté à détecter, les risques opérationnels pouvant atteindre leurs objectifs, ceci en raison du changement perpétuel de l'univers économique, de la diversité des risques, de la difficulté à percevoir et apprécier à l'avance leurs incidences et aussi parce qu'on ne connaît jamais certains dangers que lorsqu'ils se sont matérialisés (Demeestère et Lorino, 2000 : 12). L'on s'accorde désormais sur la nécessité d'anticiper ces risques et de prévoir des stratégies pour leur gestion, en partant du principe, que tout risque, s'il est identifié assez tôt, peut être maîtrisé. Dans une telle démarche, un audit par les risques sera d'un apport précieux pour non seulement dresser le panorama des risques liés au processus logistique, mais aussi pour les analyser. Cependant, une question centrale reste posée : comment réaliser un audit par les risques ?

Tout au long du présent chapitre nous essayerons d'apporter une réponse à la question posée par une présentation de la méthodologie de l'audit par les risques que nous appliquerons dans la deuxième partie de l'étude au processus logistique dans le cas d'une entreprise de distribution.

### **2.1 Identification des risques**

L'identification des risques constitue une phase clé dans le processus de gestion des risques. C'est un travail de longue haleine, une activité pluridisciplinaire dans laquelle toutes les fonctions de l'entreprise doivent être associées. Pour Renard (2005 : 223) l'identification des risques ou identification des zones à risques consiste beaucoup plus à identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire que d'analyser les risques eux-mêmes.

Pour se faire une connaissance appropriée et une compréhension des activités de l'entreprise sont requises.

Plusieurs méthodes et outils existent et permettent de réaliser le travail d'identification proprement dit.

#### **2.1.1 Les méthodes d'identification**

Différents auteurs ont développé des méthodes, et les plus couramment utilisées sont les suivantes :

### **2.1.1.1 L'Analyse Préliminaire des Risques ou méthode APR**

C'est une méthode qui a pour objet de mettre en évidence les principaux risques susceptibles d'être rencontrés lors de la phase de conception de systèmes nouveaux.

Selon Courtot (1998 : 199) elle consiste à :

- identifier à l'aide de check-lists, les éléments dangereux, les situations dangereuses, et les accidents potentiels du système ;
- regarder quels sont les éléments qui peuvent faire dégénérer chaque élément dangereux identifié en une situation dangereuse ou en un accident ;
- évaluer la gravité des conséquences de chaque risque rencontré afin de pouvoir les hiérarchiser.

Cette méthode permet de mettre rapidement en évidence et sans vouloir rentrer dans les détails les principales situations de risque d'un système ; et de servir ainsi de base pour la réalisation ultérieure d'analyses plus détaillées.

### **2.1.1.2 La méthode basée sur l'analyse historique**

Cette approche dite historique est préconisée par Barroin et Ben Salem (2002 : 2) et permet l'identification en se basant sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entreprise. L'inconvénient de cette méthode est qu'avec les variations tant en interne qu'en externe de l'entreprise, les risques peuvent varier.

### **2.1.1.3 La méthode basée sur l'atteinte des objectifs**

Dans cette méthode, on part du principe que le risque peut influencer négativement sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ainsi selon Bapst (2003 : 3), l'approche consiste à identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite associer à chaque objectif les menaces qui pèsent sur lui. Toutefois selon l'auteur, la mise en œuvre de celle-ci dans la réalité se révèle un exercice assez complexe.

### **2.1.1.4. Identification basée sur les check-lists**

La check-list est une liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles et peut être fonction des activités (Bapst 2003 : 3). Selon le même auteur, il faut se poser la question de savoir si chaque risque concerne l'entreprise ou pas. Cette méthode présente l'avantage de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis. Pour Rouff (2001 : 14), elle doit être utilisée avec discernement.

### **2.1.1.5. La méthode de l'arbre des causes ou l'arbre des défauts**

Selon Courtot (1998 : 200) et Desroches & al (2003 : 67), cette méthode a pour objectif de représenter de manière arborescente, les causes d'occurrence d'un événement unique appelé événement redouté. L'application de cette méthode a été généralisée dans l'analyse des accidents de travail. Elle consiste à rechercher les causes d'un accident en remontant de cause en cause pour trouver les causes de base sur lesquelles, on peut avoir une action efficace. La puissance de cette technique réside dans sa capacité à décomposer un accident en une séquence de causes élémentaires : défaillance matérielle ou erreurs humaines.

### **2.1.1.6. L'identification basée sur la décomposition de l'activité, du processus ou de la fonction en tâches élémentaires**

Cette méthode développée par Renard (2006 : 217-224) consiste dans un premier temps à décomposer l'activité, le processus ou la fonction à auditer en tâches élémentaires et à rattacher à chaque tâche les objectifs qu'elle poursuit. Dans un second temps l'auditeur se pose la question de savoir que peut-il se passer si les objectifs ne se sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou n'est pas faite.

### **2.1.1.7 Quelques méthodes d'identification spécifiques aux risques logistiques**

Ces méthodes sont surtout mises en œuvre dans les grandes entreprises et chez les prestataires logistiques. Ces méthodes ont été développées aussi bien par des auteurs que par des professionnels en situation concrète d'entreprise qui ont rapidement compris l'importance de la gestion des risques.

Dans cette section nous nous limiterons à la présentation de la méthode de Roux & Liu et celle du six sigma logistics.

#### **➤ La méthode de Roux & Liu**

Cette méthode développée par Roux & Liu (2003 : 185-186) est surtout utilisée dans l'audit de la plate-forme logistique. Elle est basée sur plusieurs centaines de questions classées en une dizaine de familles. Pour la plupart des questions, quatre réponses sont proposés correspondant chacune à un niveau de qualité ou de performance. Ces réponses sont assorties d'un nombre de points allant de 0 à 3. Quelques questions n'ont que deux réponses possibles (oui ou non).

Les grandes familles de questions abordées sont : Les principes de la conception pour les sites en construction ou en extension, la réalisation et la réception des travaux, la sécurité, l'intégration de la supply chain, les règles d'exploitation, le logiciel de gestion d'entrepôt, les

tableaux de bord, l'usage des terminaux radio, l'usage de l'identification automatique, la signalétique, la gestion des budgets en cours ou programmés, les actions de progrès en cours. Après la réponse à toutes les questions, on additionne la somme des points obtenus et on la compare à la somme maximale qu'il aurait été possible d'obtenir et à la somme obtenue six mois plutôt. Cette comparaison permet, d'un côté de mesurer les efforts à déployer pour atteindre le niveau des meilleures pratiques et de l'autre de mesurer les progrès accomplis dans le temps.

➤ **Identification des risques par la méthode du Six Sigma Logistics**

Le Six Sigma est une méthodologie essentiellement fondée sur la notion de mesure et d'analyse statistique des procédés. « Si on peut mesurer le type et le nombre de défauts de fabrication d'un produit, alors on peut trouver les solutions pour les rectifier ». Le six sigma est utilisé pour mesurer, analyser, éliminer les défauts, pertes ou autre problème quantifiable de qualité pouvant survenir lors de la fabrication (Logistique Conseil, 2008 : 1).

Sa mise en œuvre nécessite la contribution de professionnels certifiés pour l'analyse et la résolution des problèmes de variabilité et se base sur des projets encadrés.

Appelée également méthodologie DMAIC (Définir – Mesurer – Analyser - Innover et Améliorer - Contrôler), elle permet de structurer l'approche pas à pas et de résoudre les défis organisationnels, pour réduire durablement les sources de variabilité et atteindre le niveau de maîtrise Six Sigma.

### **2.1.2. Les outils d'identification**

Les outils d'identification sont les moyens qui peuvent être mis en œuvre, une fois que la méthode d'identification est adoptée. Il existe plusieurs outils et leur exploitation judicieuse devrait permettre à l'auditeur d'éviter des erreurs dans l'identification.

#### **2.1.2.1 Le questionnaire**

Un questionnaire est une liste de questions auxquelles, on doit répondre par écrit (Lemant 1995 : 189). Il peut être administré directement et dans ce cas l'auditeur reporte les réponses sur le questionnaire, ou indirectement auquel cas l'auditeur reçoit et remplit lui-même le questionnaire. Le questionnaire peut servir comme outil d'analyse ou d'interview. Toutefois, la principale difficulté réside dans son élaboration.

### 2.1.2.2 Les tableaux d'identification des risques

Plusieurs auteurs ont élaboré des tableaux de risques, et l'on retient entre autres, le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA) de Lemant, le tableau de recensement des risques élaboré par l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes) et le tableau des risques de Renard.

#### ➤ Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

« Il est élaboré à la fin de la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche et présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation » (Lemant, 1995 : 85).

Il comporte huit (8) colonnes dont quatre (4) premières sont remplies à la phase d'identification. Les quatre autres le seront après la phase d'analyse et un survol du terrain.

Ce tableau se présente comme suit :

**Tableau 2: Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA)**

Domaine d'intervention	Objectifs	Risques	POCA/indicateurs et indices	Opinions		Commentaires ou réf
				F/f	Conséquences d° de confiance	

F = Force ; f = faiblesse

POCA = Pratiques d'Organisation Communément Adoptées

d° = degré

Source : Lemant, 1995 : 64

#### ➤ Le tableau de recensement des risques de l'IFACI

Ce tableau tire sa source essentiellement de la méthode d'identification par l'arbre des causes décrite plus haut. Il a l'avantage de permettre à l'entreprise de mettre en place des mesures de réduction de la probabilité de survenance, en agissant directement sur les causes.

Le tableau est ainsi présenté :

**Tableau 3 : Recensement des risques d'une activité selon l'IFACI**

Risques sources	Risques concourants			Risques incidents
	n-1*	n-2*	n-3*	
° Non-conformité de livraison	° Erreur produits à l'expédition	° Erreurs produits à la prise de la commande		° Litiges clients
° Retard de livraison	° Rupture de stocks ° Erreurs de planning	° Erreurs de plannings ° Retard de réception	° Défaillance de fournisseurs ° Grèves de transports	° Litiges clients ° Pertes clients ° Pertes clients
° Coûts logistiques	° vols/pertes produits ° Mauvaise orientation ° Sur-stockages	° Erreurs de plannings	° Non fiabilité des informations reçues	° Condamnation pénale
° Infraction à législation transport	° Indiscipline des transporteurs			° Dommage intérêts

\* le risque n-1 a pour source n-2 qui à son tour a pour source n-3

Source : IFACI (2003 : 10)

➤ **Le tableau de risque de Renard**

Il est aussi appelé tableau d'identification des zones à risques. Il est élaboré à la suite de la mise en œuvre de la méthode d'identification des risques basée sur le découpage de l'activité, du processus ou de la fonction en tâches ou opérations élémentaires. C'est un tableau à six colonnes et le remplissage horizontal se fait suivant la méthodologie d'identification décrite plus haut. Son remplissage complet est effectif à la fin de la phase d'évaluation. Il permet non seulement d'analyser les risques, mais aussi de bâtir un programme de vérification en mettant l'accent sur les menaces et les contrôles mis en place.

Ce tableau se présente comme suit dans le cas d'un audit de la fonction Achat :

**Tableau 4: Tableau d'identification des zones à risques**

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Réception des marchandises	*Sécurité de la réception	* pertes	M	- Normes de livraison et d'entreposage	Non
	*Conformité en qualité et quantité	* Avaries * Non conformité	f I	- Procédures de vérification	Oui
	* Faire les réserves en temps voulu	*Contentieux * Prescription= pertes des droits	M M	- Inspection technique - procédure de réserves	Oui Non

I = Risque important, M = Risque moyen, f = Risque faible

Source : Renard (2006 : 224)

## **2.2 Evaluation des risques**

Cette phase a pour objectif d'évaluer la connexité et l'importance des risques préalablement identifiés pour distinguer parmi eux, ceux qui constituent de réelles menaces pour les objectifs de l'entreprise de ceux qui ne le sont pas. L'évaluation des risques permet de trouver le lien de connexité existant entre les risques et les objectifs stratégiques de l'entreprise et détermine le degré d'influence des premiers sur les seconds.

Des méthodes et outils appropriés sont mis en œuvre pour cette finalité.

### **2.2.1 Les méthodes d'évaluation**

Deux méthodes sont mises à la disposition des auditeurs pour ce travail d'évaluation : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

#### **2.2.1.1 La méthode quantitative**

Les études quantitatives traitent de la probabilité et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté.

Selon Desroches & al (2003 : 59), leur but s'est de :

- hiérarchiser les risques,
- évaluer le niveau de sécurité d'un système ou d'un sous système dans la phase considérée,
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente.

Toutefois la diversité des risques rend la mise en œuvre de la méthode quelque peu difficile. En effet, pour ce qui est des risques intangibles ou immatériels, la mesure par l'impact financier s'avère difficile (Colattrela, 2003 ; 6). L'on a recours souvent, dans ces situations selon Chambault (2003 : 4), à des méthodes multicritères pouvant être basées sur les pertes financières, l'atteinte à l'image, les pertes de marché, l'interruption des activités, etc.

L'évaluation de la probabilité peut résulter d'une estimation modélisée d'une loi statistique ou d'une modélisation plus complexe fondée sur une description des processus traduits par des graphes multi variables (Barroin & al, 2002 : 8). Cette méthode est utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 : 4) et s'avère trop complexe pour les auditeurs qui n'ont pas à rentrer dans le détail de ces savants calculs (Renard 2002 : 10).

#### **2.2.1.2 La méthode qualitative**

Les études qualitatives traitent essentiellement de la mesure de la gravité des risques. Leur but est d'identifier :

- les événements à risque apparaissant hors et suite à la défaillance d'éléments du système ;
- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution de risques qui peuvent être prises (Desroches & al, 2003 : 58).

L'impact et la probabilité du risque étant difficile à évaluer avec précision, des cotes telles que « élevée », « moyenne », ou « faible » (Coopers & Lybrand, 2000 : 61) leur ont été attribuées.

Le tableau suivant donne un exemple de grille de cotation pour la probabilité

**Tableau 5 : Exemple de mesure de probabilité**

Likelihood	Rating	Description
5	Common	This risk is almost certain to occur more than once within the next 12 months
4	Likely	The risk is almost certain to occur once in the next 12 months
3	Moderate	This risk could occur at least once in the next 2-10 years
2	Unlikely	The risk could occur at least once in the next 10-100 years
1	Rare	This risk probably not occur, i.e. less than once in 100 years

Source: Temple (2002: 13)

Concernant l'impact, les seuils sont arrêtés après évaluation des conséquences en se basant sur les différents critères ci-dessus cités (les pertes financières, l'atteinte à l'image, la perte de marché, etc.).

Le tableau ci-dessous donne un exemple de grille de cotation pour l'impact.

**Tableau 6: Seuils d'impact financier**

Score	Impact	Description
5	catastrophique	Perte supérieure à FF 100 millions
4	Majeur	Perte de FF 50 à 100 millions
3	Modéré	Perte de FF 10 à 50 millions
2	Mineur	Perte de FF 5 à 10 millions
1	Insignifiant	Perte inférieure à FF 5millions

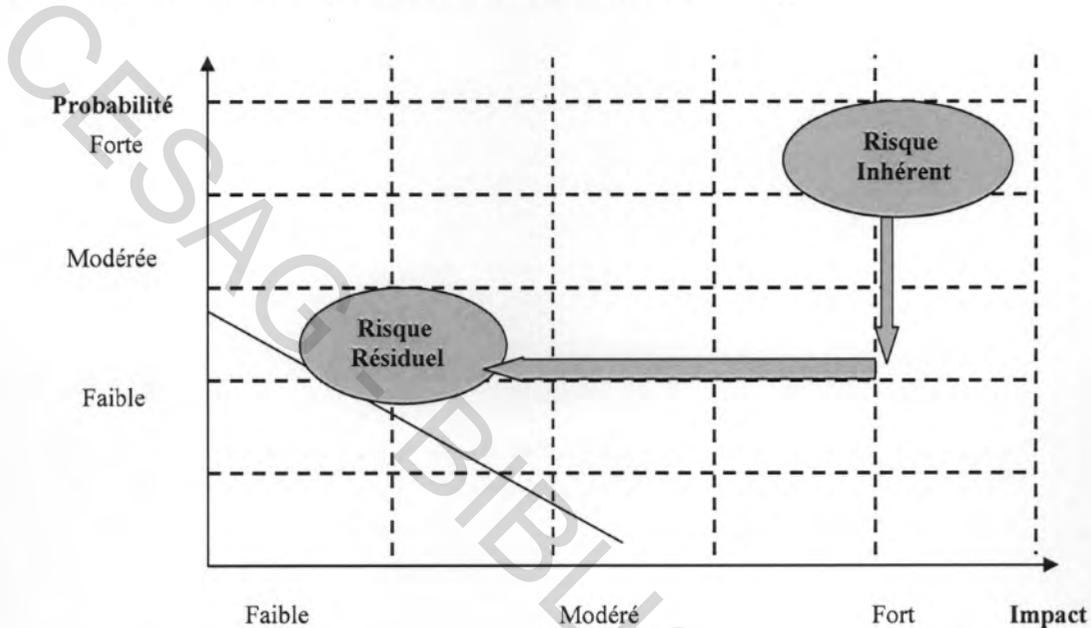
Source : Fontugne (2001 : 11)

Le total du risque à l'issue de l'évaluation serait impact x probabilité (Bouaniche, 2004 : 6) et cette évaluation peut être faite à deux niveaux. D'abord au niveau du risque brut,

indépendamment du contrôle interne, puis au regard de la façon le contrôle interne va atténuer le risque. Ainsi, le poids inhérent du risque est l'importance du risque en l'absence de toutes mesures de contrôle et le poids résiduel constitue le risque qui subsiste après la mise en œuvre des mesures de contrôles.

La figure ci-dessous donne une représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque.

Figure 3: Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque



Source : Fontugne (2001: 10)

Le poids résiduel serait ainsi :  $\text{Impact résiduel} \times \text{Probabilité résiduelle}$  découlant de la formule suivante :  $\frac{\text{Impact inhérent} \times \text{probabilité inhérente}}{\text{Qualité du Contrôle interne}}$  (IFACI, 2003 : 10) où toutes les valeurs proviennent d'appréciations qualitatives.

La qualité du Contrôle interne s'appréciant sur une échelle de valeur (exemple de 1 à 5 ou 1 à 10) en fonction de la fiabilité et de la pertinence, permettra de réduire soit la probabilité, soit l'impact, soit les deux à la fois, donnant de ce fait, le poids résiduel du risque.

### 2.2.2 Les outils d'évaluation des risques

L'évaluation des risques se fait en se servant des outils utilisés à la phase d'identification. Comme déjà vu plus, il s'agit pour certains d'entre eux d'achever le renseignement des colonnes non servis à la phase d'identification. Les outils d'évaluations ne diffèrent en rien de ceux d'identification ; il ne nous paraît plus opportun de les développer ici.

## **2.3. Evaluation du dispositif de maîtrise**

L'évaluation du contrôle interne permet de répondre à la question de savoir si les activités, le processus ou la fonction est convenablement maîtrisée. Cela revient à établir un lien entre le degré d'atteinte des objectifs et la qualité du contrôle interne. Ainsi, des objectifs réalisés comme attendus sont le signe de l'existence d'un système de contrôle interne capable de faire échec aux risques liés à l'activité ou au processus. Le contrôle est une activité ayant pour objectif de couvrir un risque (RF Comptable n° 332, 2006 : 52). Autrement dit ce sont des actions destinées à s'assurer du traitement effectif de ce risque. L'évaluation des contrôles en place se fait en considérant quatre critères et en recourant à une cotation de chaque contrôle pour apprécier son lien avec les objectifs opérationnels attendus.

### **2.3.1 Les critères**

Il s'agit de :

- l'adéquation du contrôle
- l'efficacité opérationnelle du contrôle
- la documentation du contrôle ;
- la formalisation du contrôle.

#### **➤ L'adéquation du contrôle**

L'adéquation est la capacité du contrôle à couvrir le risque identifié. Il s'agira pour l'auditeur de vérifier que le contrôle tel qu'il est conçu est apte à couvrir le risque qu'il est censé couvrir.

Dans le même ordre d'idée, un contrôle serait considéré comme mal conçu si son exécution était confiée à une personne ne possédant pas la qualification ou le niveau d'information suffisant pour l'exécuter correctement.

#### **➤ L'efficacité du contrôle**

Un contrôle est efficace si aucun contournement n'est possible, et qu'aucune anomalie ni incidents significatifs n'ont été relevés par les tests (l'Ordre des Experts-comptables français, 2005 : 42). L'on cherche ici à se rassurer que le contrôle est effectué et pour ce faire, on va tester l'exécution des contrôles.

➤ **La documentation du contrôle**

Elle consiste à s'assurer que l'exécution du contrôle s'appuie sur une procédure écrite (ou une instruction). On vérifiera que cette procédure est aisément accessible, comprise par l'exécutant, actualisée.

➤ **La formalisation du contrôle**

Il s'agit de vérifier que l'exécution du contrôle est matérialisée par une preuve qui doit être conservée.

### 2.3.2 La cotation

L'adéquation des contrôles et leur efficacité peuvent être appréciés sur une échelle de 1 à 5 en considérant les objectifs du contrôle interne que sont : la sécurité des actifs, la qualité de l'information, le respect des directives et l'optimisation des ressources (Renard, 2005 :138).

Le tableau ci-dessous présente un exemple de cotation de l'adéquation et de l'efficacité des contrôles.

**Tableau 7 : exemple de mesure de l'adéquation et de l'efficacité du contrôle**

Description	Score
L'objectif du contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté	5
L'objectif du contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir	4
L'objectif du contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place, mais on relève des incidents réguliers	3
L'objectif du contrôle est atteint mais au prix d'efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système et des ressources	2
L'objectif du contrôle est atteint de façon optimale	1

**Source :** Adapté à partir de l'Ordre des Experts-comptables français (2005 : 42)

Une autre approche a été élaborée par Renard et se base sur trois critères :

- une appréciation du contrôle interne,
- une appréciation de l'importance de l'enjeu ou de l'impact,
- une appréciation de la vulnérabilité de l'activité.

Des notes qualitatives (K) allant de 1 à 3 sont affectées aux trois critères ci-dessus en fonction de leur appréciation : "adapté", "insuffisant" et "défaillant" pour le contrôle interne ; "faible", "moyen" et "important" pour l'enjeu et la vulnérabilité (voir tableau suivant).

Tableau 8: Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation

Critères Note qualitative (K)	Appréciation du Contrôle interne (K <sub>1</sub> )	Appréciation de l'enjeu (K <sub>2</sub> )	Appréciation de la vulnérabilité (K <sub>3</sub> )
1	adapté	faible	faible
2	insuffisant	moyen	moyen
3	défaillant	important	élevée

Source : Elaboré à partir de Renard (2002 : 385-387).

Le niveau de chaque risque  $N = K_1 \times K_2 \times K_3$ .

On procède par la suite à une hiérarchisation des risques, comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau 9 : Classement des activités en fonction du niveau de risque

Rang	Contrôle interne	Enjeu	Vulnérabilité	N
1	Adapté	Faible	Faible	1
2	Adapté	Faible	Moyenne	2
...	...	...	...	...
26	Défaillant	Elevé	moyenne	18
27	Défaillant	Elevé	Elevé	27

Source : Adapté à partir de Renard (2002 : 388)

## **Chapitre III : LE MODELE D'ANALYSE**

La revue de littérature nous a permis d'acquérir des connaissances sur la gestion des risques, la logistique dans l'entreprise de distribution et la méthodologie de l'audit par les risques.

Aussi, avant de nous déployer dans la réalité de la gestion logistique à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels Génériques et de Consommables Médicaux, il nous a été indispensable d'élaborer une méthodologie de recherche à partir d'un modèle théorique d'analyse, et de définir les outils de collecte et d'analyses à mettre en œuvre.

### **3.1 Le modèle théorique d'analyse**

Il s'agit d'une description schématique du déroulement de l'étude dans le cadre de notre thème de recherche.

Les différentes étapes s'articulent entre elles en respectant la chronologie requise par la méthodologie de l'Audit par les risques décrite tout au long du chapitre 2.

Ainsi, la première étape consistera en une prise de connaissance du processus logistique allant des commandes de produits auprès de fournisseurs aux transferts des stocks vers les agences commerciales en passant par l'entreposage. Cette étape sera suivie de celle de l'identification des risques en partant du principe qu'ils proviennent de trois sources principales : le système d'information, les ressources humaines, et l'organisation à travers les procédures. Pour ce faire nous mettrons en œuvre la méthode d'identification des risques basée sur le découpage de l'activité, du processus ou de la fonction en tâches élémentaires préconisée par Renard (2006 : 217-224).

Par ailleurs l'on ne saurait s'arrêter à cette étape, l'identification seule, ne suffisant pas pour rendre compte de la menace réelle ou potentielle liée à chaque risque, nous procéderons successivement à l'évaluation de leur connexion, probabilité et impact sur les objectifs opérationnels du processus logistique.

Compte tenu de l'existence du dispositif de maîtrise permettant aux opérationnels d'accomplir les activités logistiques, la menace que représente un risque ne peut être appréhendée sans une prise en compte de la qualité de ce dispositif. C'est ce à quoi nous nous attacherons par son évaluation.

