

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITÉ
(ISC)

**MAITRISE PROFESSIONALISEE DES
TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES
(MPTCF)**

MEMOIRE DE FIN DE 2nd CYCLE

3^{ème} promotion



Thème:
**ANALYSE DE LA PLANIFICATION D'UNE MISSION
D'INVENTAIRE : CAS DU CABINET SITEL**

Présenté par :
**Hermann de
CAMPOS**



Sous la direction de :
M Alioune HANNE
**chef de projet cabinet
SITEL**

Avril 2006

DEDICACES

A ma mère Christiane, pour tous les efforts consentis pour la réussite de cette formation ;

A mon père Thomas, pour son soutien affectueux ;

Que ce travail soit pour vous une réponse à l'espoir que vous fondez en ma personne.

A vous mes frères et sœurs pour toute votre affection et vos pensées très chaleureuses.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos remerciements à Messieurs :

- *Alioune HANNE pour sa disponibilité, son encadrement et ses conseils pour la rédaction de ce mémoire;*
- *Moussa YAZI et Gilbert BOSSA pour leur dévouement à servir et à rendre cette formation excellente ;*
- *Au corps professoral du CESAG qui nous ont donné cette formation de qualité ;*
- *A Mme Marie BA et tout le personnel des cabinets BDO et SITEL pour leur bonne collaboration.*

Nos remerciements vont également à l'endroit de :

- *la famille LAWANI pour sa marque d'affection fraternelle et pour tous les conseils prodigués pour mon adaptation aux réalités sénégalaises ;*
- *la famille MARCOS, DOMINGO, QUENUM pour leur soutien moral et affectif ;*
- *la promotion MPTCF 2003 – 2005 ;*
- *Diana, Murielle, Salomon, Hutton, Nadège, Malick et tous les amis avec qui j'ai partagé l'expérience sénégalaise ;*
- *tous ceux qui s'intéresseront à ce document et à sa valorisation. J'espère que vous y trouverez les réponses à vos préoccupations.*

ABREVIATIONS & SIGLES

AFNOR : *Association Française de Normalisation* ;

CNCC : *Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes* ;

FAO : *Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture* ;

IFRS : *International Financial Reporting Standards* ;

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

SENELEC : *Société Nationale d'Electricité du Sénégal* ;

RTS : *Radiodiffusion Télévision Sénégalaise* ;

SYSCOA : *Système Comptable Ouest Africain*.

TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

<u>TABLEAU N° 1</u> : Valorisation des éléments du patrimoine	12
<u>TABLEAU N° 2</u> : Planification de l'étape de définition des objectifs de la mission	23
<u>TABLEAU N° 3</u> : Planification de l'étape d'organisation du travail	25
<u>TABLEAU N° 4</u> : Rapport d'avancement par tâches	27
<u>TABLEAU N° 5</u> : Exemple de plan de communication	28
<u>TABLEAU N° 6</u> : Planification de l'étape d'exécution de la mission	29
<u>TABLEAU N° 7</u> : Planification de l'étape de suivi et d'évaluation	30
<u>TABLEAU N° 8</u> : Tableau d'analyse des faiblesses	58

FIGURE

<u>FIGURE 1</u> : Modèle d'analyse de planification d'une mission d'inventaire	33
---	----

ANNEXES

<u>Annexe n° 1</u> : Exemple de liste de contrôle	b
<u>Annexe n° 2</u> : Planning d'inventaire SITEL	c
<u>Annexe n° 3</u> : Présentation détaillée des étapes d'une mission d'inventaire	d
<u>Annexe n° 4</u> : Guide d'entretien	k

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Abréviations et sigles	ii
Tableaux et figures	iv
Annexes	v
Table des matières	vi
Introduction générale	1
1. Contexte général	2
2. Contexte spécifique	2
3. Problématique	3
4. Objectifs	5
5. Délimitation du sujet	5
6. Intérêt du sujet	6
Première partie : Cadre Théorique	8
Introduction	9
Chapitre I L'inventaire physique des immobilisations	10
1.1. Définitions	10
1.2. Activités d'inventaire physique	11
1.2.1. Le recensement exhaustif	11
1.2.2. La valorisation	11
1.3. La démarche d'inventaire	12

1.3.1. Préparation de l'inventaire	13
1.3.2. Déroulement de l'inventaire	15
1.4. Les supports d'inventaire	18
1.4.1. Les documents d'inventaire	18
1.4.2. Les outils techniques	19
Conclusion	19
Chapitre 2 Planification d'une mission d'inventaire	20
2.1. Les étapes de la planification d'une mission d'inventaire	20
2.1.1. Définition des objectifs de la mission d'inventaire	21
2.1.2. Organisation du travail	24
2.1.3. Exécution de la mission	28
2.1.4. Suivi et évaluation	29
2.2. Méthodologie de l'étude	30
2.2.1. Modèle d'analyse	30
2.2.2. Techniques de collecte	33
Conclusion	35
Deuxième partie : Cadre Pratique	36
Introduction	37
Chapitre 3 Planification des missions d'inventaire : cas de SITEL	38
3.1. Présentation de sitel sarl	38
3.1.1. Missions	38
3.1.2. Activités	39
3.1.3. Organisation	39
3.1.4. Perspectives	40
3.2. Description de la planification d'une mission d'inventaire par sitel	40

3.2.1. Prise de connaissance et analyse des données	40
3.2.2. Préparation de la mission d'inventaire	42
3.2.3. Exécution de l'inventaire	44
3.2.4. Bilan de la mission	45
3.2.5. Communication des résultats	46
Conclusion	48
Chapitre 4 Analyse de la planification de la mission d'inventaire et recommandations	49
4.1. Analyse de la planification de la mission d'inventaire a sitel	49
4.1.1. Analyse des étapes de la planification	49
4.1.2. Synthèse et résultats	52
4.2. Analyse des forces et des faiblesses de la planification	52
4.2.1. Analyse des forces de la planification	53
4.2.2. Analyse des faiblesses	55
4.2.3. Conclusions sur l'analyse de la planification	58
4.3. Suggestions pour l'amélioration de la planification	59
4.3.1. La dissociation des fonctions	59
4.3.2. La constitution d'une équipe projet permanente	60
4.3.3. La capitalisation des expériences	60
4.3.4. L'établissement de l'hexamètre de « Quintilien » de la mission	60
4.3.5. L'identification des risques liés à la mission	60
4.3.6. La cartographie des risques.	61
Conclusion	61
Conclusion générale	62

Introduction générale

A la clôture de chaque exercice, toutes les entreprises ont l'obligation légale de procéder au recensement et à la valorisation des éléments d'actif et de passif de leur patrimoine (article 42 de l'acte Uniforme de l'OHADA portant harmonisation des comptabilités des entreprises). Ce recensement exhaustif qualifié d'inventaire physique ou extra comptable constitue une donnée indispensable à l'établissement des états financiers annuels.

Cependant, confrontées à un environnement instable, les entreprises doivent faire face à de nouveaux défis qui consomment tout le crédit temps alloué à cette activité. Ces défis se résument en quatre mots : innovation, réactivité, performance, rentabilité. De plus, les entreprises ne disposent pas toujours en interne des compétences nécessaires pour réaliser cet inventaire. Elles manifestent donc de plus en plus le besoin de faire appel à des prestataires extérieurs pour les accompagner dans la réalisation d'une telle opération.

Ainsi, nombre d'entreprises ont recours à des cabinets conseil, spécialisés dans l'inventaire des immobilisations. Cette assistance ponctuelle présente divers avantages: réduction et maîtrise des coûts, achat d'expertises en matière de gestion d'immobilisations, objectivité des solutions proposées, gain en formation pour le personnel, gain de temps affectable aux tâches à forte valeur ajoutée. Ces avantages participent donc à assurer une gestion efficiente de cette activité.

Par ailleurs, les entreprises souhaitent trouver des « professionnels qui connaissent et comprennent les spécificités de leur business et les aident à établir et à garantir la qualité de la communication » (BISMUTH, 2002 :170). Ainsi, ces missions sont gérées en mode projet avec, comme maître d'ouvrage, le service de contrôle de gestion et, en maître d'œuvre, un cabinet conseil. A ce dernier, incombe donc la responsabilité de mettre en place une méthodologie, des outils, un management dynamique permettant d'intégrer toutes les compétences disponibles pour le succès de la mission.

1. Contexte général

Pour conduire une mission d'audit financier, la démarche est universelle. Elle répond à des normes internationales d'audit quant à son organisation et sa conduite. Elle a force de loi pour l'ensemble des auditeurs. En revanche, pour des missions autres que celles d'audit financier, les missions de conseil par exemple, aucune démarche n'est définie formellement. Chaque consultant met en œuvre sa propre méthodologie. Il choisit ou conçoit ses propres outils. Malgré cette diversité, force est de constater qu'il existe un fond commun, tant au niveau de la planification de la mission, qu'au niveau du suivi et du contrôle. En effet toutes ces méthodes sont fondées sur la méthodologie de la gestion de projet.

2. Contexte spécifique

Le cabinet conseil SITEL propose, outre son activité principale (sécurité informatique et télécommunications), des prestations de conseil et de soutien logistique dans la réalisation d'inventaire d'équipements informatiques et de télécommunications. Dans ce cadre, SITEL participe depuis deux (02) années à l'inventaire des immobilisations de cinq (05) importantes sociétés du Sénégal (SONATEL Fixes, SONATEL Mobiles, TIGO, SENELEC, RTS). Compte tenu de leurs métiers et d'un environnement technologique en constante évolution, ces entreprises consacrent une part importante de leurs revenus à l'acquisition d'immobilisations techniques toujours plus performantes. Aussi, expriment-elles le besoin de disposer de données fiables, en temps réel sur la situation des immobilisations en service, hors service et hors d'usage. De même, les données d'inventaire sont très utiles pour la détermination des coûts des prestations à facturer, car grâce à ces travaux chaque immobilisation est identifiée physiquement et valorisée à sa valeur actuelle (compte tenu de la dépréciation ainsi que de l'inflation). De plus, les règles comptables imposent un inventaire exhaustif de toutes les immobilisations inscrites à l'actif du bilan. Cependant, pour diverses raisons : manque de temps, absence d'expertise suffisante en interne, souci de rentabilité ; elles choisissent de confier cette mission à des cabinets conseil.

Ainsi, le cabinet SITEL est sollicité pour conduire des missions d'inventaires. A cette occasion, il fait appel à de jeunes consultants juniors externes, en fonction du degré de

technicité et de complexité requis. Il s'agit en règle générale, de gestionnaires et de techniciens regroupés en équipes binomiales, sous la responsabilité d'un chef de projet. La conduite de la mission est assurée par le chef de mission ou de projet qui n'est autre que le consultant senior. Son challenge sera de mettre en place une organisation autonome, flexible, transversale (acteurs externe et interne au cabinet) et performante pour une durée limitée. De ce point de vue, son fonctionnement est semblable à celui d'un projet. D'ailleurs, certains outils de la gestion de projet sont utilisés dans la phase de planification et d'organisation de la mission. Toutefois le recours à ces outils et méthodes de gestion de projet n'a pas toujours garanti à cette organisation l'efficacité espérée.

3. Problématique

SITEL ambitionne de devenir une référence en matière de réalisation d'inventaire d'immobilisations au Sénégal, voire dans la sous région. Dans cette perspective, il s'investit dans l'acquisition et la mise à disposition d'équipements techniques tels que les terminaux à lecture infra rouge, les étiquettes codes barre, mais aussi la conception de logiciels spécifiques pour cette activité.

Une mission d'inventaire se déroule en trois grandes phases : la première consacrée à la planification de la mission, la seconde à l'exécution de la mission, et la dernière destinée à la restitution des conclusions aux clients. Ces trois phases sont tributaires l'une de l'autre. En dépit des efforts de préparation et d'organisation, des insuffisances surviennent au cours de la phase d'exécution des missions :

- non respect des procédures par certains consultants ;
- existence de « doublons » dans le fichier d'inventaire;
- difficultés d'accès aux informations ;
- difficultés de localisation de certaines immobilisations ;
- non fiabilité des données transmises par le client.

L'existence de ces problèmes constitue des goulots d'étranglements qui occasionnent des retards importants ; entraînant de ce fait des coûts supplémentaires. Ce qui remet en question le professionnalisme et la performance de SITEL.

Une telle situation s'expliquerait par une faible anticipation des risques liés au facteur humain, une défaillance du système de contrôle, une insuffisance au niveau du reporting, une faible implication des consultants externes et, surtout une faiblesse dans la coordination de la mission. L'analyse des dysfonctionnements observés indiquerait une faible optimisation de la planification. Puisqu'un véritable effort de planification permet d'identifier les risques potentiels, de déceler les conséquences à court et moyen terme, de contrôler tout ce qui est contrôlable et de maîtriser le processus de préparation et de réalisation de l'inventaire.

Il se pose donc, pour le cabinet, un problème de planification de ses missions d'inventaire. En règle générale, les cabinets sont confrontés à des contraintes d'optimisation de leurs ressources (humaines, matérielles et financières). Ce triptyque est caractérisé par : « un fort accroissement des exigences en terme de qualité de prestations, de coût et de délais. Cette triple contrainte impose donc l'optimisation des ressources humaines, matérielles et financières dans la mise en œuvre de tout processus de réalisation » (Dayan et al; 2004 :591). Il en résulte donc la nécessité d'une meilleure planification des missions futures.