A l'issue de cette évaluation, la confrontation des risques bruts aux dispositifs (qualité des dispositifs) de maîtrise permettra de faire ressortir les risques partiellement ou non couverts par ces dispositifs. Ces risques qui subsistent après les mesures de contrôle interne sont les

risques résiduels et représentent la menace réelle qui pèse sur les objectifs du processus logistique. En dernier point, nous formulerons quelques recommandations visant à maîtriser ces risques résiduels.

Partant de là, la problématique de la non maîtrise des risques logistiques peut être déclinée suivant trois variables : une variable indépendante, une variable explicative, et une variable dépendante (expliquée).

### **3.1.1 La variable indépendante**

La variable indépendante dans notre contexte correspond à celle dont l'existence n'est pas liée à une défaillance de la part des hommes, des technologies ou de l'organisation. Elle s'impose d'emblée aux acteurs des processus du fait déjà leur décision d'entreprendre. Ainsi, lorsqu'on envisage une vente à crédit, on sait que l'on est exposé au risque d'impayés qui est connu avant même que la vente ne soit conclue.

Dans le cas de notre étude, la variable indépendante est constituée par l'ensemble formé par les risques liés au processus logistique. En effet, entreprendre, c'est prendre des risques a-t-on coutume de dire. Le risque est inhérent à toute activité humaine, et la gestion logistique dans l'entreprise de distribution n'échappe pas à cette règle. Cette variable indépendante sera appréhendée à travers l'identification et l'évaluation des risques.

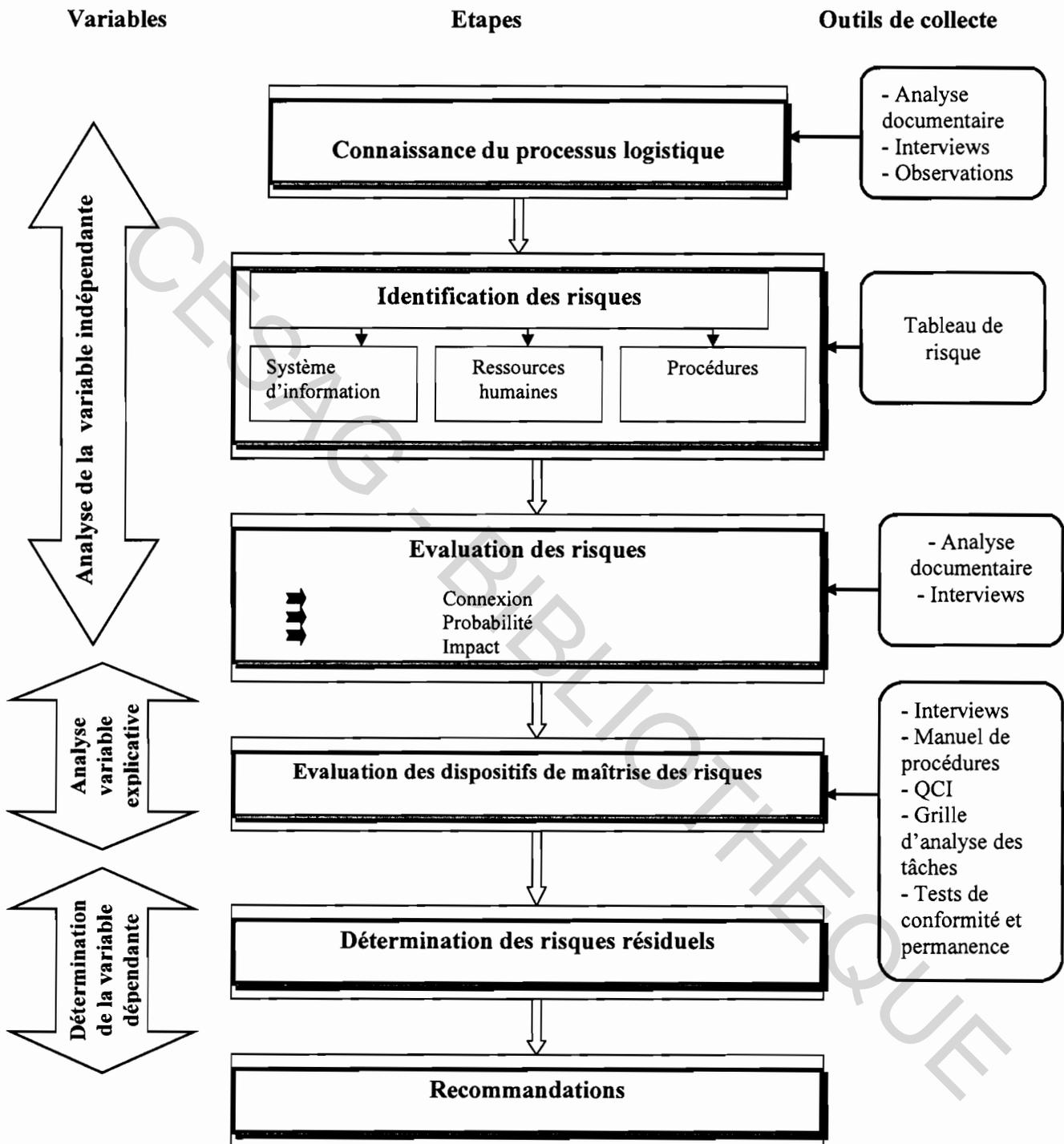
### **3.1.2 La variable explicative**

Elle fournit une explication au moins partielle de la variable dépendante. Sa variation a un impact direct sur la variable dépendante. Elle correspond, dans notre étude, à la qualité du dispositif de maîtrise des risques mis en place. Un dispositif de maîtrise de bonne qualité doit permettre de faire échec aux risques. La maîtrise des risques est le résultat conjugué d'un bon système de contrôle interne au niveau du système d'information, des ressources humaines et de l'application des procédures. La qualité du dispositif de maîtrise constitue une base d'explication du niveau d'exposition de l'entreprise aux risques.

### **3.1.3 La variable dépendante ou variable expliquée**

Cette variable est constituée par le risque résiduel. Le risque résiduel est le résultat de l'interaction entre les risques bruts (inhérents) et les dispositifs de contrôle interne existants dans l'entreprise. Il dépend nécessairement des deux premières variables. La synthèse de notre modèle d'analyse est représentée par la figure suivante :

Figure 4 : Modèle d'analyse de l'audit de la gestion des risques logistiques



Source : nous même

### **3.2 Les outils de collecte et d'analyses des données**

La mise en œuvre de notre modèle d'analyse nécessite le recours à des outils de collecte et d'analyses des données. Ce sont :

- l'analyse documentaire
- l'observation
- le tableau d'identification des risques
- le questionnaire de contrôle interne
- la grille de séparation des tâches
- les tests de conformité et de permanence

#### **3.2.1 L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire nous permettra de recueillir des informations sur le processus logistique. La consultation a porté aussi bien sur des documents internes qu'externes.

#### **3.2.2 L'observation physique**

Cette technique sera utilisée pour comprendre le processus logistique, ce qui permettra de valider certains propos des acteurs du processus et de nous faire une première idée sommaire des zones à risque.

#### **3.2.3 Le tableau des risques**

C'est l'outil qui sera mis en œuvre à la phase d'identification des risques. C'est un tableau à six colonnes élaboré à partir du tableau d'identification des risques. Les six colonnes sont respectivement réservées aux tâches élémentaires, aux objectifs, aux risques éventuels, à l'évaluation, aux dispositifs de contrôle interne et aux constats sur l'existence des dispositifs identifiés.

#### **3.2.4 Le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches**

Ces outils sont utilisés pour l'évaluation du contrôle interne. Ils permettront de dégager les forces et les faiblesses du système de contrôle interne en place.

#### **3.2.5. Les tests de conformité et de permanence**

Ces tests nous permettront de vérifier la réalité de l'application des mesures de contrôle interne.

Les tests de conformité s'attachent à vérifier l'existence et l'application des procédures ainsi que le respect des normes régissant le processus logistique.

Les tests de permanence ont pour objectif de nous assurer que les points de contrôles (points forts théoriques du dispositif de contrôle interne) ont fonctionné en permanence.

Ces tests consisteront à suivre quelques transactions pour soit valider, soit infirmer les forces relevées dans la description des procédures.

## **CONCLUSION SUR LA PREMIERE PARTIE**

L'impératif de performance logistique ne peut aujourd'hui se réaliser au sein des entreprises de distribution que si ces dernières sont dotées d'indicateurs de performance – versus indicateurs de vulnérabilité – susceptibles d'estimer clairement le degré de fiabilité de la chaîne de valeurs. Les marges de création de valeur devenant de plus en plus réduites, une gestion globale des risques intégrée au management s'impose.

La revue de littérature nous a permis d'acquérir des connaissances aussi bien sur les composantes du processus logistique, que les meilleures pratiques en matière de gestion de ce processus. Elle nous a également permis de faire un exposé des meilleurs dispositifs de maîtrise des risques logistiques. Si les dispositifs tels que décrits fonctionnent en permanence, le risque de non couverture des besoins de réapprovisionnements des agences commerciales, sans être complètement éliminé, ce qui est illusoire, se trouverait ramené à un niveau acceptable.

Enfin pour la mise en œuvre de la présente étude, un modèle théorique d'analyse a été élaboré.

**DEUXIEME PARTIE :**

**Cadre pratique de l'Audit de la gestion du risque logistique**

## **INTRODUCTION**

La synthèse de la revue de littérature nous a permis dans la première partie d'exposer les principes généraux de la gestion des risques et la méthodologie de l'audit de la gestion des risques logistiques. Dans cette seconde partie, nous nous proposons de mettre en application notre modèle théorique d'analyse sur un cas concret d'entreprise en l'occurrence la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels Génériques et de Consommables Médicaux (CAMEG) au Burkina Faso.

Cette partie sera présentée en trois chapitres :

- le premier consacré à la prise de connaissance du domaine objet de notre étude fera une présentation de la CAMEG ;
- le second chapitre portera sur l'application de la démarche d'audit en mettant en oeuvre notre modèle d'analyse décrit plus haut ;
- enfin un dernier chapitre présentera les forces relevées par l'étude ainsi que des recommandations sur des points à améliorer.

## **Chapitre IV : PRESENTATION DE LA CAMEG**

L'opportunité pour nous de faire une présentation de la CAMEG avant celle de nos travaux traduit le double intérêt relatif à l'importance que nous accordons à l'institution qui a bien voulu nous accueillir pour notre stage d'application et le respect de la démarche d'audit fondé sur les risques que nous avons décliné dans la première partie.

Il nous semble en effet illusoire de prétendre mener une analyse objective de la situation concrète d'une entreprise sans avoir acquis au préalable une connaissance de la réalité de ses mécanismes internes et les acteurs en présence. Aussi dans le cadre de l'audit de la gestion des risques logistiques à la CAMEG, la première étape de notre étude consiste en l'acquisition d'une connaissance précise des processus, procédures et pratiques logistiques y ayant cours et devant permettre de maîtriser les risques logistiques.

Ce chapitre consacre donc la première partie de la mise en œuvre de notre modèle d'analyse, et fera d'abord un aperçu général sur la CAMEG et ensuite suivra une description de l'organisation de la direction responsable du processus logistique. Le troisième et dernier point traitera de la gestion du risque logistique à la CAMEG.

### **4.1 Aperçu sur la CAMEG**

Il est question dans cette section de faire une présentation générale de la CAMEG qui permettra de préciser le contexte de la présente étude. Pour ce faire, nous passerons en revue successivement son historique, ses objectifs poursuivis, ses stocks et son organisation générale.

#### **4.1.1 Historique**

La CAMEG est une Association à but non lucratif et à finalité sociale dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Sa création remonte à la mise en œuvre de l'Initiative de Bamako qui s'est traduite au Burkina Faso par la création en 1992, entre autres, de la CAMEG sous la forme d'un projet avec le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Elle fonctionnera avec ce statut jusqu'en 1997. Elle a, dans les premières années, bénéficié d'une part du soutien total de l'Etat par la dotation d'installations (terrain, bâtiments, véhicules, produits pharmaceutiques, appui financier, appui logistique) et l'exonération des droits et taxes de douanes et d'autre part de celui des partenaires financiers de la santé qui ont permis la mise en place d'un véritable réseau de distribution des Médicaments Essentiels Génériques.

A la fin du projet, après une évaluation des résultats et une analyse rigoureuse de sa viabilité, la CAMEG verra son statut transformé en association à but non lucratif dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière pour plusieurs raisons dont:

- la recherche d'une plus grande opérationnalité
- l'atténuation de l'impact du changement de parité du franc CFA en janvier 1994 sur les couches défavorisées de la population qui accédaient déjà difficilement aux spécialités pharmaceutiques.

#### **4.1.2 Les objectifs poursuivis**

Investie d'une mission de service public à finalité sociale, la CAMEG vise trois objectifs principaux :

- fournir aux dépôts de districts, aux centres hospitaliers régionaux et universitaires, aux associations à but non lucratif, aux formations sanitaires des confessions religieuses, aux projets et ONG et aux officines pharmaceutiques privées des médicaments essentiels génériques, des consommables médicaux et de laboratoire ainsi que du petit matériel médical, du matériel dentaire, des contraceptifs et des Antirétroviraux ;
- acquérir les médicaments essentiels génériques aux meilleures conditions ;
- garantir leur disponibilité dans le respect des normes de qualité en vigueur.

#### **4.1.3 Les stocks**

Les produits pharmaceutiques distribués par la CAMEG dès ses premières années d'exploitation étaient composés de médicaments essentiels génériques et de consommables médicaux. Depuis 1999 elle a élargi sa gamme de produits en assurant en plus la promotion et la distribution des Antirétroviraux (ARV), des contraceptifs, du petit matériel médical, du matériel et réactif de laboratoire et du matériel dentaire.

La composition des stocks se présentent comme suit :

- Les Médicaments Essentiels Génériques (MEG) ;
- Les anti-rétroviraux (ARV) ;
- Les kits Infections sexuellement transmissibles (IST) ;
- Les contraceptifs ;
- Les consommables médicaux (CM) ;
- Le matériel médico-technique ;
- Les matériels et réactifs de laboratoire ;
- Les matériels et produits dentaires.

L'ensemble de ces stocks se regroupe en trois principaux types. Ce sont : les stocks ordinaires, les stocks spécifiques et les stocks programmes.

- Les stocks ordinaires sont constitués par les produits de la game CAMEG faisant l'objet de ventes dans ses agences commerciales.

- Les stocks spécifiques sont constitués de produits de la game CAMEG commandés à la demande de clients spécifiques et de ceux n'appartenant pas à la game CAMEG commandés pour les clients ordinaires.

- Les stocks programmes sont des produits acquis pour des programmes spécifiques financés par des bailleurs, la gestion de ces médicaments restant confiée à la CAMEG.

#### **4.1.4 L'organisation générale**

La CAMEG est dirigée par un Directeur Général et est organisée en trois directions opérationnelles qui répondent toutes à la Direction Générale.

##### **➤ La Direction Générale**

La Direction Générale est l'organe d'exécution de la CAMEG. Elle applique la politique définie par le Conseil d'Administration et détient sur délégation de celui-ci et dans les limites des pouvoirs propres des autres organes de la CAMEG, les pouvoirs les plus étendus en matière de gestion. Le Directeur Général est assisté par : l'Assistante de Direction et la cellule d'appui technique composée du Contrôle de Gestion, le Conseiller Technique et le Chargé des relations publiques et la Cellule informatique.

##### **➤ La Direction Administrative et Financière**

La Direction Administrative et Financière (DAF) a pour mission d'assurer la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières de la CAMEG. Elle comporte : le Secrétariat de Direction, le service administration et ressources humaines, le service comptabilité et Finance, et le service recouvrement et contentieux.

Cette direction est chargée de définir les objectifs annuels de la direction, d'élaborer la politique financière de la CAMEG, de fournir les informations nécessaires à l'élaboration du budget, de tenir la comptabilité générale, de recruter et administrer le personnel, acquérir et gérer le matériel, de gérer les immobilisations et les ressources financières, d'élaborer les états financiers, de mettre en œuvre les travaux d'inventaire de fin d'exercice, de préparer et d'aider à la conduite des missions d'audit externe, de procéder à l'analyse des résultats comptables et analytiques et les diffuser sous forme de rapport de synthèse, produire des

rapports d'activités, assurer les relations avec les organismes sociaux et l'administration fiscale, d'assurer le suivi du recouvrement et des dossiers en contentieux.

➤ **La Direction des Achats et de la Logistique**

La Direction des Achats et de la Logistique (DAL) a pour mission d'assurer l'approvisionnement de la CAMEG en produits pharmaceutiques de qualité aux meilleures conditions de prix.

Cette direction est composée de trois services principaux : le service Prévisions et Gestion des commandes, l'Unité de gestion des Programmes Spécifiques, et le service Assurance Qualité et Logistique.

D'une manière spécifique, elle est chargée de définir les objectifs annuels d'achat des médicaments, de rédiger les cahiers de charges des appels d'offres, de négocier les meilleurs choix des produits en tenant compte des contraintes clients et fournisseurs, de veiller au bon fonctionnement du système d'assurance qualité, de fournir les informations nécessaires à l'élaboration du budget, et de produire des rapports d'activités.

➤ **La Direction Ventes et Marketing**

La Direction Ventes et Marketing (DVM) est chargée de concevoir et de mettre en œuvre la politique commerciale de la CAMEG. Le Directeur Ventes et Marketing est assisté par un administrateur des ventes, un superviseur commercial, et une secrétaire de direction.

Cette direction se compose d'un secrétariat de direction et de cinq agences commerciales dont deux à Ouagadougou, et une dans chacune des villes que sont : Bobo-Dioulasso, Fada N'Gourma, et Ouahigouya.

D'une manière spécifique la DVM est chargée d'élaborer la politique commerciale, de définir les objectifs annuels de la direction, d'assurer la promotion et la distribution des produits sur l'ensemble du territoire national dans le respect des bonnes pratiques de distribution, d'élaborer une politique de crédit, d'assurer la gestion et le suivi du portefeuille clients et des ventes, de faire des propositions de prix de vente des produits, d'analyser l'évolution du marché, de fournir les éléments nécessaires à l'élaboration du budget, de produire des rapports d'activités, de valider les chiffres d'affaires trimestriels et annuel avec la Direction Administrative et Financière, de superviser et coordonner les activités des agences commerciales.

## **4.2 L'organisation des activités de la Direction des Achats et de la Logistique (DAL)**

La DAL est responsable du processus logistique allant des commandes de produits auprès des fournisseurs à l'approvisionnement des agences commerciales. La connaissance de la pratique logistique à la CAMEG passe nécessairement par la connaissance des activités menées au sein de cette direction. Cette prise de connaissance intègre la première étape de notre démarche et est essentielle dans notre approche. Dans cette section notre attention sera portée sur deux points : l'organisation structurale de la DAL et le processus logistique proprement dit.

### **4.2.1 L'organisation structurale de la DAL**

La Direction des Achats et de la Logistique est composée de trois services principaux. Ce sont :

#### **4.2.1.1 Le Service Assurance Qualité et Logistique (SAQL)**

L'Assurance Qualité consiste à préserver la qualité du médicament depuis la fabrication jusqu'à l'utilisateur final. A la CAMEG le Service Assurance Qualité et Logistique est chargé de l'application de la politique d'Assurance Qualité formalisée dans un manuel de procédure d'Assurance Qualité. Outre son rôle majeur dans la présélection des fournisseurs, il veille au contrôle de qualité en procédant au prélèvement systématique de MEG à chaque réception pour des analyses à faire effectuer par le Laboratoire National de Santé Publique et un deuxième Laboratoire à l'étranger. De même il est de ses attributions de veiller au respect des normes de stockage des produits dans les différents magasins (Magasin Central, Magasin Quarantaine, Agences Commerciales).

Le SAQL est composé des Magasins Quarantaine, et Central et une unité chargée de la gestion des stocks.

##### **➤ Le Magasin Quarantaine**

Il reçoit les livraisons des commandes fournisseurs dans le cadre de l'approvisionnement du magasin central. Ce magasin a pour vocation de stocker des produits en attente d'un transfert vers le magasin central qui n'interviendra qu'après inventaire et contrôle externe de qualité des produits.

##### **➤ Le Magasin Central**

Il est le lieu de stockage des produits destinés aux transferts vers les agences commerciales. Il est constitué de trois zones de stockage obéissant aux conditions de conservation des produits.

Ce sont :

- la zone de stockage à température ambiante ;
- la chambre climatisée pour les produits à conserver entre 10°C et 25°C ;
- la chambre froide pour les produits à conserver entre 4°C et 10°C.

➤ **L'unité Gestion des stocks**

Cette section assure la saisie des entrées et sorties de stocks du Magasin Central à partir des bordereaux de transfert de stock transmis par le Magasin Quarantaine et ceux qui résultent des transferts vers les agences commerciales opérés par le magasin central ; ainsi que la valorisation de ces derniers. Elle est également chargée de réceptionner, traiter les expressions des besoins des agences commerciales et émet un bon d'approvisionnement sur la base duquel le destockage en vue du transfert sera fait.

**4.2.1.2 Le Service Prévisions et Gestion des commandes**

Il est chargé de l'élaboration des prévisions de consommations et est également responsable du sous processus commande. Il participe en outre à la gestion des stocks en procédant à la saisie des entrées en stock pour le Magasin Quarantaine.

A ce service sont rattachées deux unités :

➤ **L'unité Chargée des Contrats et Réceptions**

Elle est chargée de la rédaction et du suivi du respect des contrats d'achats entre la CAMEG et ses fournisseurs. Dans le cadre de ce suivi, elle est présente à toutes les réceptions de produits par le Magasin Quarantaine et émet un procès verbal de réception qui déclenche la comptabilisation de l'achat et le processus de règlement du fournisseur.

➤ **L'unité Transit**

Cette unité se consacre aux activités de transit et aux relations avec le Ministère du commerce et de la promotion de l'entreprise et celui de la santé pour les formalités et autorisations expresses exigées dans le cadre des importations de produits pharmaceutiques. C'est également cette même section qui se charge des relances fournisseurs.

**4.2.1.3 L'unité de gestion des programmes spécifiques**

Cette unité est chargée :

- du suivi des programmes de la prise en charge des Personnes Vivant avec le sida et le Virus d'Immunodéficience Humaine (PVVIH). Il s'agit concrètement du suivi de la répartition des ARV acquis dans le cadre de programmes de prise en charge de ces malades, les stocks restant gérés au sein de la CAMEG.

- des ventes spécifiques et des laboratoires: il s'agit ici de satisfaire la demande de clients spécifiques (inhabituels) qui désirent des produits de la game CAMEG, et aussi la demande de produits hors game des clients ordinaires.

Ces unités spécifiques fonctionnent de façon indépendante.

#### **4.2.2 Le processus logistique**

C'est le processus objet de notre présente étude. Cette sous-section vise à présenter ce processus tout en nous limitant au champ couvert par notre étude. Ceci exclut donc la logistique aval qui concerne le pilotage des flux physiques et d'informations entre les agences commerciales et leurs clients.

Pour se faire, nous passerons en revue sa composition et ses objectifs poursuivis.

##### **4.2.2.1 Les composantes du processus**

Le champ de la présente étude va de l'approvisionnement des MEG, CM et ARV auprès des fournisseurs à leur transfert aux agences commerciales de la CAMEG en passant par le stockage. Ce processus comporte deux sous processus : le sous processus acquisition des MEG, CM et ARV auprès des fournisseurs et le sous processus transfert des MEG, CM et ARV aux agences commerciales.

###### **➤ L'acquisition des MEG, CM et ARV**

Ce sous processus est au cœur du dispositif d'approvisionnement du magasin central. La chronologie des activités constitutives est : l'établissement des prévisions de commandes de MEG, CM et ARV, l'émission des bons de commandes, la passation des commandes, les relances des fournisseurs, le transit et les opérations en douanes, la réception des commandes de MEG, CM et ARV et le stockage de ces produits. Ces activités sont assurées par le Service Prévisions et Gestion des commandes, à l'exclusion de la réception et du stockage des produits qui relèvent des magasins.

###### **➤ Le transfert des MEG, CM et ARV aux agences commerciales**

Ce sous processus conduit à disponibiliser les produits au niveau des agences commerciales. Les activités dans l'ordre de leur exécution se présentent ainsi qu'il suit : La réception et le traitement des besoins en stocks des agences commerciales, l'émission de bons d'approvisionnement, le destockage au profit des agences bénéficiaires, le transfert par camion des produits vers les agences commerciales, la gestion des retours de stocks.

Le Service Assurance Qualité et Logistique est responsable de ce sous processus et exécute les activités de réception et traitement des besoins, l'émission des bons d'approvisionnement et la gestion des retours de stocks. Le destockage et le transfert physique des produits sont assurés par le magasin central.

#### **4.2.2.2 Les objectifs du processus logistique**

Les objectifs assignés aux acteurs visent l'augmentation de la disponibilité des produits au niveau des agences commerciales. Ce sont :

- L'optimisation des opérations d'approvisionnement
- le traitement rapide des opérations de transfert de stocks;
- la sécurisation des biens;
- la fiabilité des informations logistiques.
- la disponibilité des informations logistiques

### **4.3 La gestion du risque logistique à la CAMEG**

Gérer efficacement le risque dans une entreprise revient à maîtriser les trois composantes de la gestion des risques déjà décrites dans la première partie consacrée à la synthèse de notre revue de littérature. Aussi dans le cas de la gestion des risques liés à la logistique des stocks à la CAMEG, nous passerons en revue le système d'information, les ressources humaines et les procédures opérationnelles en insistant sur les aspects concernant la logistique.

#### **4.3.1 Le système d'information**

Les services de la DAL disposent, pour la gestion des stocks, d'un logiciel dénommé Sage Gestion commerciale 100. Il permet de gérer les ventes, les achats, les articles et stocks. Il possède en outre un module de gestion avancée (pour les abonnements, l'agenda....) et une interface pour le paramétrage des données de la comptabilité. Son exploitation permet d'opérer des entrées et sorties de stock en prenant en compte la désignation du produit, les lot et date de péremption ; et en les liant aux commandes concernées.

Au niveau de la section gestion des stocks, Gestion commerciale 100 est utilisé dans la saisie des transferts (BTS du magasin central) et les entrées en stocks (BTS du magasin quarantaine et les bordereaux de retour de stock); et met automatiquement à jour les comptes de stocks concernés.

Les expressions de besoins des agences traitées donnent lieu à l'émission d'un bon d'approvisionnement et gestion commerciale 100 effectue des propositions de sorties de stocks par lot selon le principe « Premier Expiré, Premier Sorti ».

D'autre part, toutes les agences disposent d'équipements informatiques, et ceci leur confère une autonomie dans la gestion quotidienne de leurs activités: entrées et sorties de stocks, édition de documents de ventes, d'expressions de besoins, de bordereaux de retour de stocks.

Par ailleurs, Gestion commerciale 100 est paramétré en fonction du niveau de décision, du profil ou de l'habilitation. Ainsi une facture émise ne peut être annulée qu'à un niveau de décision supérieur. Cette sécurité est complétée par des protections au moyen de codes et chaque acteur ne peut disposer d'informations que celles correspondant à son niveau d'accès.

Enfin les informations circulent également entre les différents services et entre le personnel au moyen des supports classiques tels que l'Internet, les supports magnétiques, le courrier, la communication téléphonique, les réunions de services et des responsables de service.

#### **4.3.2 Les ressources humaines**

Les ressources humaines affectées à la DAL sont composées de pharmaciens, informaticiens, comptables, magasiniers, chauffeurs et personnels de soutien. Elles sont recrutées par voie de concours selon des critères bien définis et la plus part au moment du recrutement disposent déjà de solides expériences dans leurs domaines respectifs, accumulées soit dans l'administration publique, soit en entreprise privée.

Aussi un personnel contractuel constitué de manutentionnaires encadrés par les magasiniers intervient dans l'exploitation quotidienne au niveau des différents magasins.

Sur le plan de la répartition des tâches, l'existence d'un manuel de procédures administratives et financières permet d'opérer la division et la description précise des tâches. Au niveau de chaque poste, une fiche de poste permet à son titulaire d'être bien informé et de comprendre les missions qui lui sont dévolues. De même pour chaque poste le profil du titulaire est défini avant son recrutement dans le but de garantir la qualité des recrutements.

D'autre part le personnel bénéficie de formations sur de thèmes spécifiques, et participe à des séminaires et ateliers sur des problématiques en rapport avec les MEG aussi bien au Burkina Faso qu'à l'étranger.

Sur le plan des rapports entre professionnels, il est à noter qu'il y règne un climat favorable à la collaboration et au renforcement d'une culture d'entreprise.

### **4.3.3 Les procédures opérationnelles**

Elles concernent les commandes fournisseurs, la réception de ces commandes, la tenue des stocks, les transferts vers les agences, la gestion des retours de stocks, et la mise à jour informatique des comptes de stock.

#### **4.3.3.1 Les procédures de commandes fournisseurs**

La détermination de la quantité à commander et la passation de la commande constituent les étapes clés de cette procédure.

##### **➤ la détermination de la quantité à commander**

Les étapes sont :

- Le chef de service Prévisions et Gestion des commandes reçoit mensuellement les données sur l'état des stocks, les consommations moyennes mensuelles par agence et la moyenne globale, en provenance des Agences, du gestionnaire de stock et de la Direction Ventes et Marketing.

- Pour chaque article, une proposition de quantité à commander est faite par le chef de service Prévisions et Gestion des commandes à partir d'une feuille Excel. Cette proposition de quantité à commander est ensuite soumise au comité de suivi des stocks pour amendement et validation.

##### **➤ la passation de la commande**

A la date de passation de la commande, en vertu de l'article 4, alinéa 3<sup>5</sup> du cahier des charges accepté par le fournisseur depuis sa présélection, la quantité à commander déjà connue à sa sélection est susceptible d'être rabattue de 25% ou au contraire majorée jusqu'à 100%, selon les disponibilités en stock, et les anticipations des Consommations Moyennes Mensuelles (CMM). Après la fixation de quantité de la tranche, la passation concrète se déroule comme suit :

---

<sup>5</sup> Cet article porte sur la forme et durée du marché et la variabilité de quantité et permet à la CAMEG, le jour de la passation de commande, de rabattre la quantité prévue de 25% ou au contraire de la majorer jusqu'à 100%.

- Un bon de commande est établi de manière informatique par le Chef de service Prévisions et Gestion des commandes. Il est imprimé en cinq exemplaires (un original et quatre copies).

- L'original du bon de commande et une copie sont transmis par le Chef de service Prévisions et gestion des commandes au Secrétariat. Le secrétariat se charge ensuite de l'envoi de l'original du bon de commande au fournisseur lequel répond en envoyant la facture proforma correspondante. La copie est conservée par le Secrétariat pour archive.

- Une copie du bon de commande est conservée par le Chef de service Prévisions et Gestion des commandes.

Pour les produits psychotropes, une autorisation doit être d'abord accordée par le ministère de la santé.

- Une copie est transmise au Chargé de Transit pour rapprochement avec la facture proforma du fournisseur.

- une copie est transmise au Chargé des Contrats et Réceptions.

- Le Chargé de Transit établit, sur un imprimé, une déclaration préalable d'importation (DPI). Ce document auquel le Chargé de Transit joint le bon de commande et la facture proforma constituent le dossier à déposer (signé par le DAL), par ses soins propres, auprès du ministère du commerce pour validation.

- La DPI est, enfin, envoyée par le Chargé de Transit au fournisseur qui lui répond en expédiant les documents d'expédition dès que les produits sont en route. Ces documents constitués de la facture, du colisage (indiquant le nombre de colis), le connaissement ou la lettre de transport aérien, et les documents d'assurance qualité sont transmis par le Chargé de Transit à un Transitaire agréé. Ce dernier se chargera par la suite des opérations de dédouanement.

#### **4.3.3.2 Les procédures de réception des commandes**

On distingue dans cette rubrique les tâches liées à la réception des colis ainsi qu'à la réception des produits au Magasin Quarantaine.

##### **➤ La réception des colis**

La réception des colis est consécutive à la livraison faite par le Transitaire agréé. Une commission procède à cette réception. Elle est composée du Responsable du magasin quarantaine, du Chargé de Transit (interne), du Transitaire agréé, d'un Représentant de la douane et d'un Représentant de la Direction Administrative et Financière. En cas d'accord

sur la qualité et la quantité de colis livrés, un bordereau de livraison établi par le Transitaire agréé est accepté par la commission. A contrario, en cas d'absence d'accord sur les colis livrés, une notification établie par le Chargé des Contrats et Réceptions est adressée au Transitaire agréé. En pareil cas la commission prononce une réception partielle.

➤ **La réception des produits par le magasin quarantaine**

Elle fait suite aux opérations de transit et les documents obligatoires sont la déclaration préalable d'importation (DPI.), les factures, le bordereau de livraison (BL) du transitaire, la liste de colisage, le bordereau de livraison du fournisseur.

Elle consiste, d'une part, en une vérification physique de la qualité et de la quantité des produits contenus dans les colis et, d'autre part, en un rapprochement Bon de commande-Bordereau de livraison du fournisseur-Facture par la commission de réception. En cas d'accord sur la qualité et la quantité des produits livrés, un bordereau de livraison établi par le fournisseur est accepté par la commission. En revanche, en cas d'absence d'accord sur les produits livrés, une notification établie par le Chargé des contrats et réceptions est adressée au fournisseur. En pareil cas la commission prononce une réception partielle.

Un bordereau d'entrée en stock (BES) est, manuellement, établi par le Chef magasinier du magasin quarantaine en deux exemplaires dont un original et une copie. Une copie est transmise, dans les 24 heures suivant la réception, au Chef de service Prévisions et Gestion des commandes pour la saisie informatique des entrées en stocks. L'original est conservé par le Chef magasinier du magasin quarantaine. Un échantillon des produits acceptés est prélevé pour des contrôles externes de qualité.

#### **4.3.3.3 Les procédures de tenue des stocks**

Elles concernent le transfert de stock du magasin central vers le magasin quarantaine, la réception des produits au magasin central et le rangement.

➤ **Le transfert de stock du magasin quarantaine vers le magasin central**

Le transfert n'a lieu qu'après confirmation de la bonne qualité des produits par les laboratoires agréés par la CAMEG. Le processus est le suivant :

Le Chef magasinier du magasin quarantaine établit un bordereau de transfert de stocks (BTS) en trois exemplaires dont un original et deux copies. Une copie est transmise par le Chef magasinier du magasin quarantaine au Chef magasinier du magasin central lors du transfert,

une copie est envoyée au Gestionnaire de stocks pour entrée informatique des stocks dans le magasin central. L'original est conservé par le magasin quarantaine.

➤ **La réception des produits par le magasin central**

Lorsque le Chef magasinier du magasin central reçoit les produits accompagnés du BTS émis par le Chef magasinier du magasin quarantaine, il procède à un rapprochement du BTS aux quantités reçues.

L'entrée des produits dans le magasin central est constatée sur des fiches de suivi des stocks par le magasinier du magasin central.

Ces fiches sont tenues par un magasinier responsabilisé à cet effet.

➤ **Le rangement des produits**

En plus des mesures spécifiques d'assurance qualité dans le manuel de procédures d'Assurance Qualité, les stocks sont rangés selon leur forme (injectable, comprimés...) dans 2 compartiments qui partagent le magasin central. Le premier compartiment reçoit les formes sèches, les sirops et les injectables ; le deuxième est le lieu de stockage des consommables médicaux, et matériels médico-techniques. Dans chaque compartiment, les produits sont rangés par ordre alphabétique.

Un local non contigu au magasin reçoit les produits inflammables tels que les alcools.

Le rangement des produits se fait sous le contrôle du Chef magasinier qui s'assure du respect des conditions de stockage de types de médicaments.

#### **4.3.3.4 Les procédures de transferts de produits vers les agences**

Le Service Assurance Qualité et Logistique (SAQL) reçoit mensuellement les expressions de besoins des agences commerciales au plus tard le 05 du mois en cours.

➤ **Le traitement des expressions de besoins**

Il consiste à déterminer les quantités par produit à transférer à chaque agence. Le gestionnaire des stocks se charge de la centralisation de ces expressions et fait une proposition de transfert par agence en fonction de leurs Consommations Moyennes Mensuelles et leurs couvertures actuelles.

Le principe est : transférer la quantité qui permet à l'agence d'obtenir une couverture de 3 mois pour les agences commerciales de Ouagadougou et de 6 mois pour les autres agences, satisfaire en priorité les couvertures les plus basses.

Un bon d'approvisionnement, établi à partir d'une feuille Excel, est émis par le gestionnaire de stock en commençant par les produits en rupture vers les couvertures les plus élevées.

Le bon d'approvisionnement est transmis au magasin central par le gestionnaire. Ce bon est conservé par le magasin central.

➤ **Le déstockage**

Le bon d'approvisionnement donne mandat au magasinier de déstocker les produits conformément à celui-ci pour les agences.

A la fin du déstockage le Chef magasinier du magasin central établit un bordereau de transfert de stock (BTS) qui doit porter les signatures du chef magasinier du magasin central, du convoyeur, du chef de SAQL et du magasinier de l'agence qui reçoit. Le BTS accompagne les produits lors du transfert. Il est édité en trois exemplaires par le Chef magasinier du magasin central dont un original et deux copies. L'original est conservé au magasin central et la sortie est constatée par le magasinier sur les fiches de suivi des stocks. Une copie est transmise au gestionnaire de stock pour la mise à jour informatique des comptes de stocks concernés et la deuxième copie à l'agence bénéficiaire.

➤ **Les opérations d'expédition et transports**

Les expéditions et transports en provenance des fournisseurs sont contractuellement à la charge de ces derniers.

Les procédures auxquelles nous faisons références concernent les expéditions et transports aval, et nous nous intéressons ici à celles qui sont mises en œuvre dans le cadre de l'approvisionnement des agences commerciales par le magasin central.

Les étapes sont les suivantes :

- un planning hebdomadaire des transferts est fait tous les lundis et indique les agences à approvisionner, le convoyeur, le chauffeur, le véhicule et durée de la mission par le comité de suivi des stocks.

- Le chargement doit être fait sous le contrôle du Chef magasinier et de l'agent convoyeur.

- Le transfert physique des produits doit être assuré par un chauffeur et l'agent convoyeur.

- Au retour de mission, le convoyeur rapporte la copie du BTS signée par le magasinier de l'agence bénéficiaire, au magasin central;

- Lorsqu'un dommage survient sur un véhicule en mission, l'état du véhicule au retour doit être fait au chef de SAQL pour des mesures à prendre.

#### **4.3.3.5 Les procédures de gestion des retours de stocks**

Les retours de stock interviennent dans les cas suivants : rappel de stock par le magasin central pour approvisionner une agence en rupture, retrait de stock pour péremption, avaries et casses. Le schéma est le suivant :

- Le chef d'Agence commerciale émet un bordereau de retour de stock vers le magasin central en indiquant obligatoirement le motif du retour, les désignation, dosage, lot, date de péremption et quantités sur le document. Ce bordereau accompagne les produits retournés et est transmis au Chef magasinier du magasin central.

- les produits sont directement reçus par le Chef magasinier du magasin central qui vérifie la concordance des quantités reçues au bordereau de retour joint.

- seuls les stocks rappelés dans le but de les transférer à des agences sont réintégrés dans les stocks du magasin central. Les avaries, casses et péremptions font l'objet d'une procédure spécifique de destruction.

- un bordereau d'entrée en stocks (BES) est émis par le Chef magasinier du magasin central,
- l'entrée en stock est constatée sur les fiches de suivi des stocks.
- une copie du BES est transmise au gestionnaire de stock pour mise à jour des comptes de stocks concernés.

#### **4.3.3.6 Les procédures relatives à la mise à jour informatique des comptes de stock**

Ces procédures concernent les mouvements de stocks du magasin quarantaine et ceux du magasin central.

##### **➤ Les entrées en stock du magasin quarantaine**

A chaque réception le gestionnaire des commandes reçoit un bordereau d'entrée en stocks (BES) transmis par le magasin quarantaine. C'est sur la base de ce BES qu'il effectue les entrées en stocks pour ce magasin sur le logiciel de gestion des stocks.

##### **➤ Les mouvements de stock du magasin central**

Le gestionnaire de stock est chargé de la saisie informatique des mouvements de stock. Les entrées en stock sont faites sur la base du bordereau de transfert de stocks (BTS) vers le magasin central émis par le magasin quarantaine et des bordereaux d'entrée en stock (BES) résultant des retours de stocks. Les sorties de stock se font sur la base du bordereau de transfert de stock (BTS) vers les agences, émis par le magasin central.

Toutes ces procédures ont fait l'objet de tests pour vérifier leur conformité et leur caractère permanent dans l'exécution des tâches quotidiennes. Les résultats se présentent ainsi qu'il suit :

- Réception quarantaine à Rangement des produits

**Tableau 10: Résultats des tests de conformité et de permanence**

Bon de commande n°	Fournisseur	Procédures				
		Réception conforme	Transfert MQ vers MC (Réf du BTS)	Stockage	Enregistrement sur les fiches de suivi	Transmission BTS au gestionnaire de stock.
82RR/2007	CSEP	Oui	01/2008	Oui	Oui	Oui
138/2007	Sanofi Pasteur	Oui	04/2008	Oui	Oui	Oui
072/2007	CSEP	Oui	19/2008	Oui	Oui	Oui
110/2007	ROBE Médical	Oui	05/2008	Oui	Oui	Oui
170/2007	PFIZER	Oui	09/2008	Oui	Oui	Oui

MQ = Magasin Quarantaine ; MC = Magasin Central ; BTS = Bordereau de Transfert de stock ; Réf = Référence

Source : Nous même

- Réception des expressions de besoins jusqu'à Expédition et transport

**Tableau 11: Résultats des tests de conformité et de permanence**

Agence, besoin en stock au :	Procédures				
	Réception et traitement de l'expression	Bon d'approvisionnement n°	Contrôle du bon	Déstockage	Transmission Des BTS
ACOHG du 18/02/08	Oui	BA-ACOHG du 18/02/08	Oui	BTS n° 10 du 20/02/08	Oui
ACB du 27/02/08	Oui	BA-ACB du 13/03/08	Oui	BTS n°14 du 15/03/08	Oui
ACOI du 25/02/08	Oui	BA-ACOI du 25/02/08	Oui	BTS n°46 du 25/02/08	Oui
ACB du 19/02/08	Oui	BA-ACB du 03/03/08	Oui	BTS n°13 du 12/03/08	Oui
ACO2 du 26/02/08	Oui	BA-ACOI du 26/02/08	Oui	BTS n°30 du 26/02/08	Oui

Source : Nous même

Nous avons noté cependant que la transmission des BTS et BES au Gestionnaire de stocks accuse des délais fort variables et ces documents font l'objet de cumul au niveau du magasin, soit en attente de signature, soit pour les besoins de la mise à jour des fiches de suivi des stocks.

Nous avons également noté au cours de nos entretiens que les quantités transférées ne répondent pas toujours au rétablissement de la couverture de 3 mois pour les agences de Ouagadougou, et de 6 mois pour les autres. Cette situation est compensée par des tournées de réapprovisionnements hors planning qui permettent aux agences d'honorer leurs commandes.

- **Les autres procédures**

Les tests concernant les procédures de commandes, gestion informatique des stocks, gestion des retours et les expéditions et transports se sont révélés satisfaisants.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre V : AUDIT DE LA GESTION DU RISQUE LOGISTIQUE**

Compte tenu de la structure des dispositifs de maîtrise des risques, la gestion du risque logistique revient à la gestion des risques liés aux composantes de ce dispositif. Il s'agit donc des risques liés au système d'informations, aux ressources humaines, et aux procédures mises en place. Cependant une question centrale reste posée : comment s'y prendre pour avoir une connaissance des risques en cause, et de leur influence sur l'atteinte des objectifs du processus logistique ?

C'est la question à laquelle nous tenterons de répondre tout au long de ce chapitre en recourant à un audit par les risques de la gestion des risques logistiques et ce conformément à notre modèle théorique d'analyse.

Pour ce faire nous procéderons chronologiquement à l'identification des risques liés aux dispositifs de maîtrise des risques en place, à l'évaluation de la connexion et de l'importance de chaque risque par rapport à l'atteinte des objectifs poursuivis. Enfin pour cerner la menace réelle qui pèse sur les objectifs, une évaluation des dispositifs de maîtrise sera faite dans le but de faire ressortir les risques résiduels sur lesquels nous ferons des recommandations.

### **5.1 Identification des risques liés aux dispositifs de maîtrise**

Il s'agit dans cette section d'identifier point par point les risques ou zones à risques liés à chaque composante. Plusieurs auteurs ont développé des méthodes d'identification, et dans la présente étude, nous avons choisi de mettre en œuvre celle préconisée par Renard. L'identification des risques est faite à travers un tableau à six colonnes dont les rubriques sont les suivantes : tâches, objectif de contrôle, risques, évaluation, dispositif de contrôle et constat.

Dans les trois premières colonnes, on inscrit la tâche, l'objectif de contrôle et le risque associés à la tâche. Il s'agit de risques qui sont observés si la tâche est mal faite ou n'est pas faite, et dont la réalisation peut compromettre l'atteinte de l'objectif de contrôle correspondant.

Une fois les risques identifiés, nous avons procédé à leur évaluation sommaire en nous servant d'un barème à trois niveaux : important (I) si les conséquences financières qui en découlent sont énormes, moyen (M) si elles sont limitées dans une proportion acceptable et faible, si elles sont minimales (f). Cette évaluation bien que sommaire nous permis d'apprécier l'importance de chaque risque. Les trois dernières colonnes sont servies en reportant la note I, M ou f dans la colonne « Evaluation » et à la suite on rappelle le dispositif de contrôle interne

correspondant et on constate par oui ou non que ce dispositif existe ou n'existe pas au sein de l'entreprise.

Cependant pour l'identification des risques liés au système d'information et aux ressources humaines, nous avons apporté une modification au tableau en remplaçant tâche par composante car il ne nous a pas été possible de décomposer ces deux dispositifs en tâches. Les autres colonnes restent inchangées.

Par ailleurs, ce travail d'identification ne se veut pas un recensement exhaustif des risques en raison de leur complexité et variabilité ; et l'interdépendance entre risque pouvant générer de nouveaux risques. Notre attention a été surtout portée sur les risques ou zones à risques du moment que nous avons estimé relevant de processus logistique.

### 5.1.1 Identification des risques liés au système d'information

En ce qui concerne le système d'information, les risques que nous avons retenus sont présentés sur le tableau ci-dessous.

**Tableau 12 : risques liés au système d'information**

Composantes	Objectif de contrôle	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Système d'information	S'assurer de la disponibilité, de l'intégrité, de la confidentialité, et de la traçabilité de l'information (interne ou externe)	1. Vol ou destruction du matériel informatique	I	Mise en place et diffusion d'une politique de sécurité du système d'information (Org)	Oui
		2. Virus et infection informatiques	I	Mise en place de protection anti-virus à jour (Org)	Oui
		3. Pertes de données	M	Sauvegarde, restauration et archivage adéquats des données (Org)	Oui
		4. Intrusion malveillante sur le système informatique	I	Recours à l'assurance (P)	Oui
		5. Fraudes		Ethique et procédures (P)	Oui
		6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	I	Paramétrage du poste selon le profil et attribution d'un droit d'accès (P)	Oui
		7. Maintien de la validité des anciennes habilitations et codes d'accès	I	Actualisation des habilitations, changement périodique des codes d'accès. Mise en place de sauvegarde et désactivation de codes déjà utilisé (P)	Non
		8. Absence de visibilité des stocks	M	Mise à jour rapide des comptes de stocks (P)	Oui
		9. Logiciel inadapté	M	Acquisition de logiciel spécifique à la gestion des stocks Existence d'une politique de	Oui
		10. rupture de réseaux	f	sécurité réseau (Org)	

		11. panne de machine	I	Définition d'une périodicité pour l'entretien des machines (P)	Oui
		12. Rupture de la traçabilité	I	Mise en place et diffusion d'une politique de traçabilité fondée sur une codification fiable et stable (Org)	

Org : Organisation ; P : Procédures

Source : nous même

### 5.1.2 Identification des risques liés aux ressources humaines

Les ressources humaines sont le premier potentiel de l'entreprise. La maîtrise des risques qui leur sont associés participe pour une part très importante à la maîtrise du risque logistique. Dans la présente étude, les risques ci-dessous ont été relevés.

Tableau 13 : Risques liés aux ressources humaines

Composantes	Objectif de contrôle	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Ressources humaines	S'assurer que le personnel intervenant sur le processus logistique est recruté sur la base de critères de compétence	13. Non transmission rapide des BTS	I	Définition de périodicité de transmission des BTS (P)	Oui
		14. Production de fausses statistiques	I	Mise en place d'u système de motivation du personnel (Org)	Oui
		15. Pertes des stocks et ou Détournements de produits	I	Assurances et Contrôle des documents de stocks (P)	Oui
	S'assurer qu'il existe un système de motivation du personnel et un plan de formation	16. Fuites d'informations vers la concurrence	I	Sélection des informations diffusées (P)	Oui
		17. Démission ou départ	M	Séparation des fonctions (P)	Oui
		18. Erreur d'utilisation d'un système ou d'une procédure	f	Administration adéquate des accès et de traitement de l'information (P)	Non
		19. Absence de suivi adéquat des stocks	I	Désignation formelle de responsable et spécialisation des tâches (Org)	Oui
	S'assurer que le personnel correspond à un besoin réel	20. Absence d'appropriation de la gestion des stocks	M	Bonne péréquation des quantités et des transferts vers les agences (P)	Oui
		21. Personnel pléthorique ou insuffisant	I	Spécialisation des tâches dans certains postes (Org)	Oui
		22. Cumul de fonction	I		
		S'assurer que les tâches assignées au personnel sont bien comprises	23. Méconnaissance du manuel de procédure administrative	I	Suivi de l'application des dispositions du manuel (P)

Source : nous même

### 5.1.3 Identification des risques liés aux activités de prévisions et gestion des commandes

En matière de prévisions et gestion des commandes, des questions récurrentes se posent : quand faut-il passer commande ? Combien faut-il commander ? Comment gérer les encours, et comment prévenir les défaillances des fournisseurs ?

Dans cette section, l'identification des risques concerne ceux qui touchent à ces questions. Les risques retenus se présentent conformément au tableau ci-dessous.