Pour répondre à ce besoin, nous envisageons les solutions suivantes :

- renforcer les procédures de contrôle ;
- définir un plan assurance qualité, décrivant les dispositions en matière de qualité des prestations ;
- formaliser et standardiser les instruments de suivi et de contrôle des travaux ;
- répertorier les meilleures pratiques en matière de gestion de projet ;
- recruter un gestionnaire en tant que coordonnateur délégué permanent, dont la mission sera de participer à la planification de la mission et de servir d'interface opérationnel entre le maître d'oeuvre et les équipes.

La dernière solution nous paraît plus pertinente. En effet, le coordonnateur délégué par ses compétences, mettra en œuvre tous les outils nécessaires pour une meilleure planification des missions. Ceci, dans le but de mieux formaliser les procédures d'organisation, de suivi et d'exécution de la mission. Il pourra en outre assurer les tâches de gestion tout au long du projet et renforcer la coordination des activités. Toutefois, avant d'envisager cette solution, il serait souhaitable de déterminer les forces et les faiblesses caractérisant la planification

actuelle des missions d'inventaire ; d'où la question de recherche suivante : *Quelle est l'efficacité de la démarche de planification des missions d'inventaire au cabinet SITEL ?*

Cette question centrale sera déclinée en une série de questions spécifiques dont les réponses constitueront des ébauches de solutions à la question de recherche:

- ◀ comment planifier une mission d'inventaire ?
- ◀ quels sont les moyens à mettre en œuvre ?
- ◀ quels sont les techniques et les outils mis en œuvre pour la planification d'une telle mission ?

Les réponses à ces interrogations constitueront le fil conducteur de notre étude dont le thème est : *Analyse de la planification d'une mission d'inventaire : cas du cabinet SITEL.*

4. Objectifs

En choisissant d'aborder ce thème, notre objectif principal est : d'améliorer la planification des missions d'inventaire. Cet objectif ne sera atteint qu'à travers la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

- fiabiliser la collecte des données d'inventaire,
- sécuriser le traitement de ces données,
- assurer la traçabilité des saisies,
- renforcer les procédures de vérification,
- améliorer la coordination des activités.

5. Délimitation du sujet

Comme nous l'avons démontré dans la problématique, l'essentiel des dysfonctionnements ciblés sont liés au facteur humain et à la fragilité du système organisationnel mis en place. Par conséquent, notre analyse se limitera à la planification organisationnelle des missions

d'inventaire. De même, notre étude portera sur la planification d'une mission d'inventaire physique des immobilisations corporelles.

6. Intérêt du sujet

Le processus de planification peut différer d'un inventaire à un autre. Cependant, c'est une démarche itérative, dynamique qui doit être « conduite avec ordre, méthode et précision. Toute erreur en dénaturerait les résultats » (Oumar SAMBE, 2003 :214). Raisons pour lesquelles il est indispensable de planifier la mission d'inventaire.

Intérêt pour SITEL :

La nécessité du renforcement de la planification des missions d'inventaire permettra à SITEL de mieux présenter ses offres de services. Plusieurs raisons justifient donc ce besoin :

- exigence d'une justification détaillée des coûts des prestations,
- pression du temps plus importante,
- cahiers de charges plus précis.

Ainsi, la mise en œuvre d'une meilleure planification contribuera non seulement à améliorer ses performances, mais aussi à mieux gérer les dépassements de délais. Ce qui lui permettra de s'inscrire dans une perspective d'optimisation de son organisation et de ses ressources.

Intérêt pour nous :

Le succès d'une activité dépend de la manière dont elle a été préparée, organisée en un mot planifiée. La planification est donc une étape fondamentale qui permet de définir les objectifs et la nature de l'organisation à mettre en place pour une mission donnée. En abordant ce thème, nous souhaitons approfondir nos connaissances sur la pratique de l'inventaire des immobilisations et surtout celui des stocks. Cette étude nous offre également l'opportunité de maîtriser la démarche de préparation et de réalisation d'un inventaire extracomptable et, d'explorer de nouvelles pratiques en matière de planification.

Intérêt pour les tiers :

La littérature sur le sujet traite peu de l'inventaire des immobilisations. Par contre, elle est très prolifique en ce qui concerne les stocks. Cet état de chose est sans doute dû au caractère plus facilement contrôlable des immobilisations. Nous souhaitons que notre étude, apporte aux tiers des indications sur la démarche à mettre en place pour l'inventaire des immobilisations corporelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie : cadre théorique

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

La vie de l'entreprise est découpée en périodes appelées exercices comptables. La clôture d'un exercice comptable représente l'occasion de faire un point sur l'activité passée. A cet effet diverses activités sont entreprises : les travaux de fin d'exercice ou travaux d'inventaire. L'institution des ces travaux répond à une obligation légale et à la nécessité de disposer d'informations fiables. Ils participent ainsi à la réalisation de deux objectifs pour l'entreprise : d'une part la détermination du résultat réalisé (perte ou bénéfice) pour une période, et d'autre part la détermination de la situation patrimoniale à une date donnée. L'inventaire extra comptable représente la première phase des travaux d'inventaire. Pour que cette activité atteigne ses objectifs, des efforts de préparation et d'organisation sont indispensables.

Dans la première partie de notre étude, nous décrirons en premier lieu la démarche d'inventaire physique. Ensuite, nous nous proposons d'explorer un modèle de planification d'une mission d'inventaire physique. Ce modèle servira de canevas à l'analyse de la planification mise en œuvre par SITEL dans le cadre de ses missions d'inventaire d'immobilisations techniques dans la deuxième partie.

Chapitre 1 L'inventaire physique des immobilisations

Au cours de ce chapitre, nous décrirons le concept d'inventaire physique des immobilisations corporelles à travers les différents points suivants : définitions, les activités d'inventaire, la démarche d'inventaire, les techniques et les supports d'inventaire.

1.1. Définitions

Le dictionnaire Larousse (2005 :295) désigne l'inventaire comme étant d'abord « l'état des biens de quelqu'un, d'une communauté », ensuite « l'état des marchandises en stock », enfin une « opération de dénombrement, et de recensement ». Ces deux derniers sens ont été repris par le droit comptable. Plutôt que de définir le terme inventaire, le droit comptable en son article 42 de l'Acte Uniforme de l'OHADA portant harmonisation des comptabilités des entreprises, fait une description des activités d'inventaire : « A l'inventaire, il est procédé au recensement et à l'évaluation des biens » (SAMBE, 2003 :136). Inventorier consiste donc à mener des activités de recensement et d'évaluation de biens propriété de l'entreprise. Selon ERSA (2003 :6) « faire l'inventaire extracomptable des immobilisations, c'est classer, dénombrer et évaluer les diverses immobilisations en service dans l'entreprise ». Il s'agit donc d'identifier et de compter physiquement les immobilisations, puis de les valoriser. Il précise également que « ce recensement et cette valorisation doivent faire l'objet d'états d'inventaire qui seront transcrits dans le livre d'inventaire » (ERSA, 2003 :7). C'est donc une activité de contrôle permettant de connaître la situation patrimoniale réelle à une date donnée et, dont le but est d'ajuster la comptabilité d'où sa nature extra comptable (matérielle non comptable). En définitive, nous retiendrons que l'inventaire physique des immobilisations désigne l'ensemble des opérations extra comptables de recensement exhaustif des immobilisations corporelles de l'actif de l'entreprise puis leur estimation à la valeur d'inventaire. Cet inventaire a donc pour objectif principal : la confirmation de l'existence physique des immobilisations inscrites au bilan. Ainsi, il peut être l'occasion de déceler des anomalies telles que : l'existence d'immobilisations non comptabilisées, la disparition d'immobilisations qui figurent toujours dans les comptes.