**Tableau 14 : Risques liés aux activités de prévisions et gestions des commandes**

Tâches	Objectif de contrôle	Risques	Eval uation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Prévisions	S'assurer de la fiabilité des informations, de la cohérence avec la politique de gestion des stocks	24. Prévisions irréalistes	I	anticipation dans la mesure des CMM et revue des CMM (P)  Connaissances des objectifs stratégiques (P)	Oui  Oui
		25. Classification des stocks non adaptée	I	Suivi régulier du comportement des produits dans la classification 20/80 (P)	Oui
		26. Inadéquation de la liste des produits cibles à la demande	M	Mise à jour périodique de la liste des produits cibles (P)	Non
commandes	S'assurer que la passation de la commande s'effectue au moment	27. Retard d'émission BC	I	Mise en place d'un dispositif de relance automatique (Org)	Oui
		28. Non expédition du BC au fournisseur	M	Tableau de suivi des BC et de leur expédition (Org)	Oui
		29. Non réception de la proforma fournisseur	I		
		30. suivi inadéquat des DPI	I	Tenue d'un tableau de suivi des DPI (Org)	Oui
Suivi des commandes	S'assurer que les réceptions fournisseurs ont lieu dans les délais contractuels	31. Perte de la visibilité des encours	M	Responsabilisation formelle d'un individu pour produire un état périodique des encours (Org)	Oui
		32. Oubli d'encours	I	Tenue d'un tableau de suivi des container et arrivage (org) Suivi journalier des containers expédiés à partir des sites des armateurs (P)	Oui
		33. Pertes d'informations	I		
		34. Absence de suivi des produits en route	I		
Relance fournisseurs	Signifier aux fournisseurs l'arrivée d'une échéance de livraison	35. Relance non effectuée dans les délais	M	Existence d'une procédure de relance systématique après échéance (Org) Mise en place de procédure de relance préventive pour les fournisseurs douteux (Org) Tableau de suivi des relances (P)	Oui  Non

Entrées en stocks des commandes réceptionnées	Les stocks réceptionnés font l'objet d'un enregistrement informatique	36. Retard de réceptions des BES quarantaine	I	Tenue d'un tableau de suivi (P)	Oui
		37. Omission ou retard de traitement	I	Fichier de suivi de bordeaux (P)	Oui
		38. Erreur de saisie	M	Rapprochement BES avec entrée en stock (P)	Oui
		39. Manipulation frauduleuse	I		
Indexation des commandes réceptionnées	S'assurer que les réceptions partielles ou complètes sont indexées sur les commandes respectives	40. Omission d'indexation	f		
		41. Erreur d'indexation sur la commande ou sur le fournisseur	f	Transformation informatique de la quantité commandée par lot en entrée en stocks dès que la réception validée (Org)	Oui
				Tenue d'un tableau de suivi (P)	Oui

Source : nous même

#### 5.1.4 Identification des risques liés aux activités de réception des commandes fournisseurs

La réception est capitale lors du transfert de propriété au moment de la prise de la livraison du fournisseur. Aussi la maîtrise des risques liés à la réception participe-t-elle de façon non négligeable à la maîtrise des risques logistiques. A cet effet les risques ci-dessous ont été identifiés.

Tableau 15 : Risques liés aux activités de réception des commandes fournisseurs

Tâches	Objectif de contrôle	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Constitution du dossier de transit	S'assurer que le dossier de transit contient toutes les pièces exigées	42. Non réception des documents d'expédition	I	Relance des fournisseurs (P)	Oui
		43. Manque de visa du ministère de la santé sur les factures fournisseurs	f	Présentation des factures fournisseurs au ministère de la Santé (P)	Oui
Transmission du dossier de transit au transitaire externe	S'assurer de la transmission rapide du dossier	44. Omission ou retard de transmission du dossier	f	Tenue d'un tableau de suivi (Org)	Oui
		45. Perte du dossier	f	Tenue d'un tableau de suivi (Org)	Oui
Réception des colis	S'assurer du bon état des colis et de la conformité liste de colisage avec BL du transitaire	46. Réception de colis défectueux	I	Inventaire des colis (P)	Oui
		47. Non-conformité du colisage	I	Rapprochement des BL du transitaire avec la liste de colisage (P)	Oui

Vérification du contenu des colis	S'assurer de la qualité des produits	48. Réception de casses et avaries	I	Inventaire avant réception des stocks (P)	Oui
Contrôle de conformité	S'assurer de la conformité des items et des quantités reçues au BC	49. Réception d'Items non commandés	f	Inventaire avant réception des stocks (P)	Oui
		50. Items manquants	I	Rapprochement du BL au bon de commande (P)	Oui
		51. Réceptions d'excédents	f		
		52. Réception avec manquants sur items livrés	M		
		53. Réception de produits de mauvaise qualité	I	Mise en œuvre systématique du contrôle externe de qualité (P)	Oui
Programmation des réceptions	S'assurer de la disponibilité des agents et de l'espace pour la réception	54. Réceptions multiples et simultanées	f	Mise en place d'une convention de réception sur avis (P)	Non
Rédaction du PV de réception	S'assurer de l'établissement rapide du PV de réception	55. Omission ou retard de notification des anomalies au fournisseur	f	Tenue d'un tableau de suivi de la rédaction des PV (Org)	Oui
		56. Retard d'établissement des PV de réception	f		
Etablissement des BTS / BES	S'assurer que les BTS et BES après chaque réception sont établis et transmis	57. Erreur de transcription sur BTS/BES	M	Rapprochements BTS / BES avec le BL du fournisseur (P)	Oui
		58. non transmission rapide des BTS et BES	M	Tenue de registre d'enregistrement (Org) Définition d'une périodicité de transmission (Org)	Non

Source : nous même

### 5.1.5 Identification des risques liés à la tenue des stocks

La tenue des stocks est une des activités principales du magasin. Une productivité satisfaisante de celui-ci passe par la maîtrise des risques liés à la tenue des stocks. Dans le cas de l'entrepôt principal de la CAMEG, les risques ci-dessous ont retenu notre attention.

Tableau 16 : Risques liés à la tenue des stocks

Tâches	Objectif de contrôle	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Rangement	S'assurer que le rangement facilite l'accès aux stocks et préserve leur qualité	59. Rangement dans des emplacements multiples	f	zonage du magasin avant stockage (Org)	Oui
		60. Méconnaissance des emplacements de certains stocks	f	Stockage dans les conditions de conservation (température, aération) exigées (Org)	Oui
		61. Avaries et casses	I		

		62. Perte de temps	M	Rangement selon la rotation en facilitant les sorties selon principe « premier expiré, premier sorti » (P)	Non
		63. Manipulations multiples des stocks	f		
Classement	S'assurer que le classement facilite les opérations de comptage	64. Comptage erroné	f	Mise en place de rayons et racks adaptés (Org)	Oui
		65. Non comptage de certains produits	f	Mise à jour régulière du dispositif de classement (P)	Oui
		66. Perte de temps	f		
		67. Vol ou perte	I	Ethique et procédures (P)	Oui
Enregistrement sur les fiches de suivi des stocks	S'assurer que les fiches de stocks sont rapidement mises à jour	68. non enregistrement sur les fiches de stock	f	Rapprochement périodique des fiches de stocks aux BTS (P)	Oui
		69. Erreur d'enregistrement sur les fiches de stock	f		
		70. Absence de fiche de stocks	f		
Retrait de stock	S'assurer du retrait dans les délais des péremptions, avaries et casses	71. Non détection dans les délais des péremptions	M	Rapprochements des sorties informatiques aux sorties manuelles (P)	Oui
		72. Retard de retrait des péremptions, avaries et casses	M	Inventaires périodiques internes au magasin (P)	Oui
		73. Sortie non enregistrée sur les fiches de stocks	M	Rapprochement des bordereaux de retrait aux fiches de stocks (P)	Oui
Transmission des BTS et BES (retour de stocks)	S'assurer de la transmission rapide des bordereaux au gestionnaire de stocks	74. Omission ou retard de transmission des bordereaux	M	Définition d'une périodicité de transmission (P) Mise en place d'un registre de suivi (Org)	Non
Transmission des BES	S'assurer de la transmission rapide des BES au gestionnaire de commandes	75. Omission ou retard de transmission des bordereaux	M	Définition d'une périodicité de transmission (P) Mise en place d'un tableau de suivi (Org)	Non
Protection des stocks	S'assurer la sécurité des stocks entreposés	76. protection insuffisante contre les nuisibles (reptiles, rongeurs...)	I	Inspection régulière, nettoyage quotidien et désinfection périodique (P)	Oui
		77. Vol	I	Fermetures systématiques des accès quand, il n'y a pas de transfert, accès réservés aux personnes habilitées (P)	Oui
		78. Incendie	I	Mise en place et diffusion d'une politique de sécurité incendie du magasin (Org) Désignation d'une zone de charge des batteries totalement isolée du magasin (Org)	Oui Non

Source : nous même

### 5.1.6 Identification des risques liés aux activités de transferts vers les agences

Ce sont ces transferts qui garantissent la disponibilité des produits CAMEG au niveau de ses agences commerciales et au delà dans les districts sanitaires, les hôpitaux et les pharmacies. L'importance la gestion des risques liés à ces transferts n'est plus à démontrer. L'identification des risques de ce sous processus nous a permis de dresser le tableau ci-après.

**Tableau 17: Risques liés aux transferts vers les agences**

Tâches	Objectif de contrôle	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception et traitement des expressions de besoins	Produire des bons d'approvisionnement appropriés pour les agences	79. Non réception de l'expression 80. Omission d'enregistrement des expressions 81. Erreur de transcription de l'information contenue sur l'expression de besoins 82. Non élaboration des bons	f f M f	Mise en place d'un système d'enregistrement et d'archivage des expressions de besoins et bon d'approvisionnement (Org)	Oui
Contrôle de l'élaboration du bon	S'assurer de la conformité du bon d'approvisionnement	83. Inadéquation des bons avec les expressions de besoins	M	Confrontation bon d'approvisionnement avec l'expression de besoin (P)	Oui
Planning de traitement	S'assurer de la rapidité du traitement de expressions de besoins	84. retard de traitement	M	Tenue d'un registre d'enregistrement (Org) Traitement instantané des expressions reçues	Non Oui
Transmission du bon d'approvisionnement au magasin	S'assurer d'une transmission rapide des bons.	85. Retard de transmission	f	Tenue d'un registre d'enregistrement (Org) Transmission instantanée	Non Oui
Visa d'autorisation de destockage	S'assurer que tous bons traités ont reçu l'autorisation	86. Vol 87. Fraudes	I I	Visa du chef de service (P)	Oui
Contrôle du déstockage	S'assurer de la conformité du déstockage au bon d'approvisionnement	88. Non-conformité 89. vol	I I	Double vérification (P)	Oui
Expédition des produits	S'assurer de l'expédition rapide des produits	90. Indisponibilité de véhicule de transport 91. Inadéquation du déstockage à la capacité du véhicule	I M	Planning des expéditions Gestion informatique de l'expédition (Org)	Oui Non
Emission d'un bordereau de transfert	S'assurer que le déstockage est accompagné d'un BTS	92. Erreur de transcription sur le BTS 93. non-conformité du BTS avec le déstockage	f f	Double vérification (P)	Oui

Transmission du BTS	S'assurer de la transmission rapide au gestionnaire de stocks.	94. Retard de transmission	f	Tenue d'un registre d'enregistrement (Org)	Non
		95. Omission de transmission	f		
Enregistrement sur les fiches de stocks	S'assurer de l'enregistrement rapide sur les fiches de suivi	96. Omission d'enregistrement	M	Confrontation avec le BTS (P)	Oui
		97. Retard d'enregistrement	M		
		98. Erreur de transcription	f		

Source : nous même

### 5.1.7 Identification des risques liés aux activités de gestion des retours

Les retours tiennent une place importante dans la gestion de l'entrepôt par l'obligation qui est faite de les réintégrer aux stocks de l'entrepôt avant de les transférer vers une autre agence. Les activités de gestion des retours sont aussi exposées à des risques dont la réalisation peut influencer négativement l'atteinte des objectifs du processus logistique. Nous avons retenu les risques ci-dessous pour ce qui concernent la gestion des retours de stocks.

Tableau 18: Risques liés aux activités de gestion des retours de stocks

Tâches	Objectif de contrôle	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception des retours	Vérifier la conformité du bordereau de retour au retour	99. Non-conformité des items	M	Inventaire des retours en présence du convoyeur (P)	Oui
		100. non-conformité des quantités	M		
		101. Erreur de transcription	f		
Emission d'un bordereau d'entrée en stock	S'assurer de l'enregistrement correct du retour de stocks	102. Erreurs de transcription	f	Revue par le Chef magasinier (P)	Oui
		103. retard d'établissement	f		
		104. omission d'établissement	f		
Transmission du BES	S'assurer que les BES issus des retours sont transmis au gestionnaire de stocks	105. Retard de transmission	I	Définition d'une périodicité de transmission Tenue d'un registre d'enregistrement (Org)	Non
		106. Omission	I		Non
Enregistrement sur les fiches de stocks	S'assurer de l'enregistrement rapide sur les fiches de suivi	107. Omission d'enregistrement	f	Confrontation avec le BTS (P)	Oui
		108. Retard d'enregistrement	f		
		109. Erreur de transcription	f		

Source : nous même

### 5.1.8 Identification des risques liés aux activités de la gestion informatisée des stocks

L'unité de gestion des stocks par ses activités de mise à jour informatique des comptes de stocks est le principal générateur des données de l'inventaire permanent. Ainsi une maîtrise des risques auxquels elle peut avoir à faire face est-elle nécessaire et passe par l'identification de ces derniers. Les risques ci-après ont été identifiés.

**Tableau 19: Risques liés aux activités de gestion informatisée des stocks**

Tâches	Objectif de contrôle	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception des BES (quarantaine) par le gestionnaire de commande	Tous les BES quarantaine parviennent au gestionnaire de commandes	110. Non réception de BES quarantaine	I	Mise en place d'un suivi par les BC Définition d'une périodicité de transmission (P)	Oui
		111. Retard de réception	I		Oui
Saisie des BES quarantaine	Mise à jour du stock théorique du magasin quarantaine	112. Erreur de saisie	M	Rapprochement des entrées en stocks aux BES (P)	Oui
		113. Retard de saisie	M		
		114. Omission de saisie	I		
Réception des BTS (magasin central), BES (retour) et bordereaux de retrait de stocks par le gestionnaire de stocks	Tous les BTS, BES et bordereaux de retrait de stock parviennent au gestionnaire de stocks	115. Non réception des BTS, BES et bordereaux de retrait de stocks	M	Mise en place d'un tableau de suivi par les bons d'approvisionnement et les demandes de retour de stocks (Org) Tenue d'un registre d'enregistrement (Org)	Non
		116. Retard de réception	M		Non
Saisie des transferts	Mise à jour rapide des stocks théoriques du magasin central	117. Erreurs de saisie	M	Rapprochement des BTS aux entrées en stocks (P)  Tenue d'un tableau de suivi (Org)	Oui
		118. omission	I		Non
		119. retard de saisie	M		
Saisie des BES sur retour de stocks	Mise à jour rapide des comptes de stocks	120. Absences de visibilité de la saisie des retours de stocks	M	Définition d'une procédure de gestion informatique des retours (P)	Non
Suivi des stocks	Prévenir les ruptures et les stocks pléthoriques	121. Absence de suivi des stocks	I	Mise à jour rapide de comptes de stocks (P)	Non
		122. Ruptures de stocks	I	Mise en place d'un stock de sécurité (P)	Oui
		123. Stocks pléthoriques	I	Mise en application de l'article 4, alinéa 3 du cahier de charge fournisseur à la passation de commande (Org)	Oui

Source : nous même

L'identification des risques nous a permis de mettre en évidence de nombreux risques auxquels la CAMEG est exposée dans la gestion du processus conduisant au réapprovisionnement de ses agences commerciales.

Cependant, cette identification bien que indispensable ne permet pas de faire ressortir les risques qui sont le plus liés aux objectifs opérationnels du processus du processus logistique. Une évaluation de la connexion de ces derniers à ces objectifs est nécessaire, et c'est l'objectif de la section suivante.

## 5.2 Evaluation de la connexion des risques

Il s'agit à cette étape d'évaluer l'importance du lien de chaque risque identifié aux objectifs du processus logistique qui sont : l'optimisation des opérations d'approvisionnements, le traitement rapide des opérations de transfert, la sécurité des biens, les fiabilité et disponibilité des informations logistiques.

L'appréciation de la connexion est d'ordre qualitatif et pour ce faire, nous avons défini des niveaux de connexité « forte (F) », « Moyenne (M) » et « basse (B) » auxquelles nous faisons correspondre des notes allant de 1 à 9. Ceci permet de déterminer une convention de notation que nous présentons à travers le tableau ci-dessous.

**Tableau 20 : Convention de notation de la connexité**

Connexité	Note	Description
Basse (B)	1 à 3	L'influence du risque est inexistante ou faible
Moyenne (M)	4 à 6	L'influence du risque est notable
Forte (F)	7 à 9	L'influence du risque est élevée

**Source :** nous même

L'appréciation se fait en se demandant si la survenue du risque est susceptible d'avoir une influence sur l'objectif sans toutefois mesurer l'importance de son impact. La connexité F, M ou B attribuée à un risque est déterminée par la moyenne arithmétique résultant de la somme de notes attribuées par objectif rapportée au nombre d'objectif.

Egalement pour simplifier, la note décimale a été arrondie à l'entier immédiatement supérieur si la partie décimale est supérieure à 0,5 et à l'entier immédiatement inférieur dans le cas contraire.

Cette évaluation est présentée sous la forme d'un tableau, et les risques apparaissant plusieurs fois font l'objet d'un seul report, ce qui ne gêne nullement l'appréciation de leur connexion aux objectifs.

Ce tableau se présente comme suit :

**Tableau 21: Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus logistique**

Composante/tâche/risque	Connexité	Note globale	Objectifs opérationnels du processus logistiques				
			Optimisation des opérations d'approvisionnement	Traitement rapide des opérations de transfert	Sécurité des biens	Fiabilité des informations	Disponibilité des informations
<b>Système d'information</b>							
1. Vol ou destruction du matériel informatique	M	5	3	4	9	1	6
2. Virus et infection informatiques	M	5	4	2	1	9	8
3. Pertes de données	M	4	4	4	1	1	9
4. Intrusion malveillante sur le système informatique	M	5	4	1	6	8	5
5. Fraudes, détournements de produits	M	6	4	6	8	9	4
6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	B	3	4	1	3	8	1
7. Maintien de la validité des anciennes habilitations et codes	M	5	3	4	9	8	2
8. Absence de visibilité des stocks	M	5	7	6	1	7	5
9. Logiciel inadapté	M	4	4	8	1	5	2
10. rupture de réseaux	M	4	5	8	1	1	6
11. panne de machine	B	2	1	6	1	1	1
12. Rupture de la traçabilité	M	6	8	6	2	8	8
<b>Ressources humaines</b>							
13. Non transmission rapide des BTS	M	4	1	6	1	7	7
14. Production de fausses statistiques	M	4	8	2	1	8	1
15. Pertes des stocks ou détournement de produits	B	3	1	6	8	4	2
16. Fuites d'informations vers la concurrence	B	1	1	1	1	1	1
17. Démission ou départ	B	3	6	6	1	1	1
18. Erreur d'utilisation d'un système ou d'une procédure	M	4	6	7	4	1	1
19. Absence d'appropriation de la gestion des stocks	M	4	7	7	1	5	2
20. Personnel pléthorique ou insuffisant	B	2	4	5	1	1	1
21. Cumul de fonction	M	5	9	9	1	3	3
22. Méconnaissance du manuel de procédure administrative	M	5	8	8	1	4	1
<b>Activités de prévisions et gestion des commandes</b>							

23. Prévisions irréalistes	B	3	9	1	1	5	1
24. Inadéquation de la liste des produits cibles à la demande	M	5	7	6	1	8	1
25. Classification des stocks non adaptée	M	4	9	3	1	6	1
26. Retard d'émission BC	B	3	8	2	1	2	1
27. Non expédition du BC au fournisseur	M	4	9	4	1	2	2
28. Non réception de la proforma fournisseur	B	3	7	3	1	2	1
29. suivi inadéquat des DPI	M	6	8	1	1	9	8
30. Perte de la visibilité des encours	M	6	7	7	2	8	6
31. Oubli d'encours	F	7	7	7	3	9	7
32. Pertes d'informations	M	4	2	2	1	7	7
33. Non indexation des commandes réceptionnées	M	4	8	1	1	8	3
34. Erreur d'indexation sur la commande ou sur le fournisseur	M	4	8	1	1	8	1
35. Relance de fournisseurs non effectuée dans les délais	B	2	6	1	1	1	1
<b>Réceptions des commandes fournisseurs</b>							
36. Non réception des documents d'expédition	M	4	5	3	1	1	8
37. Manque de visa du ministère de la santé sur les factures fournisseurs	B	2	5	3	1	1	1
38. Omission ou retard de Transmission du dossier de transit au transitaire externe	B	3	5	5	1	1	1
39. Perte du dossier de transit	B	3	5	1	1	1	6
40. Réception de colis défectueux	M	4	8	4	5	1	1
41. Non-conformité du colisage	B	3	7	1	1	6	1
42. Réception de casses et avaries	M	5	8	6	6	3	1
43. Réception d'Items non commandés	B	2	6	1	1	1	1
44. Items manquants	M	4	8	6	2	2	2
45. Réceptions d'excédents	B	2	5	1	1	1	1
46. Réception avec manquants sur items commandés	M	5	8	7	1	3	4
47. Réception de produits de mauvaise qualité	M	6	9	9	3	5	2
48. Réceptions multiples et simultanées	B	2	1	4	1	5	1
49. Omission ou retard de notification des anomalies au fournisseur	B	3	5	2	2	5	2
50. Retard d'établissement des PV de réception	B	2	4	1	1	2	2
51. Erreur de transcription sur BTS/BES	M	5	1	5	3	8	6

52. non transmission rapide des BTS et BES au gestionnaire de stocks	M	5	1	8	2	7	9
<b>Activités de tenue des stocks</b>							
53. Rangement des produits dans des emplacements multiples	B	2	1	5	2	1	1
54. Méconnaissance des emplacements de certains stocks	B	3	1	8	2	1	1
55. Perte de temps	M	5	4	7	1	7	7
56. Manipulations multiples des stocks	B	2	1	2	6	1	1
57. Comptage erroné	B	3	1	1	1	3	8
58. Avaries et casses	M	4	1	9	8	1	1
59. non enregistrement sur les fiches de stock	M	4	1	4	1	6	7
60. Erreur d'enregistrement sur les fiches de stock	B	2	1	2	1	7	1
61. Absence de fiche de stocks	M	4	1	4	1	7	7
62. Non détection dans les délais des péremptions	M	4	1	4	1	7	6
63. Retard de retrait des péremptions, avaries et casses	M	4	1	6	1	7	4
64. Sortie non enregistrée sur les fiches de stocks	M	5	1	6	2	6	6
65. Omission ou retard de transmission des bordereaux	M	5	2	7	1	7	7
66. protection insuffisante contre les nuisibles (reptiles, rongeurs...)	M	4	2	4	8	3	1
67. Incendie	M	5	2	8	8	7	6
<b>Activités de transfert vers les agences</b>							
68. Non réception de l'expression de besoin	B	3	1	6	2	3	4
69. Omission d'enregistrement des expressions	B	2	1	1	1	4	4
70. Non élaboration des bons d'approvisionnement	B	3	1	8	2	2	2
71. Inadéquation des bons avec les expressions de besoins	B	3	1	5	2	5	1
72. retard de traitement	B	2	1	6	1	2	2
73. Vol	M	4	2	8	7	1	1
74. Fraudes	M	4	2	6	6	6	1
75. Indisponibilité de véhicule	B	2	1	8	1	1	1
76. Inadéquation du déstockage au véhicule de chargement	B	3	1	9	2	1	1
<b>Activités de gestion informatique des stocks</b>							
77. Non réception des BTS, BES et bordereaux de retrait de stocks	M	5	1	7	2	8	8
78. Retard de réception des BTS/BES	M	4	1	7	1	2	8
79. retard de saisie	F	7	1	8	2	9	8

80. Erreur de saisie	M	5	4	6	1	7	6
81. Omission de saisie	M	6	3	8	2	7	8
82. Absence de visibilité de la saisie des retours de stocks	M	6	1	7	2	8	7
83. Absence de suivi des stocks	F	7	4	9	5	9	9
84. Ruptures de stocks	M	6	8	9	2	6	4
85. Stocks pléthoriques	M	5	8	5	4	4	4

**Source :** nous même

L'étude de la connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus logistique a été faite sur la base des interviews que nous avons menées auprès des acteurs du terrain, et nous a permis d'attribuer les notes de connexité reportées sur le tableau ci-dessus. Cela nous permet d'observer que les risques n'ont pas la même connexité. De même un risque peut avoir une connexité faible et avoir un potentiel important d'affecter les objectifs. L'exemple ici peut être donné avec le risque n°70 (Non élaboration des bons d'approvisionnement) de connexité basse, mais affectant rapidement le traitement rapide des opérations de transfert.

La connexion des risques connue, il importe d'avoir une mesure de chaque risque pour apprécier le degré d'exposition. Cette analyse porte sur les risques de connexité moyenne (M) et forte (F). Nous estimons toutefois qu'il est opportun de prendre également en compte ceux ayant une connexité basse, mais pouvant affecter rapidement un des objectifs opérationnels en cas de réalisation.

Apprécier le degré d'exposition, c'est évaluer le risque et c'est ce à quoi nous nous consacrerons dans la prochaine section.

### **5.3 Evaluation des risques**

Le risque est appréhendé à travers ses deux dimensions : la probabilité de survenance, et l'impact. L'évaluation des risques retenus revient à déterminer pour chacun d'eux, ces deux dimensions.

#### **5.3.1 Evaluation de la probabilité de survenance des risques**

Il s'agit pour nous d'évaluer pour chaque risque la probabilité d'apparition. De même que pour l'évaluation de la connexion, nous avons procédé à travers entretiens, analyse documentaire ; l'exploitation du questionnaire, grilles d'analyse des tâches, et diagramme de circulation des informations à une appréciation qualitative de cette probabilité.

Pour l'évaluation de la probabilité, nous avons défini une convention de cotation qui présente une échelle de mesure de probabilité pour chaque risque.

**Tableau 22: Echelle de mesure de la probabilité de survenance des risques**

Cote	Probabilité	Description
5	Très élevée	Il y a une quasi-certitude que le risque se réalise
4	Elevée	Il y a de très bonnes chances que le risque se produise
3	Moyenne	Il est possible que le risque se produise
2	Faible	Il y a peu de chance que le risque se produise
1	Très faible	Il est quasi impossible que le risque se produise

Source : nous même

Ceci permet d'obtenir le tableau ci-dessous :

**Tableau 23: Probabilité de survenance des risques**

Risque	Cote	Probabilité	Observations
1. Vol ou destruction du matériel informatique	1	Très faible	Existence de contrôle des agents de sécurité
2. Virus et infection informatiques	1	Très faibles	Installations d'antivirus
3. Pertes de données	1	Très faible	Existence d'un serveur
4. Intrusion malveillante sur le système informatique	1	Très faible	Attribution d'un droit d'accès
5. Fraudes, détournements de produits	2	Faible	Environnement de contrôle
6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	1	Très faible	Séparations des tâches
7. Maintien de la validité des anciennes habilitations et codes	5	Très élevée	Non revue périodique des habilitations et droits d'accès
8. Absence de visibilité des stocks	4	Elevée	Sorties de stock manuelles
9. Logiciel inadapté	2	Faible	Logiciel spécialisé en gestion commerciale
10. rupture de réseaux	2	Faible	Existence d'un pool informatique
11. panne de machine	2	Faible	Maintenance régulière
12. Rupture de la traçabilité	3	Moyenne	Suivi des produits par les lots
13. Non transmission rapide des BTS	4	Elevée	Absence de périodicité de transmission
14. Production de fausses statistiques	1	Très faible	Adéquation du personnel
15. Pertes des stocks et/ou détournement de produits	2	Faible	Procédures
16. Fuites d'informations vers la concurrence	1	Très faible	Culture d'entreprise
17. Démission ou départ	3	Moyenne	Système de motivation
18. Erreur d'utilisation d'un système ou d'une procédure	1	Très faible	Administration adéquate des accès et de traitement de l'information
19. Absence d'appropriation de la gestion des stocks	2	Faible	Formation du personnel
20. Personnel pléthorique ou insuffisant	3	Moyenne	Effectifs insuffisants dans certains services
21. Cumul de fonction	4	Elevée	Effectifs insuffisants dans certains services
22. Méconnaissance du manuel de procédure	2	Faible	Disponibilité du manuel de procédures et suivi de son application

23. Prévisions irréalistes	1	Très faible	Revue des prévisions par le comité de suivi des stocks, revue des CMM
24. Classification des stocks non adaptée	1	Très faible	Suivi des stocks selon la loi 20/80
25. Inadéquation de la liste des produits cibles à la demande	4	Elevée	Absence de relecture périodique de la liste des produits cibles
26. Retard d'émission BC	1	Très faible	Procédures
27. Non expédition du BC au fournisseur	1	Très faible	Procédures
28. Retard ou non réception de la proforma fournisseur	3	Moyenne	Défaillance de fournisseur
29. Suivi inadéquat des DPI	4	Elevée	Mise à jour non rapide des tableaux de suivi
30. Perte de la visibilité des encours	2	Faible	Existence d'un fichier de suivi des encours
31. Oubli d'encours	2	Faible	Encours automatiquement généré à l'indexation de la commande
32. Pertes d'informations	1	Très faible	Système de sauvegarde et traçabilité adéquat
33. Non indexation des commandes réceptionnées	2	Faible	Revue périodique des commandes livrées
34. Erreur d'indexation sur la commande ou sur le fournisseur	1	Très faible	Indexation sur transformation de la commande en entrée en stock
35. Relance de fournisseur non effectuée dans les délais	4	Elevée	Non mise à jour régulière des tableaux de suivi des factures proforma et DPI
36. Non réception des documents d'expédition	4	Elevée	Expédition tardive des documents, absence de notification d'expédition d'un container par le fournisseur
37. Manque de visa du ministère de la santé sur les factures fournisseurs	1	Très faible	Désignation formelle d'une personne des demandes de visas
38. Omission ou retard de Transmission du dossier de transit au transitaire externe	1	Très faible	Tenue d'un tableau de suivi des containers en douane
39. Perte du dossier de transit	1	Très faible	Traçabilité du dossier de transit
40. Réception de colis défectueux	1	Très faible	Inventaire systématique des colis
41. Non-conformité du colisage	1	Très faible	Confrontation BL transitaire avec l'inventaire des colis
42. Réception de casses et avaries	1	Très faible	Inventaire minutieux systématique de tous les colis
43. Réception d'Items non commandés	1	Très faible	Rapprochement systématique du BC au BL du fournisseur
44. Items manquants	1	Très faible	Confrontation systématique inventaire des colis avec le BL du fournisseur
45. Réceptions d'excédents	1	Très faible	Rapprochement du BC à l'inventaire
46. Réception avec manquants sur items commandés	1	Très faible	Rapprochement du BC à l'inventaire
47. Réception de produits de mauvaise qualité	1	Très faible	Procédures d'assurance qualité
48. Réceptions multiples et simultanées	4	Elevée	Absence de planning des réceptions
49. Omission ou retard de notification des anomalies au fournisseur	1	Très faible	Procédure de réception
50. Retard d'établissement des PV de réception	1	Très faible	Procédures
51. Erreur de transcription sur BTS/BES	1	Très faible	Rapprochement des entrées en stock aux BTS/BES
52. non transmission rapide des BTS et BES au gestionnaire de stocks	4	Elevée	Défaillance des procédures
53. Rangement des produits dans des emplacements multiples	4	Elevée	Insuffisance des emplacements libres

54. Méconnaissance des emplacements de certains stocks	2	Faible	Suivi séparé des trois groupes de stock (ARV, stocks ordinaires, stocks spécifiques)
55. Perte de temps dans le prélèvement	2	Faible	Suivi séparé des trois groupes de stock (ARV, stocks ordinaires, stocks spécifiques)
56. Manipulations multiples des stocks	4	Elevée	Non prise en compte de la rotation ou de la saisonnalité dans le stockage
57. Comptage erroné	1	Très faible	Double comptage
58. Avaries et casses	2	Faible	Existence de mesures spécifiques d'assurance
59. non enregistrement sur les fiches de stock	1	Très faible	Procédures
60. Erreur d'enregistrement sur les fiches de stock	1	Très faible	Rapprochement des fiches avec les BTS
61. Absence de fiche de stocks	1	Très faible	Disponibilité permanente des fiches
62. Non détection dans les délais des péremptions	3	Moyenne	Suivi manuel
63. Retard de retrait des péremptions, avaries et casses	3	Moyenne	Suivi manuel
64. Sortie non enregistrée sur les fiches de stocks	2	Faible	Revue des fiches non systématique
65. Omission ou retard de transmission des bordereaux (BTS et BES)	5	Très élevée	Absence de suivi de la transmission des BTS et BES
66. protection insuffisante contre les nuisibles (reptiles, rongeurs...)	1	Très faible	Mise en œuvre des mesures spécifiques d'assurance qualité
67. Incendie	3	Moyenne	Non isolement des points de charge des batteries du magasin
68. Non réception de l'expression de besoin	1	Très faible	Procédures
69. Omission d'enregistrement des expressions	4	Elevé	Défaillance des procédures
70. Non élaboration des bons d'approvisionnement	1	Très faible	Traitement systématique dès la réception
71. Inadéquation des bons avec les expressions de besoins	1	Très faible	Revue du chef de service
72. retard de traitement	1	Très faible	Traitement instantané des expressions
73. Vol	1	Très faible	Contrôle mutuel
74. Fraudes	1	Très faible	Séparations des tâches
75. Indisponibilité de véhicule	2	Faible	Planning hebdomadaire des tournées
76. Inadéquation du déstockage a la capacité du véhicule programmé	3	Moyenne	Absence de lien établi entre quantité à transporter et véhicule de chargement
77. Non réception des BTS, BES et bordereaux de retrait de stocks	2	Faible	Saisie des transferts et entrées en stocks
78. Retard de réception des BTS/BES	4	Elevée	Transmission non périodique
79. retard de saisie des transferts et BES	4	Elevée	Cumul des BTS / BES
80. Erreur de saisie	3	Moyenne	Duplicité dans la saisie des bases
81. Omission de saisie	1	Très faible	Tenue d'un tableau de suivi par les BES
82. Absence de visibilité de la saisie des retours de stocks	5	Très élevée	Absence de procédure définie pour la gestion informatique des retours
83. Absence de suivi adéquat des stocks	2	Faible	Saisie quotidienne des transferts de stocks et entrées en stocks
84. Ruptures de stocks	3	Moyenne	Variation très forte des consommations moyenne mensuelles
85. Stocks pléthoriques	2	Faible	Variation très forte des consommations moyenne mensuelles

**Source :** nous même

### 5.3.2 Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact met en œuvre les liens de connexion, et mesure cette fois-ci l'impact du risque sur les objectifs. Il ne s'agit pas ici de déterminer une valeur moyenne de l'impact, mais de trouver la valeur la plus élevée que l'on peut attribuer au risque. C'est une quantification qui reste qualitative et l'on exploite les liens identifiés à l'étape de l'évaluation de la connexion. Les règles de gestion permettant de définir l'impact d'un risque sont les suivantes :

- Lorsque l'impact sur l'objectif pertinent est moins élevé que l'impact global du risque, c'est l'impact global qui est retenu.
- Dans le cas où il s'agit de l'impact de l'impact sur l'objectif pertinent qui est plus élevé que l'impact global du risque, c'est l'impact sur l'objectif pertinent qui est retenu.

L'impact retenu sera qualifié sur la base de l'échelle présentée sur le tableau ci-après.

**Tableau 24: Echelle de mesure de l'impact des risques**

Cote	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Conséquences considérables sur les approvisionnements, la sécurité et protection des biens, retard de traitement des opérations, dégradation et indisponibilité des informations
4	Majeur	Conséquences fâcheuses sur la disponibilité des stocks, la rapidité de traitement des opérations, la sécurité des biens, le traitement rapide des opérations, fiabilité et disponibilité de l'information
3	Modéré	Conséquences modérées sur la disponibilité des stocks, la rapidité de traitement des opérations, la sécurité des biens et du patrimoine; et fiabilité et disponibilité des informations
2	Mineur	Impact faible sur les stocks, le traitement rapide des opérations, la sécurité des biens et du patrimoine, la fiabilité et disponibilité des informations.
1	Insignifiant	Impact très négligeable sur la rapidité de traitement des opérations, la sécurité des biens, la fiabilité et disponibilité de l'information

**Source :** nous même

Cette convention nous permet d'obtenir le tableau ci-dessous.

**Tableau 25: Evaluation de l'impact des risques du processus logistique**

Composante/tâche/risque	Impact	Cote	Objectifs opérationnels du processus logistique				
			Optimisation des opérations d'approvisionnement	Traitement rapide des opérations de transfert	Sécurité des biens	Fiabilité des informations	Disponibilité des informations
1. Vol ou destruction du matériel informatique	Majeur	4	2	3	4*	1	1
2. Virus et infection informatiques	Catastrophique	5	1	3	5*	2	3
3. Pertes de données	Majeur	4	1	4*	1	1	3
4. Intrusion malveillante sur le système informatique	Majeur	4	1	2	3	4*	1
5. Fraudes, détournements de produits	Catastrophique	5	1	3	5*	4	1
6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	Modéré	3	2	1	2	3*	1
7. Maintien de la validité des anciennes habilitations et codes	Majeur	4	2	3	4*	2	1
8. Absence de visibilité des stocks	Catastrophique	5	3	4	1	3	5*
9. Logiciel inadapté	Catastrophique	5	1	5*	1	2	1
10. Rupture de réseaux	Catastrophique	5	3	5*	1	1	3
11. panne de machine	Majeur	4	2	4*	2	1	3
12. Rupture de la traçabilité	Majeur	4	1	2	1	3	4*
13. Non transmission rapide des BTS	Majeur	4	1	4*	1	1	3
14. Production de fausses statistiques	Catastrophique	5	2	3	1	5*	1
15. Pertes des stocks et / ou détournement de produits	Catastrophique	5	1	4	5*	1	1
16. Fuites d'informations vers la concurrence	Mineur	2	2*	1	1	1	1
17. Démission ou départ	Modéré	3	2	3*	1	1	1
18. Erreur d'utilisation d'un système ou d'une procédure	Majeur	4	3	4*	1	2	1
19. Absence d'appropriation de la gestion des stocks	Majeur	4	4*	3	1	1	1
20. Personnel pléthorique ou insuffisant	Modéré	3	2	3*	1	1	1
21. Cumul de fonction	Majeur	4	4*	3	1	2	3
22. Méconnaissance du manuel de procédures	Catastrophique	5	5*	4	1	2	1
23. Prévisions irréalistes	Catastrophique	5	4	3	1	5*	1
24. Classification des stocks non adaptée	Catastrophique	5	5*	2	1	3	1
25. Inadéquation de la liste des produits cibles à la demande	Majeur	4	4*	2	1	2	1
26. Retard d'émission BC	Majeur	4	4*	1	1	1	1

27. Non expédition du BC au fournisseur	Majeur	4	4*	1	1	1	1
28. Retard ou non réception de la proforma fournisseur	Majeur	4	4*	1	1	1	1
29. suivi inadéquat des DPI	Catastrophique	5	5*	1	1	4	3
30. Perte de la visibilité des encours	Majeur	4	4*	2	1	2	3
31. Oubli d'encours	Modéré	3	3*	2	1	1	1
32. Pertes d'informations	Elevé	4	3	2	1	3	4*
33. Non indexation des commandes réceptionnées	Majeur	4	2	1	1	4*	1
34. Erreur d'indexation sur la commande ou sur le fournisseur	Majeur	4	2	1	1	4*	1
35. Relance de fournisseur non effectuée dans les délais	Modéré	3	3*	1	1	1	1
36. Non réception des documents d'expédition	Modéré	3	2	3*	1	2	1
37. Manque de visa du ministère de la santé sur les factures fournisseurs	Mineur	2	2*	1	1	1	1
38. Omission ou retard de Transmission du dossier de transit au transitaire externe	Mineur	2	2*	1	1	1	1
39. Perte du dossier de transit	Mineur	2	2*	1	1	1	1
40. Réception de colis défectueux	Modéré	3	2	2	3*	1	1
41. Non-conformité du colisage	Modéré	3	3*	2	1	2	1
42. Réception de casses et avaries	Modéré	3	1	3*	1	1	1
43. Réception d'Items non commandés	Mineur	2	1	2*	1	1	1
44. Items manquants	Modéré	3	2	3*	1	2	1
45. Réceptions d'excédents	Insignifiant	1	1*	1	1	1	1
46. Réception avec manquants sur items commandés	Modéré	3	2	3*	1	1	1
47. Réception de produits de mauvaise qualité	Catastrophique	5	1	5*	1	1	1
48. Réceptions multiples et simultanées	Modéré	3	2	2	1	2	3*
49. Omission ou retard de notification des anomalies au fournisseur	Modéré	3	3*	2	1	1	1
50. Retard d'établissement des PV de réception	Mineur	2	2*	1	1	1	1
51. Erreur de transcription sur BTS/BES	Mineur	2	1	1	1	2*	1
52. non transmission rapide des BTS et BES au gestionnaire de stocks	Catastrophique	5	1	3	1	2	5*
53. Rangement des produits dans des emplacements multiples	Mineur	2	1	2*	1	1	1
54. Méconnaissance des emplacements de certains stocks	Modéré	3	1	3*	1	1	1
55. Perte de temps dans le prélèvement	Majeur	4	1	4*	1	1	1
56. Manipulations multiples des stocks	Mineur	2	1	1	2*	1	1

57. Comptage erroné	Modéré	3	1	2	1	3*	1
58. Avaries et casses	Modéré	3	1	3*	1	1	1
59. non enregistrement sur les fiches de stock	Modéré	3	1	1	1	3*	2
60. Erreur d'enregistrement sur les fiches de stock	Modéré	3	1	1	1	3*	1
61 Absence de fiche de stock	Mineur	2	1	1	1	1	2
62. Non détection dans les délais des péremptions	Majeur	4	1	4*	1	2	3
63. Retard de retrait des péremptions, avaries et casses	Majeur	4	1	3	1	4*	1
64. Sortie non enregistrée sur les fiches de stocks	Modéré	3	1	1	1	3*	2
65. Omission ou retard de transmission des bordereaux (BTS et BES)	Modéré	3	1	3*	1	1	2
66. protection insuffisante contre les nuisibles (reptiles, rongeurs...)	Majeur	4	2	3	4*	1	1
67. Incendie	Catastrophique	5	1	4	5*	1	1
68. Non réception de l'expression de besoin	Modéré	3	1	3*	1	1	1
69. Omission d'enregistrement des expressions	Modéré	3	1	2	1	3*	1
70. Non élaboration des bons d'approvisionnement	Catastrophique	5	1	5*	1	1	1
71. Inadéquation des bons avec les expressions de besoins	Modéré	3	1	3*	1	2	1
72. retard de traitement des expressions de besoins	Modéré	3	1	3*	1	1	2
73. Vol	Catastrophique	5	2	4	5*	2	1
74. Fraudes	Majeur	4	2	3	2	4*	1
75. Indisponibilité de véhicule	Catastrophique	5	1	5*	1	1	1
76. Inadéquation du déstockage au véhicule de chargement	Majeur	4	1	4*	1	1	1
77. Non réception des BTS, BES et bordereaux de retrait de stocks	Catastrophique	5	3	5*	1	2	1
78. Retard de réception des BTS/BES	Majeur	4	2	4*	1	1	1
79. retard de saisie des transferts et BES	Majeur	4	2	3	1	2	4*
80. Erreur de saisie	Mineur	2	1	1	1	2	1
81. Omission de saisie	Majeur	4	1	2	1	1	4*
82. Absence de visibilité de la saisie des retours de stocks	Modéré	3	1	1	1	3*	1
83. Absence de suivi des stocks	Majeur	4	2	3	1	3	4*
84. Ruptures de stocks	Catastrophique	5	3	5*	1	1	1
85. Stocks pléthoriques	Catastrophique	5	5*	1	1	1	1

**Source :** nous même

#### 5.4. Evaluation de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques

Dans cette section, nous procéderons à une évaluation du dispositif de maîtrise des risques qui est sensé faire échec aux risques. Pour ce faire une convention de cotation de la qualité de actions de contrôle sera élaborée, et la cotation sera faite en nous fondant sur la grille d'analyse des tâches (annexe IV), le questionnaire de contrôle interne (annexe III) et les tests de conformités et de permanence. Le tableau ci-dessous représente l'échelle d'appréciation du contrôle interne.

**Tableau 26: Echelle d'appréciation du contrôle interne**

Critères d'appréciation	Cote	Qualité des mesures de contrôle
- Il existe une mesure de contrôle - Elle ne présente pas de lacune - Elle est systématiquement appliquée	10	Appropriée
- Il existe une mesure de contrôle - Elle est systématiquement appliquée - Mais elle présente de petites lacunes	8	Acceptable
- Il existe une mesure de contrôle - Elle ne présente pas de lacune - Mais elle n'est pas toujours appliquée	6	Passable
- Il existe une mesure de contrôle - Elle présente des lacunes - Elle n'est pas toujours appliquée	4	Insuffisante
- Il n'existe pas de mesure de contrôle	1	Inexistante

Source : Adapté de Renard (2002 : 295)

Partant de cette échelle d'appréciation, l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques se présente conformément au tableau ci-dessous.

**Tableau 27 : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques**

Risque	Cote	Qualité des dispositifs de maîtrise des risques	Observations
1. Vol ou destruction du matériel informatique	10	Approprié	Existence de contrôle des agents de sécurité
2. Virus et infection informatiques	10	Approprié	Installations d'antivirus
3. Pertes de données	10	Approprié	
4. Intrusion malveillante sur le système informatique	8	Acceptable	Attribution d'un droit d'accès
5. Fraudes, détournements de produits	8	Acceptable	Environnement de contrôle
6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	8	Acceptable	Séparations des tâches
7. Maintien de la validité des anciennes habilitations et codes	6	Passable	Inexistence de retrait d'habilitation
8. Absence de visibilité des stocks	6	Passable	Le réseau ne prend pas en compte les agences
9. Logiciel inadapté	6	Passable	logiciel spécialisé seulement pour la gestion commerciale

10. rupture de réseaux	8	Acceptable	Existence d'un pool informatique
11. panne de machine	8	Acceptable	Maintenance régulière
12. Rupture de la traçabilité	6	Passable	Procédures
13. Non transmission rapide des BTS	1	Inexistante	Procédures
14. Production de fausses statistiques	10	Approprié	Adéquation du personnel
15. Pertes des stocks et/ ou détournement de produits	10	Approprié	Procédures
16. Fuites d'informations vers la concurrence	8	Acceptable	Culture d'entreprise, sélection de l'information diffusée
17. Démission ou départ	8	Acceptable	Système de motivation
18. Erreur d'utilisation d'un système ou d'une procédure	10	Appropriée	Administration adéquate des accès et de traitement de l'information
19. Absence d'appropriation de la gestion des stocks	8	Acceptable	Formation du personnel
20. Personnel pléthorique ou insuffisant	8	Acceptable	Evaluation régulière des besoins, puis redéploiement et recrutements
21. Cumul de fonction	8	Acceptable	Spécialisation des tâches dans la plus part des postes
22. Méconnaissance du manuel de procédure	8	Acceptable	Disponibilisation du manuel dans les postes et bureaux
23. Prévisions irréalistes	8	Acceptable	Revue des prévisions par le comité de suivi des stocks
24. Classification des stocks non adaptée	8	Acceptable	Suivi des stocks selon la loi 20/80
25. Inadéquation de la liste des produits cibles à la demande	8	Acceptable	Revue non périodique de la liste des produits cibles
26. Retard d'émission BC	10	Appropriée	Procédures
27. Non expédition du BC au fournisseur	10	Appropriée	Procédures
28. Non réception de la proforma fournisseur	8	Acceptable	Tableau de suivi non à jour
29. Suivi inadéquat des DPI	8	Acceptable	Tableau de suivi non à jour
30. Perte de la visibilité des encours	10	Appropriée	Production périodique de la situation des encours
31. Oubli d'encours	10	Appropriée	Tenue d'un tableau de suivi des encours
32. Pertes d'informations	10	Appropriée	Système de sauvegarde
33. Non indexation des commandes réceptionnées	10	Appropriée	Indexation automatique à partir de l'entrée en stocks
34. Erreur d'indexation sur la commande ou sur le fournisseur	10	Appropriée	Indexation automatique à la suite de la transformation du BC en entrée en stock.
35. Relance de fournisseur non effectuée dans les délais	8	Acceptable	Suivi des arrivages, des DPI et factures proforma à l'aide de tableau
36. Non réception des documents d'expédition	8	Acceptable	Tenue d'un tableau de suivi à des BC
37. Manque de visa du ministère de la santé sur les factures fournisseurs	10	Appropriée	Suivi adéquat des demandes de visas par une personne désignée
38. Omission ou retard de transmission du dossier de transit au transitaire externe	10	Appropriée	Suivi adéquat des dossiers de transit par une personne désignée
39. Perte du dossier de transit	10	Appropriée	Suivi adéquat des dossiers de transit par une personne désignée
40. Réception de colis défectueux	10	Appropriée	Inventaire systématique des colis
41. Non-conformité du colisage	10	Appropriée	Confrontation BL transitaire avec l'inventaire des colis