1.2. Activités d'inventaire physique

L'inventaire physique consiste à, dénombrer et, estimer tous les éléments du patrimoine. Nous distinguons donc deux activités principales : le recensement exhaustif et la valorisation.

1.2.1. Le recensement exhaustif

Selon SAMBE (2003 :136) le recensement exhaustif consiste à identifier, localiser et compter physiquement chaque élément du patrimoine. L'identification et la localisation sont déterminées sur la base d'informations obtenues auprès de l'entreprise (dossiers d'immobilisations, fichier des immobilisations) ou des tiers (fournisseurs, clients, banque). Quant au comptage, il permet de contrôler l'existence et l'exhaustivité de ces informations afin d'établir des écarts. Ces écarts feront l'objet d'ajustements spécifiques (régularisation des charges et des produits, régularisation des cessions d'éléments d'actifs).

1.2.2. La valorisation

Elle consiste à « réévaluer » chaque élément dénombré en déterminant sa valeur actuelle à la date d'inventaire. Cette valeur actuelle sera comparée à la valeur d'origine. Cette comparaison aboutira au constat d'un amoindrissement de valeur (moins-value) ou d'une augmentation de valeur (plus-value). Par respect au principe de prudence, seules les moins-values seront comptabilisées (amortissements, provisions). Le tableau suivant présente cette comparaison pour chacune des rubriques du bilan (SAMBE, 2003 : 136).

Tableau N° 1 : valorisation des éléments du patrimoine

Eléments de patrimoine	Valeur d'entrée	Valeur d'inventaire
Immobilisations incorporelles et corporelles <ul style="list-style-type: none"> • Acquisitions à titre onéreux • Produites par l'entreprise • Acquisitions à titre gratuit 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût d'acquisition ⁽¹⁾ • Coût de production ⁽²⁾ • Valeur vénale ⁽³⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur actuelle ⁽⁴⁾ • Valeur actuelle • Valeur actuelle
Titres	• Prix d'achat	• Valeur actuelle
Stocks <ul style="list-style-type: none"> • Matières, autres approvisionnements, marchandises • Produits fins • En-cours de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût d'achat • Coût de production • Coût de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur actuelle • Valeur actuelle • Valeur actuelle
Créances	• Valeur nominale	• Valeur actuelle
Disponibilités	• Avoirs réels	• Avoirs réels ⁽⁵⁾
Dettes	• Valeur nominale	• Valeur actuelle

(1) Prix d'achat majoré des frais accessoires.

(2) Charges directes et indirectes de production du bien.

(3) Prix qui aurait été acquitté dans les conditions normales de marché ou à défaut, prix présumé qu'accepterait d'en donner un acquéreur éventuel dans l'état et le lieu où se trouve le bien.

(4) Selon la nature du bien : valeur comptable nette, prix du marché, mercurielle.

(5) Obtenus par rapprochement bancaire.

Source : CNCC (1991 :37)

1.3. La démarche d'inventaire

L'inventaire des immobilisations est une démarche qui doit être conduite avec ordre et méthode. La crédibilité et la fiabilité des résultats de la mission tiennent en partie du respect de ces points. « C'est pourquoi, il est nécessaire de procéder par étapes » affirme Oumar SAMBE (2003 :214). Nous évoquerons ici deux démarches axées sur l'inventaire des stocks: celle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) et, celle d'Oumar SAMBE. Après une brève présentation des deux démarches, nous proposerons une démarche unique fruit de « l'union et de l'adaptation » des deux démarches.

Pour la CNCC (1991 : 30) sept (7) « grandes lignes constituent la charpente de toute procédure d'inventaire » : choix d'une date, préparation des lieux de stockage, identification et information du personnel chargé de l'inventaire, arrêt des mouvements pendant

l'inventaire, dénombrement et saisie de l'inventaire, centralisation et suivi des quantités, procédures de séparation des exercices. Comme nous pouvons le remarquer cette démarche est centrée sur les stocks. Quant à Oumar SAMBE (2003 : 215), il nuance la démarche en la divisant en deux phases : la préparation de l'inventaire et le déroulement de l'inventaire. Chaque phase est subdivisée en une série d'actions précises. Ainsi, la phase de préparation consiste à désigner les responsables et les personnes nécessaires à l'inventaire, puis à mettre en place les procédures d'inventaire. La phase de déroulement de l'inventaire comporte quatre étapes : travail préparatoire, intervention des équipes de comptage, exploitation des résultats du comptage, contrôle du travail d'inventaire.

La démarche de SAMBE transcrit mieux la réalité de l'inventaire. Cependant, le développement proposé n'est pas aussi complet que celle de la CNCC. Par conséquent, nous présenterons une démarche dont la forme est inspirée de SAMBE, mais dont le fond est le fruit de la combinaison des deux méthodes.

1.3.1. Préparation de l'inventaire

Cette phase de préparation se décline en trois étapes. La première étape précise la période d'inventaire, la seconde étape officialise les nominations du responsable et des intervenants, la troisième étape définit la procédure d'inventaire.

1.3.1.1. Période d'inventaire

Pour une bonne réalisation de l'inventaire, le choix d'une date reste un élément essentiel dans la démarche. Le choix de la date correspond à une période où les immobilisations sont moins sollicitées et sont facilement accessibles. De même, le personnel de l'entreprise devra se tenir prêt à fournir tous les renseignements nécessaires aux équipes d'inventaire. A titre indicatif, l'inventaire doit se tenir dans les trois mois après l'arrêté des comptes, afin que d'importantes variations ne remettent pas en cause la fiabilité et l'utilisation des données de l'inventaire dans les documents de fin d'exercice.

1.3.1.2. Nomination d'un responsable de l'inventaire et des intervenants

a) Nomination du responsable de l'inventaire

Elle est une étape très sensible. Il s'agit de confier la responsabilité de l'inventaire à une personne qui ait suffisamment d'autorité pour faire appliquer les instructions sans heurts. Le responsable peut être un membre du personnel, ou une personne morale externe à l'entreprise. Selon Oumar SAMBE (2003 : 215) le responsable, qu'il soit interne ou externe, doit réunir les qualités suivantes :

- avoir une connaissance suffisante de l'organisation, des immobilisations à inventorier et de toutes les phases de l'activité de l'entreprise pour pouvoir mesurer à leur juste valeur les instructions à appliquer,
- être méthodique et posé,
- avoir le sens des responsabilités,
- être dynamique,
- avoir un esprit d'analyse pour prendre les décisions tactiques par rapport aux imprévus,
- être disponible pendant toute la durée de l'inventaire.