42. Réception de casses et avaries	10	Appropriée	Inventaire minutieux systématique de tous les colis
43. Réception d'Items non commandés	10	Appropriée	Rapprochement systématique du BC au BL du fournisseur
44. Items manquants	10	Appropriée	Confrontation systématique inventaire des colis avec le BL du fournisseur
45. Réceptions d'excédents	10	Appropriée	Rapprochement du BC à l'inventaire
46. Réception avec manquants sur items commandés	10	Appropriée	Rapprochement du BC à l'inventaire
47. Réception de produits de mauvaise qualité	10	Appropriée	Procédures d'assurance qualité
48. Réceptions multiples et simultanées	6	Passable	Absence de planning des réceptions
49. Omission ou retard de notification des anomalies au fournisseur	10	Appropriée	Procédure de réception
50. Retard d'établissement des PV de réception	10	Appropriée	Procédures
51. Erreur de transcription sur BTS/BES	10	Appropriée	Contrôle mutuel
52. non transmission rapide des BTS et BES au gestionnaire de stocks	4	Insuffisante	Défaillance des procédures
53. Rangements des produits dans des emplacements multiples	8	Acceptable	Insuffisance des emplacements libres
54. Méconnaissance des emplacements de certains stocks	10	Appropriée	Suivi séparé des trois groupes de stock (ARV, stocks ordinaires, stocks spécifiques)
55. Perte de temps dans le prélèvement	8	Acceptable	Suivi séparé des trois groupes de stock (ARV, stocks ordinaires, stocks spécifiques)
56. Manipulations multiples des stocks	8	Acceptable	Non prise en compte de la rotation ou de la saisonnalité dans le stockage
57. Comptage erroné	10	Appropriée	Double comptage
58. Avaries et casses	8	Acceptable	Existence de mesures spécifiques d'assurance
59. non enregistrement sur les fiches de stock	10	Appropriée	Procédures et éthique
60. Erreur d'enregistrement sur les fiches de stock	10	Appropriée	Rapprochement des fiches avec les BTS
61. Absence de fiche de stocks	10	Appropriée	Disponibilité permanente des fiches
62. Non détection dans les délais des péremptions	8	Acceptable	Suivi manuel
63. Retard de retrait des péremptions, avaries et casses	8	Acceptable	Suivi manuel
64. Sortie non enregistrée sur les fiches de stocks	10	Appropriée	Revue des fiches systématique
65. Omission ou retard de transmission des bordereaux (BTS et BES)	6	Passable	Absence de suivi de la transmission des BTS et BES
66. protection insuffisante contre les nuisibles (reptiles, rongeurs...)	10	Appropriée	Mise en œuvre des mesures spécifiques d'assurance qualité
67. Incendie	8	Acceptable	Non isolement des points de charge des batteries du magasin
68. Non réception de l'expression de besoin	10	Appropriée	Procédures
69. Omission d'enregistrement des expressions	8	Acceptable	Défaillance des procédures
70. Non élaboration des bons d'approvisionnement	10	Appropriée	Traitement systématique dès la réception
71. Inadéquation des bons avec les expressions de besoins	10	Appropriée	Revue du chef de service
72. retard de traitement des expressions de besoins	10	Appropriée	Traitement instantané des expressions
73. Vol sur destockage	10	Appropriée	Contrôle mutuel

74. Fraudes sur opérations de transfert	10	Appropriée	Séparations des tâches
75. Indisponibilité de véhicule	8	Acceptable	Retard de déchargement au niveau de l'agence bénéficiaire
76. Inadéquation du déstockage au véhicule de chargement	8	Acceptable	Définition de relation entre unités logistiques et capacité des véhicules
77. Non réception des BTS, BES et bordereaux de retrait de stocks	8	Acceptable	Suivi périodique
78. Retard de réception des BTS/BES	6	Passable	Non mise en place de tableau de suivi
79. retard de saisie des transferts et BES	6	Passable	Cumul de BTS/BES à saisir
80. Erreur de saisie	8	Acceptable	Duplicité dans la saisie des bases
81. Omission de saisie	10	Appropriée	Suivi périodique des entrées en stocks
82. Absence de visibilité de la saisie des retours de stock	6	Passable	Absence de procédure de gestion informatique des retours de stocks
83. Absence de suivi adéquat des stocks	8	Acceptable	Retard de mise à jour des comptes de stocks
84. Ruptures de stocks	8	Acceptable	Procédures d'achats d'urgences, mise en application des dispositions de l'article 4, alinéa 3 du cahier de charge fournisseurs <sup>6</sup>
85. Stocks pléthoriques	8	Acceptable	Application de l'article 4, alinéa 3 de charge des fournisseurs à la passation de la commande

**Source** : nous même

L'appréciation de la qualité du contrôle interne bien que fondamentale, reste insuffisante pour se faire une bonne lecture du degré d'exposition aux risques, versus niveau de protection contre ces derniers.

Les probabilités et impacts des risques ayant été évalués dans les sections précédentes, il nous reste donc de voir si le dispositif que nous venons d'évaluer permet de faire face efficacement à ces risques.

### **5.5 Détermination des risques résiduels**

Elle consiste à faire un rapprochement du niveau de chaque risque au dispositif de maîtrise qui lui est associé, afin de mesurer la couverture effective du risque par ce dispositif.

Pour ce faire nous partons des paramètres du risque (probabilité, impact) pour déterminer la criticité (risque brut) qu'il atteint. Ainsi, le poids du total du risque est le produit de la probabilité de survenance par l'impact du risque (Bouaniche, 2004 : 6).

Le risque résiduel est celui qui subsiste après la mise en œuvre des dispositifs de contrôle, et correspond à celui qui est réellement encouru par l'entreprise.

Le schéma de détermination des risques résiduels est le suivant :

- **Risque brut**

**Risque brut = Probabilité x Impact**

- **Risque résiduel**

<sup>6</sup> Cet article dispose qu'à la date de passation de la commande, la CAMEG, en fonction de ses besoins peut rabattre la commande de 25%, ou au contraire procéder à une majoration de celle-ci jusqu'à 100%.

**Risque résiduel = Risque brut – Qualité des dispositifs de maîtrise des risques**

**Résultat** : lorsque le risque résiduel est négatif, le dispositif de maîtrise permet de faire échec au risque. A contrario, lorsque le risque résiduel est positif, la qualité des dispositifs de maîtrise des risques est défailante.

L'application de ce schéma permet de présenter les risques résiduels sur le tableau ci-après :

**Tableau 28: Détermination des risques résiduels**

Risque	Impacts (I)	Probabilité (P)	Risques Bruts (I x P)	Qualité des dispositifs de maîtrise des risques (C)	Risques résiduels R = (I x P) - C	
					Positif	Négatifs
1. Vol ou destruction du matériel informatique	4	1	4	10		6
2. Virus et infection informatiques	5	1	5	10		5
3. Pertes de données	4	1	4	10		6
4. Intrusion malveillante sur le système informatique	4	1	4	8		4
5. Fraudes, détournements de produits	5	2	10	8	2	
6. Mauvaise gestion des habilitations et droits d'accès	3	1	3	8		5
7. Maintien de la validité des anciennes habilitations et codes	5	4	20	6	14	
8. Absence de visibilité des stocks	5	4	20	6	16	
9. Logiciel inadapté	5	2	10	6	4	
10. rupture de réseaux	5	2	10	8	2	
11. panne de machine	4	2	8	8		0
12. Rupture de la traçabilité	4	3	12	6	6	
13. Non transmission rapide des BTS	4	4	16	1	17	
14. Production de fausses statistiques	5	1	5	10		5
15. Pertes des stocks et/ou détournement de produits	5	2	10	10	0	
16. Fuites d'informations vers la concurrence	2	1	2	8		6
17. Démission ou départ	3	3	9	8	1	
18. Erreur d'utilisation d'un système ou d'une procédure	4	1	4	10		6
19. Absence d'appropriation de la gestion des stocks	4	2	8	8	0	
20. Personnel pléthorique ou insuffisant	3	3	9	8	1	
21. Cumul de fonction	4	4	16	8	8	
22. Méconnaissance du manuel de procédures	5	2	10	8	2	
23. Prévisions irréalistes	5	1	5	8		3
24. Classification des stocks non adaptée	5	1	5	8		3

25. Inadéquation de la liste des produits cibles à la demande	4	4	16	8	8	
26. Retard d'émission BC	4	1	4	10		6
27. Non expédition du BC au fournisseur	4	1	4	10		6
28. Retard ou non réception de la proforma fournisseur	4	3	12	8	4	
29. Suivi inadéquat des DPI	5	4	20	8	12	
30. Perte de la visibilité des encours	4	2	8	10		2
31. Oubli d'encours	3	2	6	10		4
32. Pertes d'informations	4	1		10		
33. Non indexation des commandes réceptionnées	4	2	8	10		2
34. Erreur d'indexation sur la commande ou sur le fournisseur	4	1	4	10		6
35. Relance de fournisseur non effectuée dans les délais	3	4	12	8	2	
36. Non réception des documents d'expédition	3	4	12	8	2	
37. Manque de visa du ministère de la santé sur les factures fournisseurs	2	1	2	10		8
38. Omission ou retard de Transmission du dossier de transit au transitaire externe	2	1	2	10		8
39. Perte du dossier de transit	2	1	2	10		8
40. Réception de colis défectueux	3	1	3	10		7
41. Non-conformité du colisage	3	1	3	10		7
42. Réception de casses et avaries	3	1	3	10		7
43. Réception d'Items non commandés	2	1	2	10		8
44. Items manquants	3	1	3	10		7
45. Réceptions d'excédents	1	1	1	10		9
46. Réception avec manquants sur items commandés	3	1	3	10		7
47. Réception de produits de mauvaise qualité	5	1	5	10		5
48. Réceptions multiples et simultanées	3	4	12	6	6	
49. Omission ou retard de notification des anomalies au fournisseur	3	1	3	10		7
50. Retard d'établissement des PV de réception	2	1	2	10		8
51. Erreur de transcription sur BTS/BES	2	1	2	10		8
52. non transmission rapide des BTS et BES au gestionnaire de stocks	5	4	20	4	16	
53. Rangement des produits dans des emplacements multiples	2	4	8	8	2	
54. Méconnaissance des emplacements de certains stocks	3	2	3	10		4
55. Perte de temps dans le prélèvement	4	2	4	8	0	4
56. Manipulations multiples des stocks	2	4	8	8		0
57. Comptage erroné	3	1	4	10		6

58. Avaries et casses	3	2	6	8	2	
59. non enregistrement sur les fiches de stock	3	1	3	10		7
60. Erreur d'enregistrement sur les fiches de stock	3	1	3	10		7
61. Absence de fiche de stocks	2	1	2	10		8
62. Non détection dans les délais des péremptions	4	3	12	8	4	
63. Retard de retrait des péremptions, avaries et casses	4	3	12	8	4	
64. Sortie non enregistrée sur les fiches de stocks	3	2	6	10		6
65. Omission ou retard de transmission des bordereaux (BTS et BES)	3	5	15	6	9	
66. protection insuffisante contre les nuisibles (reptiles, rongeurs...)	4	1	4	10		6
67. Incendie	5	3	15	8	7	
68. Non réception de l'expression de besoin	3	1	3	10		7
69. Omission d'enregistrement des expressions	3	4	12	8	4	
70. Non élaboration des bons d'approvisionnement	5	1	5	10		5
71. Inadéquation des bons avec les expressions de besoins	3	1	3	10		7
72. retard de traitement des expressions de besoins	3	1	3	10		7
73. Vol sur déstockage de produits	5	1	5	10		5
74. Fraudes sur opération de transfert	4	1	4	10		6
75. Indisponibilité de véhicule	5	2	10	8	2	
76. Inadéquation du déstockage au véhicule de chargement	4	3	12	8	4	
77. Non réception des BTS, BES et bordereaux de retrait de stocks	5	2	10	8	2	
78. Retard de réception des BTS/BES	4	4	16	6	10	
79. retard de saisie des transferts et BES	4	4	16	6	10	
80. Erreur de saisie	2	3	6	8		2
81. Omission de saisie	4	1	4	10		6
82. Absence de visibilité de la saisie des retours de stock	3	5	15	6	9	
83. Absence de suivi adéquat des stocks	4	2	8	8	0	
84. Ruptures de stocks	5	3	15	8	7	
85. Stocks pléthoriques	5	2	10	8	2	

**Source :** nous même

## **Chapitre VI : RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS**

La finalité de l'Audit interne dans l'entreprise est le contrôle interne, lequel, si il est bon, permet de maîtriser les risques auxquels celle-ci est exposée. Ce chapitre a pour objectif de faire des recommandations sur les points d'actions prioritaires identifiés sur les dispositifs de maîtrise des risques logistiques dans le but d'améliorer la gestion opérationnelle des dits risques.

Cependant, nous ne saurions formuler ces recommandations sans relever au passage les forces observées sur ce dispositif, points forts sur lesquels s'appuient certaines de nos recommandations.

Pour ainsi, nous présenterons dans une première section, les forces du dispositif en nous limitant à une énumération des points saillants observés sur chaque dispositif spécifique. Dans une seconde section, il sera fait un exposé de recommandations sur les points à améliorer en passant en revue également les composantes du dispositif de maîtrise des risques logistiques.

### **6.1 Les forces**

Ces forces sont relevées au niveau des trois composantes du dispositif de maîtrise des risques mis en place par les premiers responsables de la CAMEG.

#### **6.1.1 Le système d'information**

Au cours de la présente étude, nous avons noté la présence d'équipements informatiques dans tous les postes et bureaux avec une connexion Internet permanente de type ADSL.

Les autres points forts concernent :

- la protection du matériel et des informations stockées ;
- l'entretien et la surveillance de la sécurité du système assurés par un professionnel ;
- la gestion des habilitations et des accès aux informations, dans laquelle nous avons noté le paramétrage des logiciels en service en fonction du profil et de l'habilitation de chaque personnel, et l'attribution d'un droit d'accès matérialisé par un compte et un code d'accès à certaines informations.

- la mise à la disposition de lignes téléphoniques spécifiées à l'ensemble du personnel pour la communication efficace entre le personnel et à moindre coût.

Par ailleurs, compte tenu du fait que les stratégies logistiques actuelles se sont développées avec la contribution essentielle des technologies de l'information et de la communication, la

présence de ce dispositif dans tous les bureaux et postes constitue une étape décisive vers l'optimisation logistique.

### **6.1.2 Les Ressources humaines**

Au niveau des ressources humaines, la spécialisation des personnels dans les tâches en fonction de leurs profils respectifs est une force. Ainsi nous avons noté que les questions spécifiques d'Assurance Qualité des produits sont dévolues aux pharmaciens, la gestion informatique des stocks et commandes à des informaticiens, la gestion de la relation fournisseur à un spécialiste en transit.

A cela s'ajoute la formation des magasiniers en prévention et lutte contre l'incendie dans les magasins (utilisation des extincteurs à gaz).

Une telle organisation du dispositif Ressources Humaines permet à chaque personnel d'exprimer le meilleur de son potentiel dans la maîtrise des risques logistiques.

### **6.1.3 L'organisation**

Au de-là de l'existence d'un organigramme général et des organigrammes spécifiques aux directions opérationnelles, le processus logistique est également piloté à l'aide d'un manuel de procédures administratives et d'un manuel de procédures d'assurance qualité. L'existence de ces deux manuels de procédures permet d'opérer une répartition et une description des tâches dévolues à chaque agent.

Aussi la lecture du tableau des risques résiduels nous permet de noter une gestion satisfaisante des flux physiques de la réception des containers aux transferts vers les agences commerciales.

Au niveau des flux d'informations, nous avons noté également une gestion satisfaisante sur plusieurs points en ce qui concerne les sous processus prévisions et commandes, traitement des besoins en stocks des agences commerciales.

Par ailleurs à travers les reporting trimestriels, nous avons pu constater que la synergie de ces trois composantes du dispositif de maîtrise des risques logistiques a permis de maintenir les ruptures, péremptions, avaries et casses de produits dans les proportions fixées par le management. Nous relevons néanmoins que la mesure de ces ruptures se rapportent aux produits dits cibles.

## 6.2 Recommandations

Les recommandations que nous formulons à la fin de la présente étude se situent à deux niveaux. Le premier niveau concerne la gestion globale des risques et est en rapport avec la gestion administrative. Le second niveau concerne la gestion spécifique et opérationnelle des risques dégagés au terme de notre étude.

### 6.2.1 Recommandations relatives au management global des risques

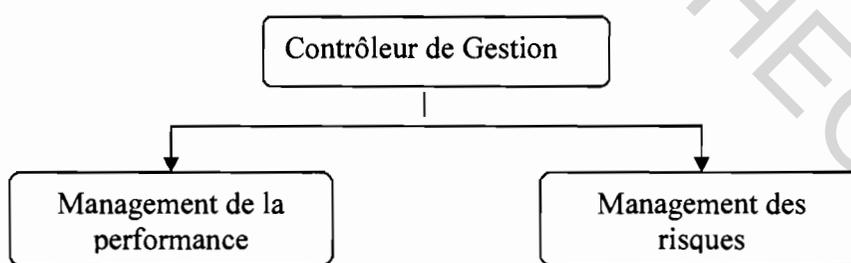
La gestion actuelle des risques à la CAMEG est assurée à travers des contrôles préventifs et détectifs menés par le Contrôle de Gestion dans les différents magasins de l'entrepôt et des agences commerciales.

Compte tenu déjà de l'intégration des missions de l'Audit Interne dans celles du Contrôle de Gestion, et au regard du développement des activités et du potentiel de croissance de la CAMEG, nous faisons les propositions suivantes :

- Le renforcement des capacités du Contrôle de Gestion.

L'objectif poursuivi est d'assurer à la fois la production adéquate d'informations sur la performance et l'exécution efficace des missions spécifiques d'audit interne devant couvrir l'ensemble des activités des trois directions opérationnelles (Direction des Achats et de la Logistique, Direction Ventes et Marketing, Direction Administrative et Financière). Pour ce faire le Contrôle de Gestion devra présenter la structuration suivante :

Figure 5 : nouvelle structuration du Contrôle de Gestion



L'unité de Management de la performance aura pour mission :

- ° La gestion budgétaire
- ° L'établissement des tableaux de bord
- ° La comptabilité de management
- ° Le reporting

L'unité de gestion des risques aura, quant à elle, les missions suivantes :

- ° La gestion du contrôle interne ;
- ° La planification annuelle des missions d'audits opérationnels ;
- ° La conduite des audits opérationnels.

- La création d'une structure d'appui à l'unité de management des risques sous la forme d'un comité de gestion des risques regroupant en son sein un représentant de la Direction Générale (Contrôleur de gestion ou Auditeur selon le cas) et des représentants des trois directions opérationnelles.

Ce comité aura pour tâche d'assister l'Unité de management des risques ou l'Auditeur dans l'élaboration de la cartographie des risques de l'entreprise. Ce comité se chargera ensuite à travers des rencontres périodiques de faire le point des risques et des propositions à la Direction Générale. Il sera en outre chargé d'instaurer une culture générale des risques par des communications appropriées.

### **6.2.2 Les recommandations relatives à la gestion du risque logistique**

Les recommandations que nous formulons privilégient la prévention car les risques que nous avons dégagés sont liés à des défaillances des dispositifs de maîtrise des risques.

Les risques les plus importants après lecture du tableau des risques résiduels concernent au premier rang le système d'information. Cela ne signifie pas que les autres composantes sont sécurisées ; les risques résiduels qui les concernent sont aussi à prendre en compte, car l'atteinte d'un seul objectif opérationnel du processus logistique ne suffit pas à garantir le réapprovisionnement adéquat des agences commerciales.

#### **6.2.2.1 Au titre du système d'information**

- La gestion des anciennes habilitations et codes d'accès

Les habilitations et codes d'accès matérialisent la responsabilité de leurs détenteurs quant à la confidentialité, fiabilité, l'intégrité et la sécurité de l'information pour laquelle ils ont été créés. Nous recommandons à ce titre la mise en place d'un système d'enregistrement des anciennes habilitations et codes d'accès et de leur inactivation systématique de sorte que le système les qualifie « non valide ». Cette disposition devra être complétée par une limitation de la validité des codes de sorte que chaque détenteur soit amené à changer son code au bout d'une période donnée.

- la mise en réseau de tous les acteurs du processus logistique depuis les magasins quarantaine et central jusqu'aux agences commerciales en passant les services spécifiques au niveau de la Direction des Achats et de la Logistiques (DAL). Ceci permettra de

disponibiliser l'information logistique en temps réel et en tout point du processus. Toutefois la mise en réseau devra s'accompagner de l'attribution d'un droit d'accès en fonction du profil et de l'habilitation.

- L'adoption d'une codification des entrées en stocks résultant des retours de stocks en provenance des agences de manière à garder la traçabilité du retour. Ainsi les nouveaux lots seront constitués des anciens que l'on précède des initiales de chaque agence. Ce faisant le lot ACF7003 UE0608 signifie que le produit portant le lot 7003 UE0608 dans le magasin a été réintégré au stock à l'issue d'un retour de l'agence commerciale de FADA.

- L'acquisition d'un logiciel de gestion d'entrepôt pour l'entrepôt principal, compatible avec le logiciel Sage ou procéder à une mise à jour de ce dernier de façon à obtenir des modules de gestion des emplacements, planification des transports et des expéditions. Ceci permettra de pallier à la rigidité du stockage affecté et de connaître dès l'édition du bon d'approvisionnement le véhicule compatible pour le déstockage grâce à l'établissement automatique d'un lien entre les unités logistiques et la capacité des véhicules.

#### **6.2.2.2 Au titre des ressources humaines**

Le renforcement des effectifs de l'Unité chargée du transit qui est gérée actuellement par une personne. Cette unité est au cœur du dispositif de réapprovisionnement de l'entrepôt principal de la CAMEG. Au regard de la procédure de passation des commandes, des procédures douanières, de la fréquence des arrivages et réceptions fournisseurs, de la gestion des autres procédures administratives, et la nécessité d'assurer un bon suivi de la relation fournisseur, le recrutement d'un personnel diplômé en transit contribuera à une meilleure efficacité de l'Unité.

#### **6.2.2.3 Au titre des procédures du processus logistique**

Les recommandations portent sur le rangement des produits, la transmission et réception des BTS, BES et bordereaux de retrait de stocks, l'organisation des transferts, les prévisions et gestions des commandes.

##### **- Du rangement des produits**

Préconiser le rangement de produits par lot et par date de péremption en privilégiant l'accès d'abord aux lots dont la péremption est la plus proche. Pour se faire les palettes devront être minutieusement préparées au niveau du magasin quarantaine avec une indication des lots et dates de péremptions suffisamment visibles pour être identifiée rapidement. Le magasin central se chargera ensuite de les ranger suivant les lots et les dates de péremptions.

### - De la transmission des BTS, BES et bordereaux de retour de stocks

La définition d'une périodicité pour la transmission des dits documents aux gestionnaires de stocks et de commandes permettra de réduire le délai actuel de transmission et évitera le cumul des documents à signer par le Chef magasinier du magasin central.

Un tel délai sera davantage minimisé avec la séparation des bases de données des stocks du magasin central en regroupant par exemple d'une part les stocks spécifiques avec les antirétroviraux, le stock ordinaire d'autre part. Il en résultera une délégation du pouvoir de signature sur les bordereaux et une rapidité dans la transmission des dits bordereaux.

### - De la réception des BTS, BES et bordereaux de retour des stocks (BRS) par les gestionnaires de stocks et de commandes

La mise en place d'un tableau de suivi de la réception de ces documents à partir des procès verbaux de réception, les références des BTS, BES et BRS permettra d'une part au gestionnaire de stocks ou de commandes d'identifier un retard de transmission d'un document de la part du magasin concerné, et de déclencher par lui-même la relance de sa transmission d'autre part.

Pour ce faire, nous recommandons le prénumérotage préalable des BTS, BES et BRS. Le prénumérotage permettra d'optimiser l'exploitation du tableau de suivi en considérant la séquence numérique des documents reçus. Ainsi, la réception du bordereau n° « n+1 » avant celui numéroté « n » devra être suivi systématiquement d'une relance de la transmission de ce dernier.

A cet effet nous proposons le tableau ci-dessous que le gestionnaire de commande ou de stock adaptera selon ses besoins spécifiques pour le suivi.

**Tableau 29: Suivi des BTS/BES**

Référence BC	Fournisseur	Date de la réception	Référence du PV de réception	Numéro du BTS/BES

**Source** : nous même      BC = Bon de commande, PV = Procès Verbal,  
BES = Bordereau d'entrée en stocks, BTS = Bordereau de transfert de stock

### - Des retours de stocks pour retrait (Péremptions, avaries et casses)

Sur ce point, nous recommandons la généralisation de l'emploi du bordereau de retrait de stocks à la place du bordereau de retour de stocks car ces stocks ne font plus l'objet de réintégration au stock du magasin central.

### **- De l'organisation des transferts vers les agences**

La mise en place d'un système de réapprovisionnement automatique des agences commerciales déclenché à partir de la DAL. Ceci aura comme avantage, une amélioration de la réactivité du magasin central face aux besoins de réapprovisionnement des agences commerciales, un raccourcissement de la procédure conduisant au transfert de stocks, un gain de temps du fait de l'élimination de nombreuses saisies intermédiaires de données.