Le responsable assiste, coordonne et contrôle les différentes équipes dans leurs tâches. Le choix du responsable est suivi de celui des intervenants. C'est à lui que revient la charge de constituer son équipe.

b) Nomination des « inventoristes »

Le responsable doit recourir à des personnes de compétences diverses. Mais il est important de tenir compte de quelques paramètres dans le choix des personnes qui constituent les équipes. Ces équipes doivent comporter au moins: une personne connaissant suffisamment les immobilisations à inventorier et une autre ayant une formation en gestion.

1.3.1.3. Edition des procédures d'inventaire

Selon SAMBE (2003 :135), le responsable s'informe de l'existence d'une procédure interne pour la prise d'inventaire physique. En cas d'inexistence de celle-ci, il rédige des instructions qui seront communiquées à l'ensemble des équipes. Elles peuvent mentionner les rubriques suivantes :

- le but de l'inventaire, son importance, sa date et sa durée ;
- le(s) site(s) d'inventaire(s) ;
- les articles concernés ;
- la responsabilité de chacune des personnes affectées à l'inventaire ;
- la nature des imprimés et leur utilisation ;
- les vérifications à opérer pour détecter les omissions et déterminer si tous les articles inventoriés ont bien été identifiés sur les listes d'inventaire ;
- l'état des articles sur les imprimés d'inventaire (usagés, hors service et hors d'usage) en précisant pour chacun d'eux la date d'entrée.

Dans le cadre de l'inventaire des biens immobiliers, les procédures tiennent compte de l'existence de fiche d'entrée et de sortie des biens, de leur valeur d'entrée, des évaluations qui en ont été faites et des tableaux d'amortissements.

1.3.2. Déroulement de l'inventaire

Le déroulement de l'inventaire est structuré en quatre phases : le travail préparatoire, l'intervention des équipes de comptage, l'exploitation des résultats du comptage et le contrôle du travail d'inventaire.

1.3.2.1. Le travail préparatoire

Il consiste à préparer la prise d'inventaire. Il débute par la collecte et l'analyse de la nomenclature du fichier des immobilisations ou, du registre des immobilisations en indiquant (SAMBE, 2003 :135) :

- la référence,
- la désignation des articles,
- la localisation des sites et leur décomposition en zones d'inventaire,
- le périmètre d'inventaire (identifier les biens objet de l'inventaire),
- les équipes d'inventaire par zones d'inventaire,
- les supports d'inventaire,
- le planning d'inventaire.

Ce planning rend opérationnel l'inventaire. Il est communiqué à toutes les personnes concernées par l'inventaire.

1.3.2.2. L'intervention des équipes de comptage

Le comptage se fait de façon systématique dans chaque zone (selon le découpage des lieux et l'affectation des équipes). Tous les articles comptés doivent être identifiés par un marquage approprié : feutre, autocollant, talon du ticket d'inventaire, étiquettes code barres. Le dénombrement et la saisie se font suivant deux méthodes : la méthode dite manuelle et la méthode par lecteur laser.

La méthode manuelle est basée sur le système de double comptage effectué par deux équipes différentes. Sur la base d'un ticket de comptage comportant trois volets, nous avons le scénario suivant : la première équipe de comptage remplira le volet n°3 ; le détachera pour le remettre à la fin du comptage. La seconde équipe notera les informations nécessaires sur le volet n°2 qu'elle détachera pour le remettre à la fin du comptage. Les volets 2 et 3 sont transmis au responsable de l'inventaire. Quant au volet 1, il reste sur l'article. C'est un

système de double comptage qui permet de vérifier les informations inscrites sur les feuilles de comptage. L'inventaire par code barres quant à lui ne nécessite qu'une équipe.

La méthode d'inventaire par lecteur laser s'effectue à l'aide de terminaux portatifs muni de lecteur de code barres. Chaque bien est identifié par une codification numérique unique. La saisie se fait à l'aide de clavier alphanumérique. Les données sont transmises par la ligne téléphonique via un modem vers une plate forme informatique permettant de traduire les données sur tous supports électroniques. Pour respecter le principe du double comptage et se prémunir contre la perte de données, il est conseillé de prévoir une fiche d'inventaire manuelle qui reprend les enregistrements du lecteur (SAMBE, 2003 :136).

1.3.2.3. Exploitation des résultats d'inventaire

Après le dénombrement et la saisie de l'inventaire, les feuilles et fiches de comptage doivent être regroupées (avant la fin de l'inventaire) pour vérifier qu'elles comportent toutes les informations nécessaires, pour comparer et traiter les doublons. Avant de terminer cette étape, il faudra déterminer les causes des erreurs de comptage intervenues et les corriger. Il s'en suit l'élaboration d'un état récapitulatif précisant la date et la durée de l'inventaire, la ou les personnes ayant établi le document et sa date d'établissement, les références et la désignation des articles et les éventuelles observations.

1.3.2.4. Contrôle du travail d'inventaire

Selon SAMBE (2003 :137), il est effectué à plusieurs niveaux par le responsable de l'inventaire :

- au niveau du travail préparatoire, il s'assure que toutes les précautions ont été prises par l'établissement d'une liste aide mémoire ;
- au moment du déroulement, il vérifie la bonne exécution des opérations par le contrôle du respect des procédures ;
- à la fin des travaux de comptage, il procède à un troisième comptage lorsque les deux premiers ne concordent pas.

Le responsable effectue un contrôle final pour s'assurer de l'exhaustivité de l'inventaire, et de la restitution de l'ensemble des documents utilisés. A cet effet il établit une fiche récapitulative.

1.4. Les supports d'inventaire

Les supports d'inventaire sont constitués des documents et des outils techniques mis en place pour réaliser l'inventaire (CNCC, 1991 :32).

1.4.1. Les documents d'inventaire

Plusieurs documents sont nécessaires pour permettre aux différentes équipes d'inventaire de mener à bien leur mission. Ces éléments vont de la liste aide-mémoire des principales procédures retenues, au suivi des fiches de comptage en passant par les feuilles et fiches de comptage. Nous ajoutons à cette liste le dictionnaire des immobilisations et la fiche d'affectation des étiquettes code barres par équipe, dans le cas d'un inventaire par lecteur code barres.

1.4.1.1. Liste aide mémoire des principales procédures

Elle permet de vérifier la pertinence des procédures et la manière de mener l'inventaire physique d'un bien spécifique. Dans ce manuel, seuls les points clés sont mentionnés et la liste ne peut être exhaustive. Elle est adaptée à l'activité et aux particularités de chaque entreprise et de chaque difficulté rencontrée au cours de la prise d'inventaire (CNCC, 1991 :32).

1.4.1.2. Feuille et fiche de comptage

Selon sa présentation, ce type de support doit permettre soit un comptage simple, soit un double comptage. Le double comptage permet de vérifier les informations recueillies au premier comptage. Elles comportent des informations relatives à la localisation du bien, ses références et désignation précises, l'unité de comptage et la quantité complète. Une partie est réservée aux éventuelles observations et valorisations (CNCC, 1991 :32).

1.4.1.3. Suivi des fiches de comptage

Le rôle précis des documents de suivi des fiches de comptage est de permettre de contrôler l'utilisation et la centralisation de toutes les fiches. Ainsi, le responsable de l'inventaire note sur ce document l'équipe de comptage ayant reçu les fiches, le numéro de série des fiches distribuées à chaque équipe, les fiches utilisées, annulées et non utilisées (CNCC, 1991 :32).

1.4.1.4. Dictionnaire des immobilisations

Le dictionnaire des immobilisations est un document qui définit une équivalence des données sous format alphanumérique en langage code barres. Il est établi avant la prise d'inventaire et mise à jour pendant toute la durée de l'inventaire. Il est destiné à l'usage du lecteur code barres.

1.4.1.5. Fiche d'affectation des étiquettes code-barres

Il s'agit d'une fiche qui permet de gérer les étiquettes affectées à chaque équipe. En début d'inventaire chaque équipe reçoit un rouleau d'étiquettes avec une indication des numéros extrêmes. A la fin de la mission, un point est fait et l'utilisation de chaque étiquette est justifiée. Cette fiche fait office de procès-verbal.

1.4.2. Les outils techniques

Ils sont constitués par les terminaux munis de lecteur laser et les logiciels qui permettent la transmission et la transcription des données.

Conclusion

La mise en place des différents outils, de l'organisation du travail et la formation d'une équipe, participent donc à une démarche générale de planification de l'inventaire futur. Cette tâche étant dévolue au responsable de l'inventaire.

Chapitre 2 Planification d'une mission d'inventaire

Selon Russel Lincoln ACKOFF (1973 :29), « la planification consiste à concevoir un futur désiré, ainsi que les moyens réels d'y parvenir. Elle doit permettre l'obtention d'un résultat désiré à un moment donné ». Elle est donc un processus de préparation et d'organisation d'un ensemble de décisions, qui précèdent l'action, et qui interviennent dans la réalisation des objectifs. La planification présentera la manière dont le responsable de l'inventaire souhaite atteindre ses objectifs. Elle se décline en quatre étapes : définition des objectifs, organisation du travail, exécution, suivi et évaluation. Dans ce chapitre, Il sera question pour nous d'identifier les étapes, les variables et les outils d'analyse de la planification des missions d'inventaire. Ce qui permettra d'élaborer le modèle qui servira de canevas pour l'analyse de la planification mise en œuvre par SITEL dans le cadre de ces missions.

2.1. Les étapes de la planification d'une mission d'inventaire

La qualité de la planification d'une mission dépend de la pertinence et de la fiabilité des informations transmises au chef de mission. Cette phase de préparation est donc primordiale. Nous partons de la démarche proposée par la CNCC (1992 :48). Elle s'établit en trois étapes : connaissances préalables, évaluation des instructions d'inventaire, élaboration du programme de travail. Cette démarche présente de fortes similitudes avec celle d'une mission d'audit. Benoît PIGE (2001 :207) décrit l'étape de planification d'une mission d'audit en trois étapes: connaissances générales de l'entreprise et de son environnement, identification des domaines et des systèmes significatifs, détermination d'un seuil de signification, l'établissement du plan de mission. Cette déclinaison en trois étapes permet au responsable nommé pour l'inventaire :

- d'acquérir une connaissance générale de l'entreprise et de son environnement, avec pour objectif d'identifier les risques propres à l'entreprise ;
- d'analyser quelques éléments du contrôle interne, avec pour objectif de s'assurer de la fiabilité des données à traiter ;
- d'établir un planning précis, avec pour objectif de préciser et de formaliser la nature, l'étendue et le calendrier des travaux.

Même si ces démarches présentent des fondements solides, nous pensons qu'elles peuvent être améliorées. Ces démarches sont trop orientées vers la mission qu'elles planifient. Il sera donc plus intéressant pour nous d'avoir une démarche intégrant davantage les cinq composants de la planification : les fins, les moyens, les ressources, l'application, le contrôle (Russel Lincoln ACKOFF, 2003 :39).

- Les fins : détermination des objectifs et des buts ;
- Les moyens : choix des méthodes et outils pour atteindre les objectifs et les buts;
- Les ressources : détermination des ressources nécessaires, de la façon de les acquérir, et de la manière de les affecter aux différentes actions ;
- L'application : conception des procédés de prise de décisions et de la manière de les organiser afin de mener à bien le plan prévu ;
- Le contrôle : conception d'une méthode d'anticipation et de détection des erreurs commises dans le plan, d'une méthode de prévention et de correction permanente de celles-ci.

Sur cette base, nous proposons une démarche en quatre étapes : définition des objectifs de la mission d'inventaire, organisation du travail, exécution de la mission, suivi et évaluation de la mission. Pour chaque étape nous indiquerons, les objectifs, les principales activités prévues, les informations à rassembler et leurs sources, les responsables, les résultats.

2.1.1. Définition des objectifs de la mission d'inventaire

Cette étape permet au responsable de fixer ses enjeux par rapport à la mission d'inventaire. Pour commencer, il aura besoin d'informations de base sur l'entreprise et son environnement. Il devra déterminer où se procurer l'information disponible, et identifier les personnes qui peuvent servir de point de contact. A cet effet, le responsable de l'inventaire cherchera à collecter un maximum d'informations. Les informations recueillies lui permettront d'identifier les risques propres au client. Ce diagnostic initial permet de définir une approche opérationnelle pour conduire la mission par la fixation « d'objectifs clairs et précis » (Patrick JOSET, 2000 :15). Selon Patrick JOSET (2000 :16) trois niveaux sont à préciser : le contenu (que désire t-on atteindre ?); la dimension (avec combien d'effort ?); le temps (quand l'objectif doit-il être atteint ?).

Dans le cas présent, le chef de mission va s'assurer que le fichier sur lequel il travaille ne comporte aucun risque, ce qui lui permettra de définir ses objectifs. L'utilisation d'une checklist élaborée sur la base des risques identifiés par Oumar SAMBE (2003 :202) peut lui être utile. Il identifie les risques ci après :

- o l'enregistrement à tort de charges d'exploitation dans les immobilisations et vice versa ;
- o l'inscription et le maintien à l'actif de l'entreprise, de biens dont elle n'est pas ou n'est plus propriétaire ;
- o les omissions de nouvelles acquisitions et de cessions d'immobilisations ;
- o l'enregistrement d'une valeur erronée entraînant un montant erroné de la dépréciation.

Nous proposons un résumé des grandes lignes de l'étape dans le tableau suivant.