Les étapes sont les suivantes :

- Une mise en réseau de l'ensemble des agences commerciales avec le magasin central ;
- Une interconnexion des bases de données informatisées entre le magasin central et les agences commerciales avec un droit d'imputation aux comptes de stocks (entrepôt et agences) réservé au gestionnaire de stocks de la DAL, et la validation de l'imputation au niveau de chaque agence par chaque chef d'agence ;
- L'enregistrement quotidien des sorties de stocks des agences sur le système informatisé au niveau de chaque agence ;
- Le recueil et la transmission immédiate à la DAL de tout facteur pouvant entraîner une variation importante des Consommations Moyennes Mensuelles (CMM) de l'agence par les agents de chaque agence (client atypique, estimation des besoins pour les promotions...).
- Le gestionnaire de stocks se chargera de la péréquation des quantités à transférer à partir des CMM générées automatiquement et émettra un bon d'approvisionnement pour le déstockage au profit de l'agence.
- Le gestionnaire de stock procède par la suite à la mise à jour des comptes de stocks du magasin central et de l'agence dès l'expédition des produits.
- Après réception et accord sur les items et quantités reçus, le chef d'agence valide l'écriture passée par le gestionnaire de stocks, et signe le bon d'approvisionnement qui accompagne les produits.
- Une copie du bon d'approvisionnement signé est conservée par l'agence, l'original est retourné au magasin central.

En définitive, l'agence commerciale s'occupera principalement de l'animation des ventes, ne procédera que de manière exceptionnelle à une expression de besoins, mais surtout devra alimenter le système en informations sur les sorties de stocks et les prévisions de variation de consommations.

### **- De la prévention d'incendie au niveau du magasin central**

L'isolement total des points de charge des batteries des élévateurs est nécessaire pour renforcer la prévention contre l'incendie dû à des accidents électriques. Il est recommandé que les chargements de batteries des élévateurs se fassent dans une salle autre que celle destinée au stockage des produits.

### **- Des procédures de prévisions et gestions des commandes**

o La mise en place d'un système d'information continue du fournisseur sur les données des stocks en entrepôt. Il s'agit de trouver un accord avec le fournisseur qui consent à recevoir régulièrement sur les informations sur les stocks de la CAMEG et de l'intégrer dans sa stratégie de réapprovisionnement de cette dernière afin de la mettre à l'abri des ruptures de stocks et surstockages conformément à l'esprit de la GPA. Cela est particulièrement approprié pour les achats à des fournisseurs exclusifs. En outre cette transmission régulière des informations en soi n'est qu'une relance préventive qui peut éliminer la relance habituelle qui attend l'échéance de livraison.

o En dernier point nous recommandons la Revue de liste des produits dits cibles. Cette mise à jour permettra de retirer des produits élus à cette catégorie qui ne font plus l'objet de demande par la clientèle et qui restent néanmoins des sources de coûts pour l'entreprise. Elle devra permettre également d'inscrire dans cette liste d'autres produits répondant aux critères suffisants pour être admis comme produits cibles.

Par ailleurs cette mise à jour de la liste contribuera à accroître la pertinence des données relevées sur les ruptures de ces produits dits cibles.

## **CONCLUSION SUR LA DEUXIEME PARTIE**

Cette deuxième partie consacrée au cadre pratique de l'Audit de la gestion du risque logistique, nous a permis d'avoir un aperçu général de la CAMEG et de prendre connaissance du processus logistique conduisant au réapprovisionnement de ces agences commerciales. Elle nous a surtout, permis de mettre en pratique la méthodologie de l'Audit par les risques en nous appuyant sur notre modèle théorique d'analyse élaboré l'issue de la synthèse de notre revue de littérature. Ceci nous a conduit à relever les risques liés aux différents dispositifs de maîtrise et à formuler des recommandations. Il appartiendra à la direction d'organiser leur mise en application en fonction de leurs pertinences et de ses priorités.

## **CONCLUSION GENERALE**

Notre présente étude visait à mettre en œuvre la démarche de l'audit par les risques en application concrète au processus logistique conduisant au réapprovisionnement des agences commerciales de la CAMEG. L'objectif principal que nous nous étions fixés était l'évaluation de la gestion du risque logistique à partir des dispositifs de maîtrise des risques en place. Nous avons, pour cela dans une première partie, procédé à l'élaboration d'un modèle théorique d'analyse inspiré de la démarche de l'audit par les risques que nous avons décliné plus haut. Dans la seconde partie, nous nous sommes consacrés à l'application de notre modèle d'analyse au processus logistique, à la suite de la prise connaissance générale de l'entreprise CAMEG, et l'identification de ce processus.

Cette étude nous a permis de :

- faire une synthèse sur les fondamentaux de la gestion des risques à travers les enjeux actuels, les stratégies de gestion des risques et la description des dispositifs de maîtrise des risques devant être mis en place ;
- Décrire le dispositif actuel de maîtrise des risques logistiques à la CAMEG ;
- Procéder à une identification des risques liés à ces dispositifs (risques résiduels)
- Formuler des recommandations visant l'amélioration de la gestion de ces risques.

Par rapport à l'intérêt que nous avons nourri à travers le choix de ce thème, nous marquons notre satisfaction à contribuer à l'enracinement d'une culture des risques au sein de la CAMEG. Par ailleurs cette satisfaction sera d'autant plus grande que certaines de nos recommandations trouveront un écho favorable auprès du management à travers leurs mises en application. Pour nous-même il n'est point besoin dire combien, notre stage au Contrôle de Gestion nous a-t-il fait gagner en expérience de la vie d'une entreprise de distribution de la taille de la CAMEG.

Aussi, nous estimons atteints les objectifs que nous nous sommes fixés au début de l'étude, bien que nous admettons que nous aurions pu produire des résultats plus pertinents si aux phases d'identification et d'évaluation nous avions pu procéder par des travaux de groupes avec les opérationnels, comme le préconise la méthodologie.

Enfin nous formulons le vœu que la gestion des risques connaisse elle aussi un écho favorable auprès des premiers responsables de la CAMEG qui acceptent l'intégrer désormais dans leurs stratégies et l'accompagner avec les moyens adéquats pour lui permettre d'apporter sa part de valeur ajoutée dans la croissance de l'entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I. Ouvrages**

1. **Barthélemy, Bernard & Courrèges, Philippe (2004)**, *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 2<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, P 471
2. **Charron, Jean-Luc & Sépari, Sabine (2001)**, DECF, épreuve n°3, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, P. 469
3. **Cleary, Seán & Malleret Thierry (2006)**, *Risques : perception, évaluation, gestion*, une approche positive des risques globaux auxquels sont confrontés les décideurs, Edition Maxima P.152
4. **Coopers & Lybrand, (2000)**, *La nouvelle pratiques du Contrôle interne*, Editions d'Organisations, Paris, P. 378
5. **Courtot Hervé (1998)**, *La gestion des risques dans les projets*, Editions Economica, Paris, P. 294
6. **Dayan, Armand ; Alain, Burlaud ; Alain, Courtois ; Jean-Jacques, Droesbeke ; Sophie, Fourneyron ; Frédéric, Fréry ; Maurice, Lemelin ; Sandrine, Macé ; Frédérique, Pigeyre ; Philippe Rusch ; Claude Simon & Christophe, Thibierge (2004)**, *Manuel de Gestion*, Volume 1, 2<sup>ème</sup> édition ELLIPSE / AUF, P. 1088
7. **Dayan, Armand ; Alain, Burlaud ; Alain, Courtois ; Jean-Jacques, Droesbeke ; Sophie, Fourneyron ; Frédéric, Fréry ; Maurice, Lemelin ; Sandrine, Macé ; Frédérique, Pigeyre ; Philippe Rusch ; Claude Simon & Christophe, Thibierge (2004)**, *Manuel de Gestion*, Volume 2, 2<sup>ème</sup> édition ELLIPSE / AUF, P. 975
8. **Desroches, Alain, Leroy, Alain & Vallée, Frédérique (2003)**, *La gestion des risques, principes et pratiques*, LAVOISIER, P. 286
10. **Georges, Javel (2004)**, *Organisation et gestion de la production*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris P. 507
11. **Hamazaoui, Mohamed (2005)**, *Audit Gestion des risques d'entreprise et Contrôle interne : Normes ISA 200, 215, 330 et 500*, Village Mondial, Orléans, P. 243.
12. **Maders, Henri-Pierre & Masselin Jean-Luc (2006)**, *Contrôle interne des risques : Cibler-évaluer-organiser-piloter-maitriser*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisations P. 262

13. **IFACI (2001)**, *Les cahiers de la recherche : Management des risques*, Paris, P. 59
14. **Kefi, Hajer & Kalika, Michel (2004)**, *Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle*, Edition Economica, Paris, P. 211
15. **Lemant, Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, P. 279
16. **Michel, Roux & Tong Liu (2007)**, *Optimisez votre plate-forme logistique*, Collection Outils et performance, Edition d'organisation, P.620
17. **Moreau, Franck (2002)**, *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation, P.222
18. **Ordre des Experts-Comptables français (2005)**, *Le Contrôle interne : Approche par les risques*, Expert Comptable Média, Paris, P. 74
19. **Renard, Jacques (2002)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris P. 462
20. **Renard, Jacques (2005)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris P. 466
21. **Renard, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris P. 467
22. **Schick, Pierre & Lemant, Olivier (2002)**, *Guide de self-audit* 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, P. 217
23. **Stettler, Howard F. (1974)**, *Audit, Principes Et Méthodes Générales*, Edition, Publi-Union, Collection : Club du livre de Management, Paris, P. 887
24. **Wilmots, Hans (2002)**, *Aspects pratiques de l'organisation et du Contrôle interne*, Bruxelles, Editions standard, P. 319
25. **Zermati, Pierre (1997)**, *Pratique de la gestion des stocks*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod P.278

## **II. Articles**

1. **Abstey, Bertrand-Huges (2001)**, *Gestion de l'encours client : du contrôle des coûts à la maîtrise des risques*, *Revue Française de Gestion*, n° 133, P49-59
2. **Bapst, Pierre Alexandre & Bergeret, Florence (2002)**, *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs*, *Revue françaises d'Audit interne*, n° 161, P, 10-12.

3. **Bilodeau Yves (2001)**, Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaire *Revue française d'Audit interne*, n° 157 P.11
4. **Bouaniche, José (2004)** : Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue française d'Audit interne*, n°168, P. 6-10
5. **Chambault Marc (2001)**, France Télécom : une évolution vers la maîtrise de tous les risques et la qualité du contrôle interne, *Revue française d'Audit interne* n°155, P. 17-19
6. **Pignault, Jacques & Nicolet, Jean-Louis (2003)**, La maîtrise des risques, actes de gouvernance à part entière, *L'Expansion Management Review*, n°108, P.56-58
7. **Points de vente n° 904, 24 février 2003**, « Des progiciels bon à tout faire », pp. 68-71.
8. **RF Comptable n°332, (Octobre 2006)**, Dossier du mois : Evaluer votre contrôle interne, *Revue d'information au service de la fonction comptable* P. 34-56
9. **Rouff, Jean-Loup (2001)**, Des moyens traditionnels toujours d'actualité, *Revue Française d'Audit Interne* n°154, P. 14-15
10. **Stratégies Logistiques n° 61, novembre 2003** : Des logiciels adaptés à chaque niveau décisionnel de l'entreprise

### **III. Sources Internet**

1. **Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (ANAES) (2003)**, Bonnes pratiques pour le processus « Relations financières clients », <http://193.51.90.226/cahiers/finalv2.pdf>
2. **Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé (ANAES) (2003)**, Principes méthodologiques pour la gestion des risques en établissement de santé, [http://www.hosmat.com/assurqualité/gestion\\_risques.pdf](http://www.hosmat.com/assurqualité/gestion_risques.pdf)
3. **Anne Gratacap & Sophie Gaultier-Gaillard (2006)**, Vers une identification des risques intégrée au management stratégique : le cas de la supply chain, <http://www.strategieaims.com/aims06/www.irege.univsavoie.fr/aims/Programme/pdf/SI3%20GAULTIER.pdf>
4. **Association Française pour la Logistique (ASLOG) (2007)**, Des bonnes pratiques urbaines à une logistique durable européenne

[http://www.aslog.org/fr/ACTU\\_newsletters.php?mois\\_courant=03-2007](http://www.aslog.org/fr/ACTU_newsletters.php?mois_courant=03-2007)

**5. Bapst, Pierre Alexandre (2003)**, Qu'est ce que le risk management ?

[www.acors.org/ARLES%2003/actriskmanquestce.htm#1](http://www.acors.org/ARLES%2003/actriskmanquestce.htm#1).

**6. Barroin, Laurence & Ben Salem, Mourad (2002)**, Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé

[www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf](http://www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf)

**7. Baud Patrick (2007)**, risk management : Savoir décider par la gestion intégrée des risques

[http://www.sasco.com/risk\\_management\\_enjeux\\_et\\_offre.asp](http://www.sasco.com/risk_management_enjeux_et_offre.asp)

**8. Belluz, Diana Del Bel (2002)**, Gestion moderne des risques,

[www.camagazine.com/index.cfm/ci/10738/a-id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci/10738/a-id/2.htm)

**9. Braudo, Serges & Baumann, Alexis (2008)**, Définition de Risque

<http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/risque.php>

**10. Chambault Marc (2003)**, La mise en place de la fonction risk management dans une grande entreprise comme France Télécom : les étapes

[www.Crefige.Dauphine.fr/recherche/risk/pres-cha.rtf](http://www.Crefige.Dauphine.fr/recherche/risk/pres-cha.rtf)

**11. Christain Hohmann (2006)**: Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA)

<http://chohmann.free.fr/SCM/gpa.htm>

**12. Colattrela, Thierry (2003)**, Gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la loi sur la sécurité financière.

[www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/prec/rtf](http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/prec/rtf)

**13. Coso (2006)**, Le management des risques de l'entreprise-Cadre de référence,

[http://coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_french.pdf](http://coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf)

**14. DELIVER /John Snow, Inc. & Organisation mondiale de la Santé (2003)**, Principes directeurs applicables au stockage des médicaments essentiels et autres produits de santé

[http://portalprd1.jsi.com/portal/page/portal/DEL\\_CONTENT\\_PGG/DEL\\_PUBLICATION\\_PG1/DEL\\_GUIDE\\_HANDBK\\_PG1/STORAGE\\_POCKETGUIDE\\_FRENCH.pdf](http://portalprd1.jsi.com/portal/page/portal/DEL_CONTENT_PGG/DEL_PUBLICATION_PG1/DEL_GUIDE_HANDBK_PG1/STORAGE_POCKETGUIDE_FRENCH.pdf)

**15. Demeestère, René & Lorino, Philippe (2000)**, Gestion des risques et processus stratégique

[www.afc-cca.com/docs-congres/congres2000/Angers/Fichiers/DEMEEST.pdf](http://www.afc-cca.com/docs-congres/congres2000/Angers/Fichiers/DEMEEST.pdf)

**16. Dominique, Becker (2003)**, Le développement des implantations logistiques en France et ses enjeux pour les politiques d'aménagement.

[http://www2.equipement.gouv.fr/rapports/themes\\_rapports/amenagement/logistique/2001-0104-01.pdf](http://www2.equipement.gouv.fr/rapports/themes_rapports/amenagement/logistique/2001-0104-01.pdf)

**17. ECR France (2003)**, Optimisation logistique

[www.ecr-france.org](http://www.ecr-france.org)

**18. Effisoft (2007)**, Dossier sur le Risk Management,

[www.effisoft.com/Pages/Solutions/Solutions.aspx?...&downWebRisk=true](http://www.effisoft.com/Pages/Solutions/Solutions.aspx?...&downWebRisk=true)

**19. Fabbe-Costes, N. (1994)**. Le processus logistique : Support « fécond » d'une démarche de reengineering et lieu d'apprentissage organisationnel ? Communication à la 4ème Rencontre Européenne du Programme MCX (Modélisation de la Complexité), GRASCE, Université d'Aix-Marseille III, 9 et 10 juin.

<http://www.uqtr.quebec.ca/rir/2000/LIVOLSI.PDF>

**20. Fontugne, Muriel (2001)**, Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? Quel processus ?

[www.amarae.asso.fr/lesrencontres/Lille2002/acte/p10/p10.Fontugne.pdf](http://www.amarae.asso.fr/lesrencontres/Lille2002/acte/p10/p10.Fontugne.pdf)

**21. Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (GCAP) (2003)**, Aide mémoire, Gestion des risques opérationnels,

<http://www.capaf.org/Telech/Gestion%20de%20Risques%20Operationnels.pdf>

**22. Hervé MATHE et Daniel TIXIER (2007)** La logistique

<http://www.faq-logistique.com/Livres-logistique.htm>.

**23. IFACI (2003)**, Les normes d'audit interne

[www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

**24. Laboratoire de Recherche en Logistique Systémique, CNAM Paris (2006)**, Coopération Client-Fournisseur / Logistique

<http://www.logistique-systemique.net/pdf/La%20coop%20E9ration%20ClientFournisseur.pdf>

**25. Lexposia (2007)**, Dossier des lois Sarbanes-Oxley

[http://www.lexposia.com/pages/dossiers/lex04\\_dossier\\_sarbanesoxly.htm](http://www.lexposia.com/pages/dossiers/lex04_dossier_sarbanesoxly.htm)

**26. Logistique Conseil (2008)**, La méthode Six sigma

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Six-sigma.htm>

**27. Ohanessian, Robert (2004)**, La pratique du risk management PACA

[www.esc-marseille.fr/index.jsp?id=4139](http://www.esc-marseille.fr/index.jsp?id=4139)

**28. Rocquefelte, Alain & Buteux, Jean-Marc (2007),** Plan, prévisions et approvisionnements concertés « CPFR »

[www.ecr-france.org](http://www.ecr-france.org)

**29. Pascal Roos (2003),** Les systèmes d'informations, leviers de la performance logistique de l'entreprise

[http://www.creg.ac-versailles.fr/article.php3?id\\_article=52](http://www.creg.ac-versailles.fr/article.php3?id_article=52)

**30. Serecco (2007),** Gestion des risques

<http://www.serecco.net/concepts.htm#3>

**31. Temple, Chris (2002),** Current practice in entreprise risk modelling,

[www.amarae.asso.fr/lesrencontres/Lilles-2002/actes/p8.%20Temple.pdf](http://www.amarae.asso.fr/lesrencontres/Lilles-2002/actes/p8.%20Temple.pdf)

**32. Wikipédia (2007),** Système d'informations : définition, catégorie de systèmes, composition d'un système d'information

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me\\_d'information#D.C3.A9finition#D.C3.A9finition](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d'information#D.C3.A9finition#D.C3.A9finition)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe 1 : Organigramme général de la CAMEG**

**Annexe II : Organigramme de la DAL**

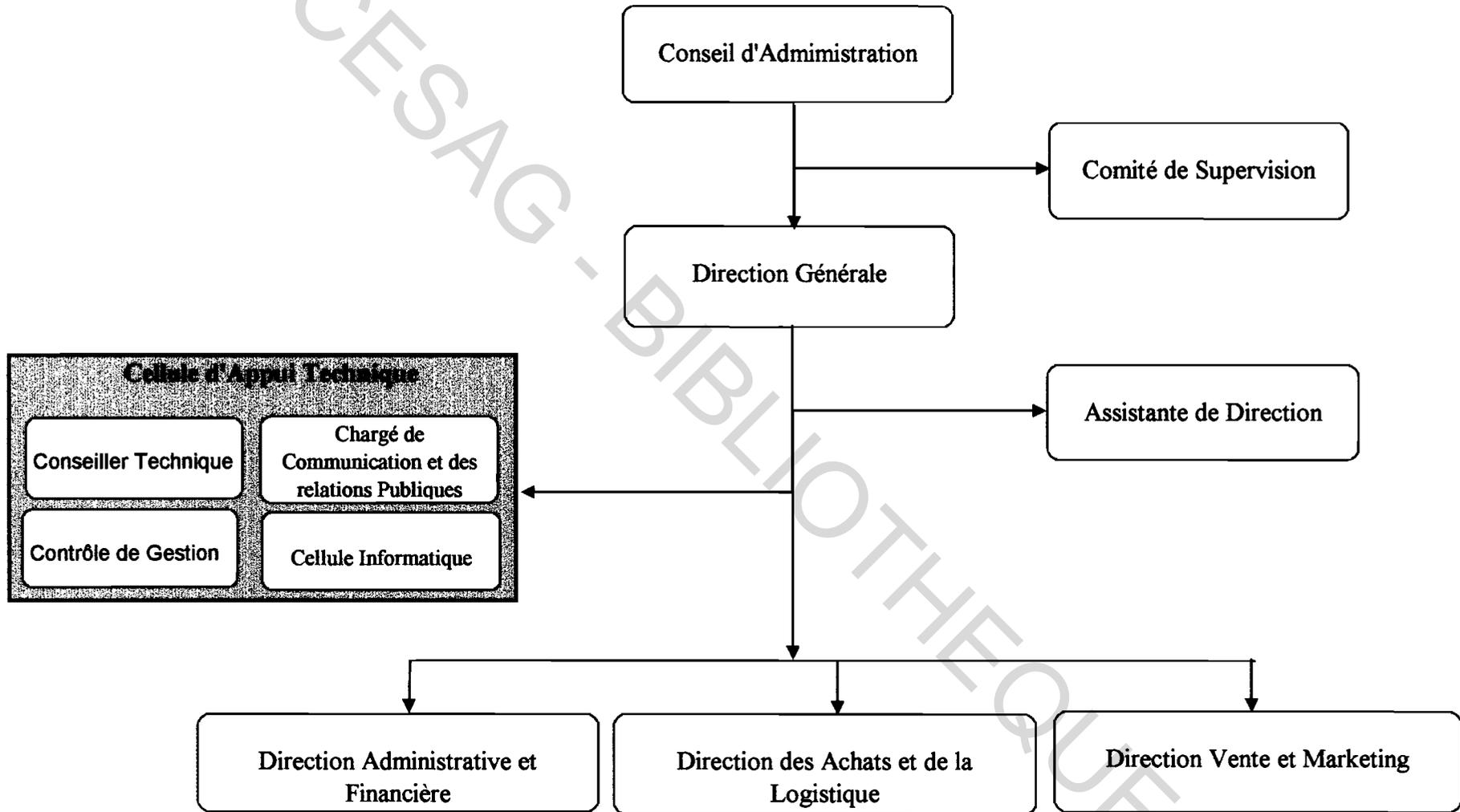
**Annexe III : Questionnaire de contrôle interne**

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

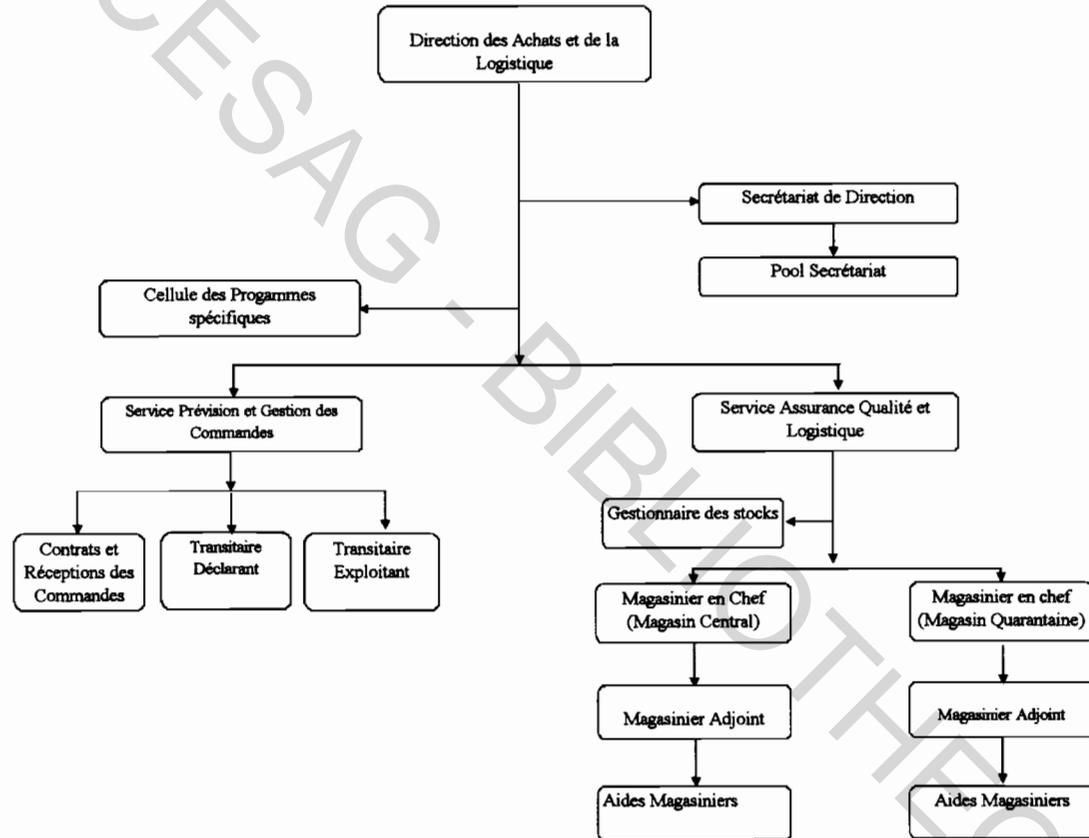
**Annexe V : Flow chart**

CRSAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE I : Organigramme général de la CAMEG**



ANNEXE II : Organigramme de la DAL



### **ANNEXE III : Questionnaire de contrôle interne**

Questionnaire de contrôle interne	Processus logistique	Entité auditée :		Folio
		Auditeur :		Exercice :
		Date :		
Rubrique : prévisions et commandes				
Objectif de contrôle : Assurer la fiabilité des informations Donner l'assurance d'une prévision efficace				
Question	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui ou N/A	Non		
1. Les prévisions sont-elles faites sur des critères précis ?	Oui			
2. Des rapprochements sont-ils régulièrement faits entre les prévisions et les consommations ?	Oui			
3. Les prévisions font-elles l'objet de validation par un superviseur ou une instance supérieure ?	Oui		Il s'agit du comité de suivi des stocks	
4. Les commandes font-elles l'objet d'une procédure bien définie?	Oui			
5. Si oui, prend-t-elle en compte les exceptions relatives aux quantités et délais de livraisons ?	Oui			
6. Les délais d'approvisionnement consenti aux fournisseurs intègrent-ils le séjour des produits en douane ?	Oui			
7. Une personne est-elle formellement responsabilisée pour l'indexation des réceptions aux commandes ?	Oui			

Questionnaire de contrôle interne	Processus logistique	Entité audité :		Folio
		Auditeur :	Date :	Exercice :
Rubrique : réception des commandes fournisseurs				
<p align="center"><b>Objectif de contrôle : Assurer la sortie rapides des produits en douane</b></p> <p align="center"><b>Donner l'assurance d'une réception adéquate des produits au magasin quarantaine</b></p>				
Question	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui ou N/A	Non		
1. Les dossiers de déclaration en douane sont-ils toujours prêts à l'arrivée des containers en douanes ?		Non		
2. Des relances sont-elles faites pour les commandes dont les échéances de livraison n'ont pas été respectées ?	Oui			
3. Des relances sont-elles faites à l'approche des dates de livraison, lorsque les documents d'expéditions ne sont pas reçus ?		Non		
4. Une personne est-elle responsabilisée pour les relances ?	Oui			
5. les déclarations en douane sont elles faites immédiatement ?	Oui			
6. Une personne est-elle formellement désignée pour les opérations de transit	Oui			
7 La réception des produits au magasin quarantaine est-elle faite au vu du BC?	Oui			
8. Le magasin est-il prévenu des arrivages avant la date de réception ?		Non		
9. Si oui un planning des réceptions est-il élaboré	N/A			
11. Cette procédure prévoit-elle le règlement les litiges nés dans la réception ?	Oui			

Questionnaire de contrôle interne	Processus logistique	Entité auditée :		Folio
		Auditeur :	Date :	Exercice :
Rubrique : Tenue des stocks				
<b>Objectif de contrôle : S'assurer que tous les mouvements de stocks sont saisis et enregistrés (exhaustivité)</b>				
Question	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui ou N/A	Non		
<p>1. Les mouvements de stocks suivants sont-ils saisis sur des documents standard au moment où ils ont lieu :</p> <p>a) réception quarantaine ?</p> <p>b) transfert vers le magasin central ?</p> <p>c) transfert vers les agences ?</p> <p>d) retours vers le magasin central ?</p>	Oui		<p>Il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bordereau d'entrée en stock (BES) pour la réception quarantaine</li> <li>- bordereau de transfert de stocks (BTS) pour les transferts</li> <li>- bordereau de retour de stocks (BRS) pour les retours</li> </ul> <p>La numérotation est manuelle au moment de l'émission du document.</p>	
<p>2. S'ils existent :</p> <p>a) ces documents sont-ils prénumérotés ?</p> <p>b) sont-ils utilisés pour mettre à jour les fiches de stocks ?</p> <p>c) sont-ils utilisés pour mouvementer le stock théorique ?</p>	Oui	Non		
<p>3. La séquence numérique de ces documents est-elle utilisée pour :</p> <p>a) vérifier s'ils sont transmis aux personnes chargées d'enregistrer les mouvements ?</p> <p>b) vérifier que tous les mouvements sont enregistrés ?</p>	N/A			
<p>4. Les quantités en stocks figurant :</p> <p>a) sur les fiches de stocks</p> <p>b) dans le stock théorique</p> <p>sont-elles régulièrement rapprochées des existants physiques ?</p>	Oui			
<p>5. Les stocks périmés ou détériorés sont-ils régulièrement identifiés ?</p> <p>Si oui, les informations correspondantes sont-elles saisies immédiatement :</p> <p>a) sur les fiches de stocks ?</p> <p>b) dans le stock théorique ?</p>	Oui	Non		
				<p>Les bordereaux de retrait de stocks ne sont immédiatement transmis au gestionnaire de stocks</p>

Questionnaire de contrôle interne	Processus logistique	Entité auditée :		Folio :
		Auditeur :	Date :	Exercice :
Rubrique : Tenue des stocks				
Objectif de contrôle : S'assurer que les stocks enregistrés existent et appartiennent à l'entreprise (réalité)				
Question	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui ou N/A	Non		
1. les conditions de stockage permettent-elles d'éviter :			L'entrepôt est construit selon les normes internationales de stockage	
a) les avaries et casses ?	Oui			
b) l'accès par des personnes non autorisées ?	Oui			
2. Les stocks sont-ils comptés physiquement au moins une fois par an ?	Oui		Un inventaire physique de tous les stocks est fait en fin en présence d'un commissaire aux comptes	
3. L'inventaire physiques				
a) les instructions écrites sont-elles établies et transmises :				
- au responsable de l'établissement des comptes ?	Oui			
- au personnel participant à l'inventaire ?	Oui			
- aux auditeurs ?	Oui			
b) ces instructions sont-elles explicitées oralement avant le démarrage de l'inventaire?		Non		
c) Rangement et identification				
- le découpage des lieux de stockage et le rangement permettent-ils d'effectuer les comptages avec facilités ?		Non		
- l'identification des stocks est-elle faite (par exemple : étiquettes)	Oui			
- Existe-t-il un système de double comptage ?	Oui			
- Pour les comptages non concordants, existe-t-il une procédure de validation de quantité ?	Oui			
d) Le personnel et la supervision				
- Les équipes contiennent-elles au moins une personne étrangère au magasin ?	Oui			
- L'ensemble des opérations est-il effectué sous la supervision d'un responsable indépendant de la garde et de l'enregistrement ?	Oui			



Questionnaire de contrôle interne	Processus logistique	Entité audité :	Folio :
		Auditeur :	Exercice :
		Date :	
Rubrique : Sécurité incendie			
Objectif de contrôle : S'assurer de l'existence d'un dispositif contre l'incendie et l'intrusion de personnes non autorisées			
Question	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Existe-t-il un dispositif anti-incendie au magasin ?	Oui		
2. Si oui, des tests de fiabilité du dispositif sont-ils périodiquement faits ?	N/A		
3. Le magasin est-il équipé d'un détecteur de fumée ?	Oui		
4. Les mesures de protection suivantes sont-elles prévues :			
- interdiction de fumer	Oui		
- actions à suivre en cas d'incendie			
5. La salle de charges des batteries des ascenseurs est-elle séparée du magasin ?		Non	
6. Les produits inflammables sont-ils stockés dans un local à part ?	Oui		

Questionnaire de contrôle interne	Processus logistique	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Réception et traitement des expressions de besoins (EB)		Exercice :
Objectif de contrôle : Avoir l'assurance d'un traitement rapide des expressions de besoins (EB) des agences			
Question	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Les expressions de besoins sont-elles enregistrées à leur arrivée à la DAL?	Oui		
2. Une personne est-elle formellement désignée pour le traitement des EB ?	Oui		
3. Le traitement des EB est-il basé sur une procédure précise ?	Oui		
4. Si oui, ces procédures : - définissent-elles des objectifs de niveau de service ? - prévoient-elles un système d'enregistrement des besoins non satisfaits ?		Non  Non	Les procédures fixent des niveaux de ruptures non tolérés pour certains produits, mais pas niveau de service à offrir à l'agence
5. Une analyse est-elle faite pour la détermination des causes de retard de traitement ?	Oui		
6. Des doubles vérifications sont-elles opérées après traitements des EB ?	Oui		
7. Une EB traitée est-elle matérialisée par un bon d'approvisionnement ?	Oui		

Questionnaire de contrôle interne	Processus logistique	Entité audité : Auditeur : Date :		Folio :
	Rubrique : destockage et expéditions des produits vers les agences commerciales			Exercice :
Objectif de contrôle : optimiser les opérations de déstockage et de transport des produits				
Question	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui ou N/A	Non		
1 Le déstockage est-il fait au vu d'un bon d'approvisionnement ?	Oui			
2. Le déstockage est-il fait par une personne autre que le convoyeur ?	Oui			
3. Le bon d'approvisionnement porte-t-il toujours les signatures des personnes habilitées ?	Oui			
4. Un bordereau de transfert est-il émis à chaque transfert ?	Oui			
5. Si oui est-il rapidement transmis au gestionnaire de stock ?	N/A		Aucun délai de transmission n'est déterminé	
6. La sortie de stock est-elle rapidement enregistrée sur les fiches de stock ?	N/A			
7. Des unités logistiques sont définies pour lier les déstockages aux capacités des véhicules de transport ?	N/A		Les seules unités exploitées sont les palettes	
8. La flotte de transport est-elle régulièrement disponible ?	N / A			
9. Les expéditions font-elles l'objet d'un planning ?	Oui		Planning hebdomadaire	

Questionnaire de contrôle interne	Processus logistique	Entité audité :		Folio :
		Auditeur :		Exercice :
		Date :		
Rubrique : système d'information				
Objectif de contrôle : Sécurité, adéquation du système aux besoins				
Question	Réponses		Commentaires ou observations	
	Oui ou N/A	Non		
1. Les locaux sont-ils d'un accès réservé aux personnes autorisées ?	Oui		Les informaticiens pouvant interagir avec les stocks ne font les études.	
2. Les protections incendie sont-elles adéquates ?	Oui			
3. Un double des fichiers est-il conservé dans un endroit distant de la salle de l'ordinateur ?	N/A			
4. Existe t-il une séparation des tâches entre les études informatiques (études, conception, réalisation), l'exploitation (production) et la saisie des informations ?	Oui			
5. Adéquation du système par rapport aux besoins ?	Oui			
6. Traitement et restitution de l'ensemble des opérations saisies ?	Oui			
7. Fiabilité et exhaustivité des informations produites ?	N/A			
8. Nécessité d'un mot de passe ou d'un code d'accès régulièrement modifiés et supprimés en cas de départ de la personne ?	Oui			
9. Mots de passe et terminaux ne donnant accès qu'à certaines fonctions	Oui			
10. Système de sauvegarde des mots de passe et habilitations	Oui			

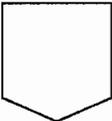
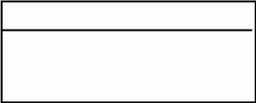
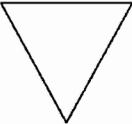
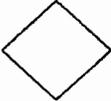
**ANNEXE IV° : Grille d'analyse des tâches**

Tâches	Nature des tâches	Direction Générale		Direction des Achats et de la Logistique							
		Directeur Général	Contrôleur de gestion	SAQL				Prévisions et Gestion des commandes			
				Chef de service AQL	Gestionnaire de stocks	Magasinier en chef	Agent convoyeur	Gestionnaire commandes	Ch. des contrats	transit	
Prévision commandes	1. Etablissement des prévisions	Ex							X		
	2. Etablissements des BC	Ex							X		
	3. Contrôle du BC	C		X							
	4. Signature des BC	Au	X								
Commandes et réception en douane	5. Suivi des procédures d'autorisation d'importation										X
	6. Suivi des proforma et DPI										X
	8. Relance fournisseur (proforma et livraison)										X
	9. Suivi des arrivages, containers et DPI										X
	10. Constitution dossier de transit										X
	11. Suivi des activités de transit										X
	12. Suivi des réceptions										X
Réception et mouvement des stocks	13. Rapprochement BC, BL du fournisseur et inventaire de réception	C				X				X	
	14. Etablissement des BES et BTS	Ex				X					
	15. Rapprochement BES et BTS	C		X							
	16. Entrée en stock quarantaine	Ex							X		
	17. Sortie de stock quarantaine	Ex				X	X				
	18. Entrée en stock Central	Ex				X					
	19. Sortie de stock central	Ex				X					

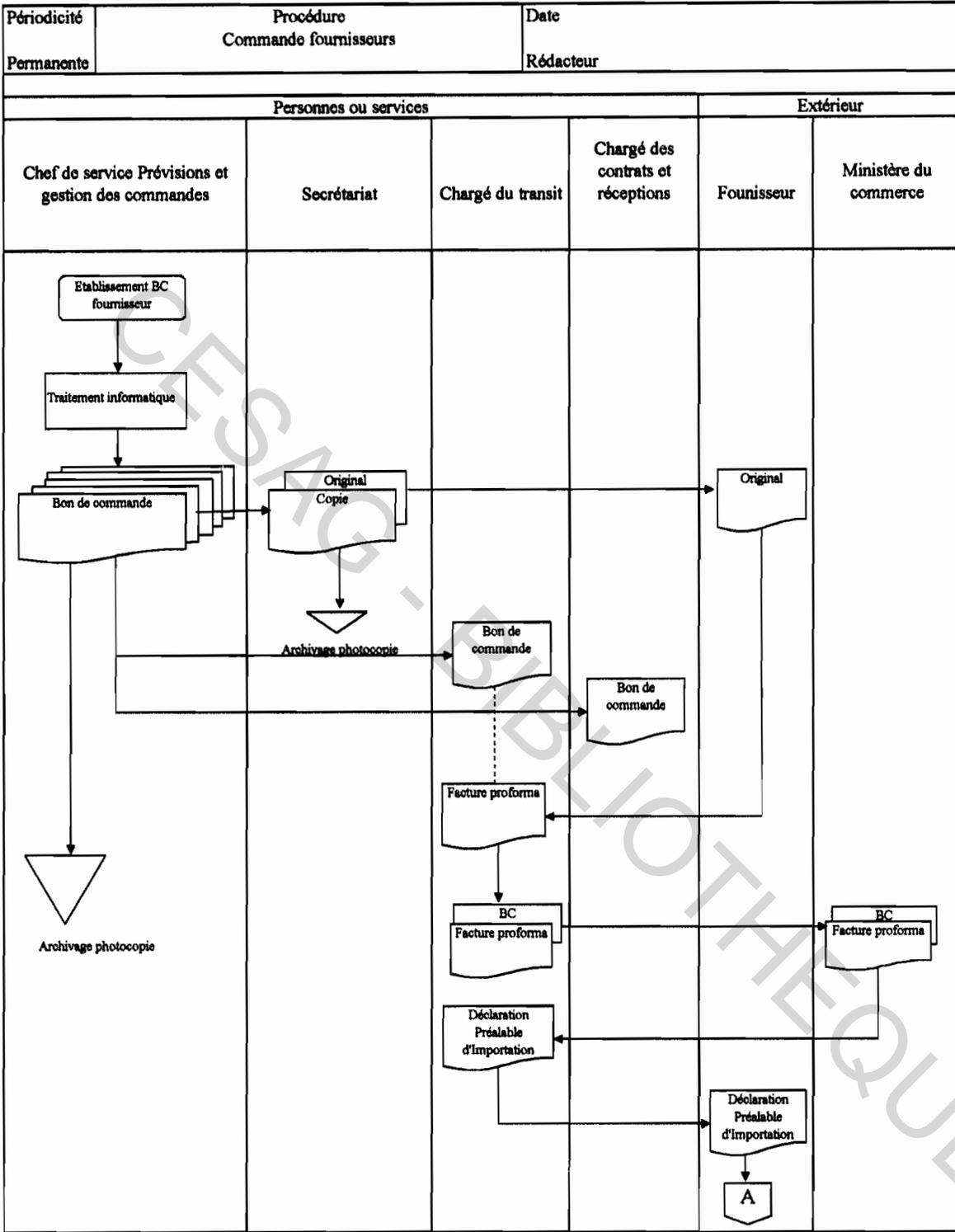
Tâches	Nature des tâches	Direction Générale		Direction des Achats et de la Logistique							
		Directeur Général	Contrôleur de gestion	SAQL				Prévisions et Gestion des commandes			
				Chef de service AQL	Gestionnaire de stocks	Magasinier en chef	Agent convoyeur	Gestionnaire commandes	Ch. des contrats	transit	
Suivi et ajustement	20. Tenue des fiches stocks en quantité	Ex					X				
	21. Tenue de l'inventaire permanent	Ex				X					
	22. Rapprochement inventaire physique-inventaire permanent	C		X							
	23. Approbation des ajustements après inventaire	Au		X							
Transferts vers les agences	24. Réception des expressions	Ex				X					
	25. Emission de bon d'approvisionnement	Ex				X					
	26. Contrôle du bon d'approvisionnement	C				X					
	27. Déstockage	Ex					X				
	28. Expédition	Ex							X		

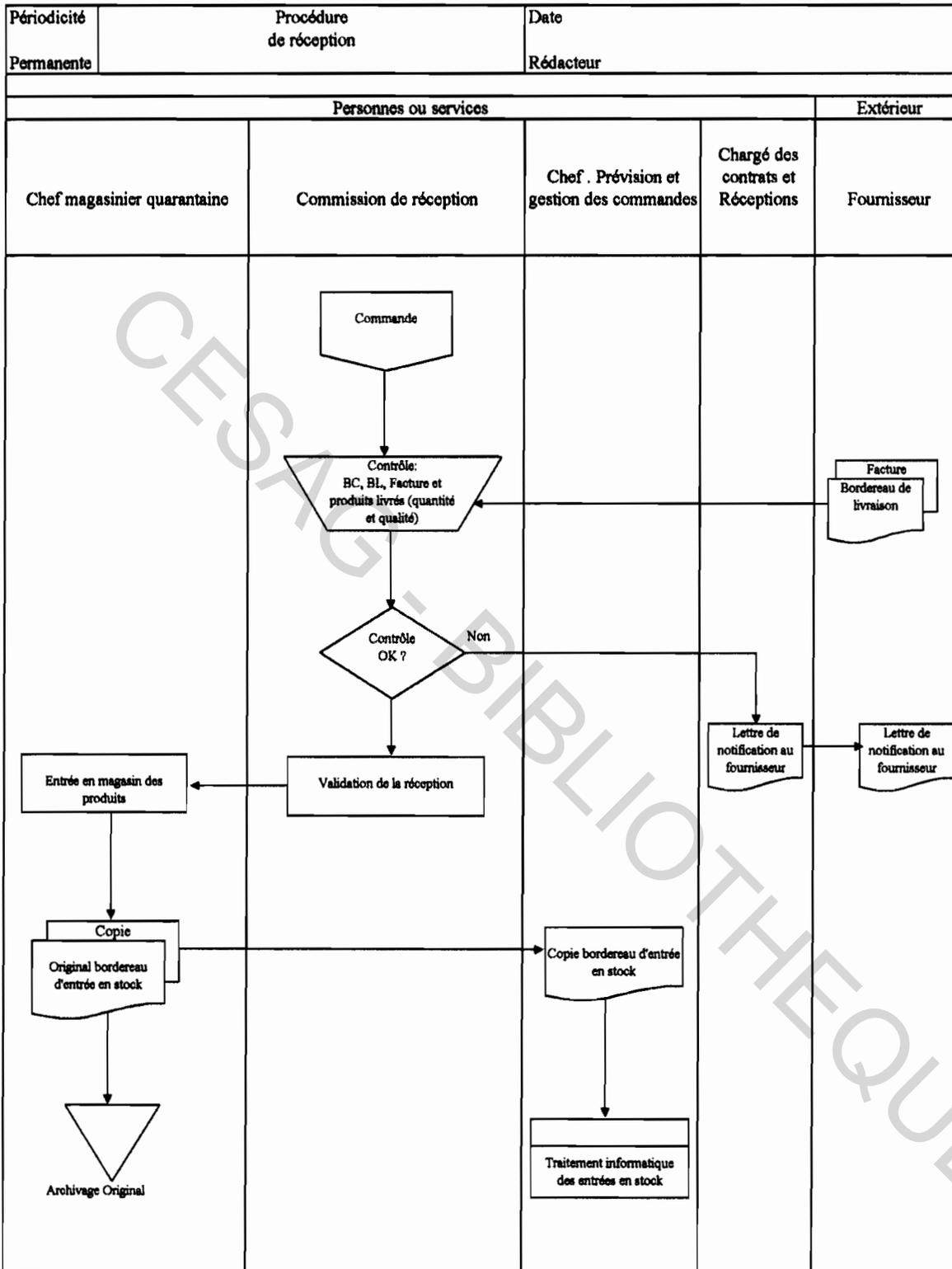
**Au** : Autorisation ; **C** : Contrôle ; **Ex** : Exécution  
**SAQL** : Service d'Assurance Qualité et Logistique

## Symboles

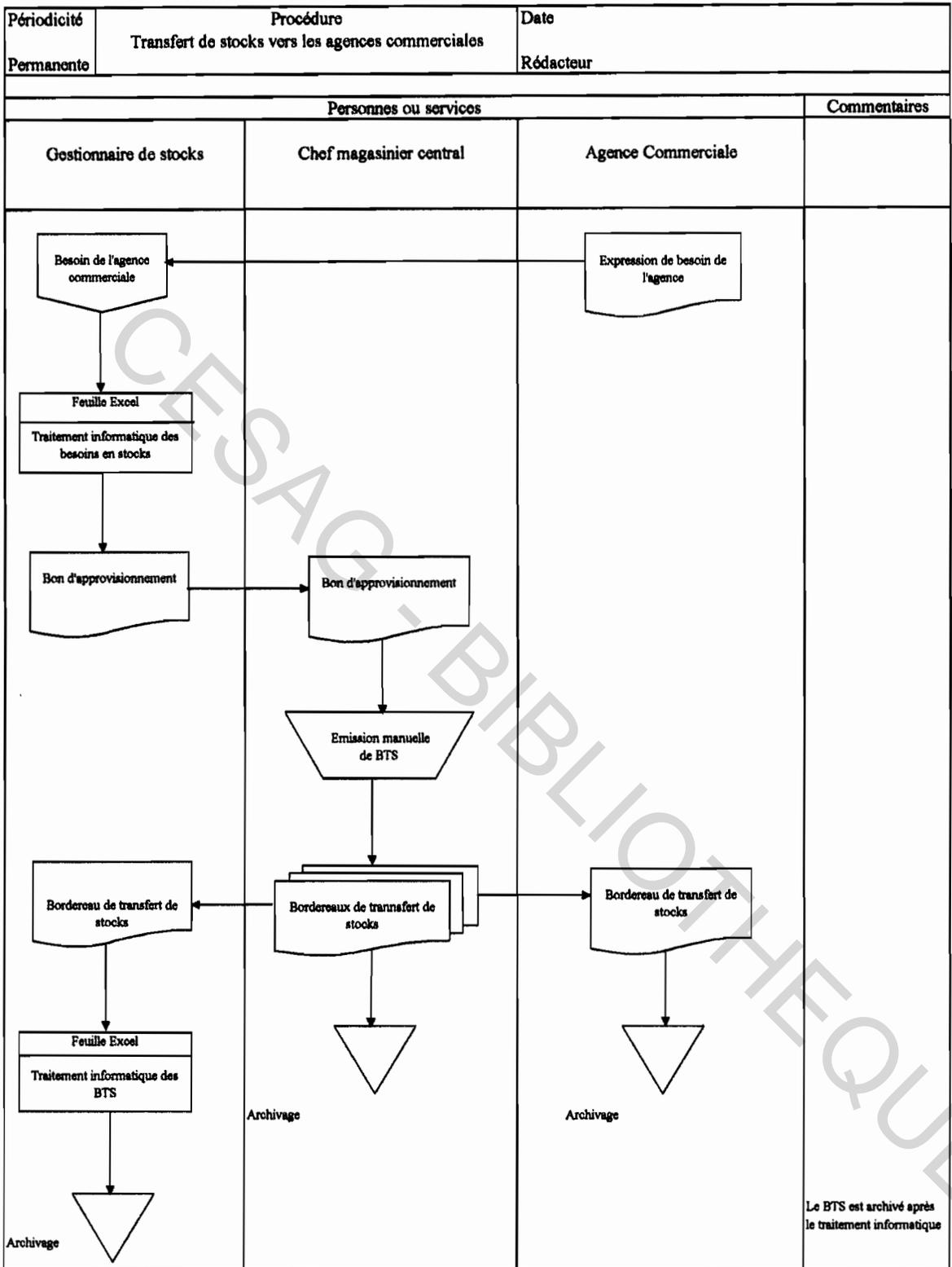
	Marque le début et la fin d'un processus
	Document papier faisant d'un traitement ou résultant d'un traitement
	Traitement informatique
	Renvoi vers un processus
	Traitement informatisé pour une application spécifique
	Archivage définitif
	traitement manuel
	Traitement de données ou circulation des informations sans rupture
	Circulation d'information sans circulation physique de documents
	Opération de contrôle ou de décision

**ANNEXE V: Flow chart**





Périodicité	Procédure Tenue de stocks		Date
Permanent			Rédacteur
Personnes ou services			Commentaires
Chef magasinier quarantaine	Chef magasinier central	Gestionnaire de stocks	
			<p>Entrée informatique des stocks dans le magasin central</p>



<p>Périodicité Permanente</p>	<p>Procédure Gestion des retours de stocks</p>	<p>Date Rédacteur</p>	
Personnes ou services		Commentaires	
<p>Chef magasin central</p>	<p>Gestionnaire de stocks</p>	<p>Agence commerciale</p>	
			<p>Commentaires</p>