Tableau N° 2 : planification de l'étape de définition des objectifs de la mission

Objectifs	Activités principales	Ressources	Responsable	Résultats attendus
Identifier les risques clients	1. Définition du périmètre d'inventaire	Registre des immobilisations ou le fichier des immobilisations ;	Chef de mission	Etat des lieux (diagnostic)
Information	2. Prise de contact avec les dirigeants	Les fiches d'immobilisations ;		
Motivation	3. Collecte d'informations	Le tableau de l'actif immobilisé (tableau n°1 de l'Etat annexé) ;		
Mesure de performances	4. Etablissement des objectifs	Le tableau des biens pris en crédit-bail et contrats assimilés (tableau n°5).		

Source : Nous même à partir des travaux de ACKOFF (2003 : 26)

Commentaires :

La définition du périmètre se fait en accord avec les dirigeants de l'entreprise et consiste à préciser, les biens qui feront l'objet d'un inventaire et à définir ceux qui en seront exclus. Elle nécessite donc une prise de contact avec les différents responsables concernés. Selon Patrice Stern (2000 :136) « le principal outil utilisé est la technique de l'entretien semi directif centré sur plusieurs modes de questionnements. Il distingue les modes : rétrospectif (« que s'est-il passé dans votre entreprise ? »), pour recueillir les chiffres clés et les évolutions récentes ; politico stratégique pour faire émerger les enjeux ; opérationnel pour permettre la mise en évidence de dysfonctionnements. Nous préconisons le mode opérationnel car il permet de cibler très vite d'éventuels risques. Suite à ces entretiens, un diagnostic est ébauché et pourra être complété par une recherche documentaire approfondie. A ce sujet, Oumar SAMBE (2003 :206) préconise des moyens de contrôle par le rapprochement entre les tableaux n°1 et n°5 de l'Etat annexé avec les fiches d'immobilisations. Il peut également « prendre connaissance du dossier de l'exercice précédent, pour rechercher s'il existe des problèmes éventuels décelés lors de l'inventaire précédent, et dont il devrait tenir compte » (CNCC ,1992 : 48).

Le responsable de l'inventaire ayant acquis une connaissance générale de l'environnement des immobilisations à inventorier, s'assure de l'existence d'instructions d'inventaire. Dans le cas d'existence de procédures d'inventaire, le responsable procède à une évaluation desdites procédures. Dans le cas contraire, ou même lorsqu'il les juge insuffisantes, il sensibilise les dirigeants sur la nécessité de rédiger de nouvelles instructions, afin d'assurer la fiabilité de la prise d'inventaire.

2.1.2. Organisation du travail

Selon la CNCC (1992 : 50) les informations recueillies permettent de :

- planifier les travaux d'inventaire ;
 - dans le temps en fonction de l'agenda ;
 - dans l'espace en fonction de la localisation des articles.
- préparer un programme de travail en tenant compte :
 - du périmètre d'inventaire ;
 - des contrôles à effectuer ;
 - de la nature des informations à traiter.
- prévoir les collaborateurs nécessaires compte tenu du programme de travail.

Il s'agit de planifier l'exécution de la mission en établissant un plan de travail. Ce plan de travail décide des méthodes à suivre, identifie les personnes qui devront accomplir les différentes tâches, spécifie les responsabilités de chaque membre de l'équipe, organise le personnel et les activités et alloue les ressources à chacune des étapes de la mission. Nous proposons un résumé de l'étape dans le tableau suivant.

Tableau N° 3 : planification de l'étape d'organisation du travail

Objectifs	Activités principales	Ressources	Responsable	Résultats attendus
Définir l'organisation structurelle de la mission	1. Etablir la liste exhaustive des tâches	Organigramme des tâches	Le chef de mission	Programme de travail
	2. Choix des intervenants	Personnel qualifié		Plan de communication
	3. Détermination des délais	Temps		Procédures de contrôle
	4. Contrôle à priori	Procédures de contrôle		Budget
	5. Affectation des tâches	Offre financière		
	6. Allocation des ressources financières			

Source : Nous-même à partir des travaux de ACKOFF (2003 : 26)

Commentaires :

La première démarche sera d'énumérer les principales tâches et activités nécessaires. Pour chaque tâche, indiquer ce qu'il faut faire, le personnel qualifié et les autres ressources indispensables : l'organigramme des tâches. Ensuite, identifier les personnes qui seront chargées de chaque tâche et toutes celles qui y contribueront. Enfin, spécifier le temps nécessaire pour mener chaque tâche à terme, identifier les tâches qui doivent être achevées avant que d'autres puissent être entreprises, les délais à respecter, allouer les ressources financières et matérielles (par exemple moyens de transport, équipements).

Pour réussir son plan, il est recommandé d'établir un tableau de planification des tâches. Ce tableau peut être complété par un graphique en bâtons et une liste de contrôle (annexe 1).

Le plan de communication va réguler les relations entre les membres de l'équipe, et définir le système d'information de la mission. La mise en œuvre de ce plan de communication permet d'animer et d'actualiser la mission à travers certains outils. Ils constituent le manuel d'assurance qualité. De même, tout au long de la mission, des réunions de coordination doivent être tenues à la fin des phases de dépouillement des données d'inventaire et de rapprochement physico comptable. La fin de la mission est marquée par une réunion de fin de mission. Des réunions informelles sont également à prévoir hebdomadairement, pour faire le point sur l'état d'avancement des travaux et fixer les priorités pour les semaines suivantes. Pour ce faire, des supports de communication doivent être établis.

En ce qui concerne les outils, il n'en existe pas une formalisation conventionnelle. Cette liberté laisse le soin à chacun de concevoir ses outils en fonction de ses besoins d'information et du modèle de décision. Nous proposons ici en sus des outils traditionnels, quelques outils inspirés de la gestion de projet :

- **Les rapports d'inventaire journalier ou procès verbal d'inventaire**

Il s'agit d'un compte rendu relatant les opérations, et les observations faites au cours de l'inventaire. Il est rédigé, soit par le technicien, soit par le gestionnaire. Il est adressé au chef de mission.

- **Les rapports hebdomadaires d'avancement**

Ils permettent à tous les acteurs de la mission d'être informés des actions en cours et de celles qui sont achevées. Il est établi par le chef de mission et constitue un outil d'animation et de pilotage de la mission.

Le tableau suivant donne un plan type de rapport d'avancement pour une tâche :

Tableau N° 4 : Rapport d'avancement par tâches

Mission d'inventaire :	Auteur :
Activité: Recensement	Date :
Tache : dépouillement	N° rapport :
Travaux réalisés depuis le précédent rapport :	
Problèmes rencontrés depuis le dernier rapport :	
Décisions prises depuis le dernier rapport :	
Travail à réaliser pour le prochain rapport :	
% d'avancement général de la mission :	

Source : Patrick JOSET (2000 :27)

A travers ses rubriques, ce rapport dresse une synthèse de l'état d'avancement des travaux et des décisions prises, puis homogénéise le niveau de connaissance des différents acteurs.

• **Le tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil au service du chef de mission. Il est constitué d'un ensemble d'indicateurs lui permettant de contrôler l'avancement de la mission et les aléas. Son usage n'est pas systématique, car il vient en complément au rapport d'avancement. Nous pouvons y mettre les indicateurs suivants:

- Échéances par tâches,
- Charge de travail par intervenant,
- État d'avancement général du projet.

Tous ces outils sont combinés pour constituer un plan de communication, qui représente un outil de consolidation du dispositif de communication. Nous présentons ci dessus un modèle de plan de communication.

Tableau N° 5 : Exemple de plan de communication

Plan de communication :	Auteur :			
Mission : inventaire du patrimoine de	Date de création :		Date de mise à jour :	
Destinataires de l'information	Objectifs de l'information	Supports d'informations	Emetteurs des informations	Date clé de Diffusion
Chef de mission	Informers	Rapport d'inventaire	Consultants	
Consultants	Piloter et contrôler	Rapport hebdomadaire d'avancement	Chef de mission	
Chef de mission	Piloter et contrôler	Tableau de bord	Chef de mission	
Consultants	Former	Manuel d'inventaire	Chef de mission	
Chef de mission, consultants	Informers	Courriels	Chef de mission, consultants	

Source : Patrick JOSET (2000 :28)

Ces plannings et programme, doivent être formalisés dans un document à l'image du plan de mission. Ce document sera la référence de la mission et sera complété tout au long de celle-ci. Ce « plan de mission » comprend la présentation de l'entreprise, les objectifs et la nature de la mission, le périmètre d'inventaire, la méthode d'inventaire, les techniques d'inventaires, la

composition de l'équipe et diverses informations liées aux dates d'émissions des rapports, dates et lieux d'inventaires.

2.1.3. Exécution de la mission

La mission d'inventaire est exécutée selon le plan de travail défini. Cette étape reprend la démarche d'inventaire.

Tableau N° 6 : planification de l'étape d'exécution de la mission

Objectifs	Activités principales	Ressources	Responsable	Résultats attendus
Recensement exhaustif des immobilisations	1. Prise d'inventaire	Logistique pour l'inventaire Planning d'inventaire	Equipe d'exécution	Fichier d'inventaire valorisé provisoire Fichier des écarts.
	2. Contrôle permanent	Documents d'inventaire Plan des sites		
	3. Rapprochement physico comptable	Dossier des immobilisations		
	4. Contrôle permanent	Procédures		
	5. Traitement des écarts	Fichier des immobilisations		
	6. Contrôle.	Procédures		

Source : Nous même à partir des travaux de ACKOFF (2003 : 26)

Commentaire

La prise d'inventaire se déroule selon le plan de travail établi. Le chef de mission met à la disposition de son équipe toute la logistique prévue à cet effet, ainsi que toutes les autorisations administratives nécessaires. Il pourra établir une liste aide mémoire de toutes les instructions à suivre. Il assure également l'assistance technique des équipes sur le terrain et la coordination des activités. Les procédures de contrôle sont effectives et la décentralisation des décisions est sous une supervision active du chef de mission. Le plan de communication intègre également des outils inter actifs (téléphone, Internet).

2.1.4. Suivi et évaluation

Cette étape constitue un examen de ce qui a été fait pendant l'inventaire et le rapprochement. Elle vise à garantir la qualité des données par des tests d'exhaustivité et d'existence.

Tableau N° 7 : planification de l'étape de suivi et d'évaluation

Objectifs :	Activités principales :	Ressources	Responsables	Résultats attendus
Qualité Motivation Performance Contrôle.	1. Coordination	Personnel qualifié	Chef de mission	Fichiers informatiques, de la liste des biens physiques
	2. Analyse des résultats d'inventaire			
	3. Contrôle de l'exhaustivité de l'inventaire.	Procédures de contrôle	Equipe projet	Guide des Procédures Transmission de la méthodologie d'inventaire mise en place du suivi d'inventaire. Cd-rom de données d'inventaire

Source : Nous même à partir des travaux de ACKOFF (2003 : 26)

Commentaires :

Cette étape de suivi et évaluation est axée sur les systèmes de contrôle et d'information de la mission. Le suivi de la mission est entériné dès la définition des objectifs de la mission. Il devient opérationnel avec le plan de communication qui assure une circulation horizontale et verticale des informations. Le système de contrôle quant à lui permet des comparaisons régulières entre les résultats obtenus et les objectifs prévus. Ils forment avec le système de décision ce que Russel Lincoln ACKOFF (2003 : 78) appelle le système de management. « Les systèmes de contrôle doivent accompagner tout système de prise de décisions. Mais chaque système de prise de décision demande un système d'information pour fournir les données nécessaires. Ces trois systèmes : décisions, contrôle et information se combinent pour former un système de management ».

Les outils comme le digramme de Gantt et le planning des jalons peuvent être mise en œuvre pour le suivi. Le plan de communication est également un excellent outil de suivi et d'évaluation.

Après avoir défini les étapes de la planification d'une mission d'inventaire, nous abordons dans la suite la méthodologie de l'étude.

2.2. Méthodologie de l'étude

L'analyse de la planification d'une mission d'inventaire se fera sur la base d'un modèle d'analyse, axé sur trois étapes du processus que nous venons d'évoquer : la définition des objectifs, l'organisation de la mission, le suivi et l'évaluation. Pour chacune des étapes, nous définirons les variables d'analyse et les outils. Cette démarche s'articulera en : phase, étape et outils. Pour ce faire, nous avons utilisé trois techniques de collecte des données.

2.2.1. Modèle d'analyse

Nous identifions pour chaque étape de la planification les variables d'analyse ainsi que les outils d'analyse.

2.2.1.1. Etape 1 : Définition des objectifs

La définition des objectifs de la mission dépend du degré d'exposition aux risques. Pour déterminer ce à quoi nous pouvons nous attendre, il est essentiel d'identifier l'état de l'existant. Cela passe donc par une identification des risques liés aux immobilisations. Nous savons que de par leur nature, les acquisitions sont surveillées et qu'elles comportent moins de risques de fraudes que les autres actifs. Cependant, elles n'échappent pas aux risques opérationnels. Nous avons indiqué dans notre revue de littérature, un certain nombre de risques auxquels il faille apporter une attention particulière ; comme par exemple des charges d'exploitation enregistrées à tort dans les immobilisations. Pour entreprendre le recensement des risques, plusieurs techniques peuvent être combinées. Il s'agit de l'analyse documentaire, des entretiens, de l'utilisation de check-list ou de questionnaires couvrant les domaines à

risques. Dans le cas de notre étude, nous avons choisi de combiner les techniques de la recherche documentaire, d'entretiens et d'utilisation de check list.

2.2.1.2. Etape 2 : Organisation de la mission

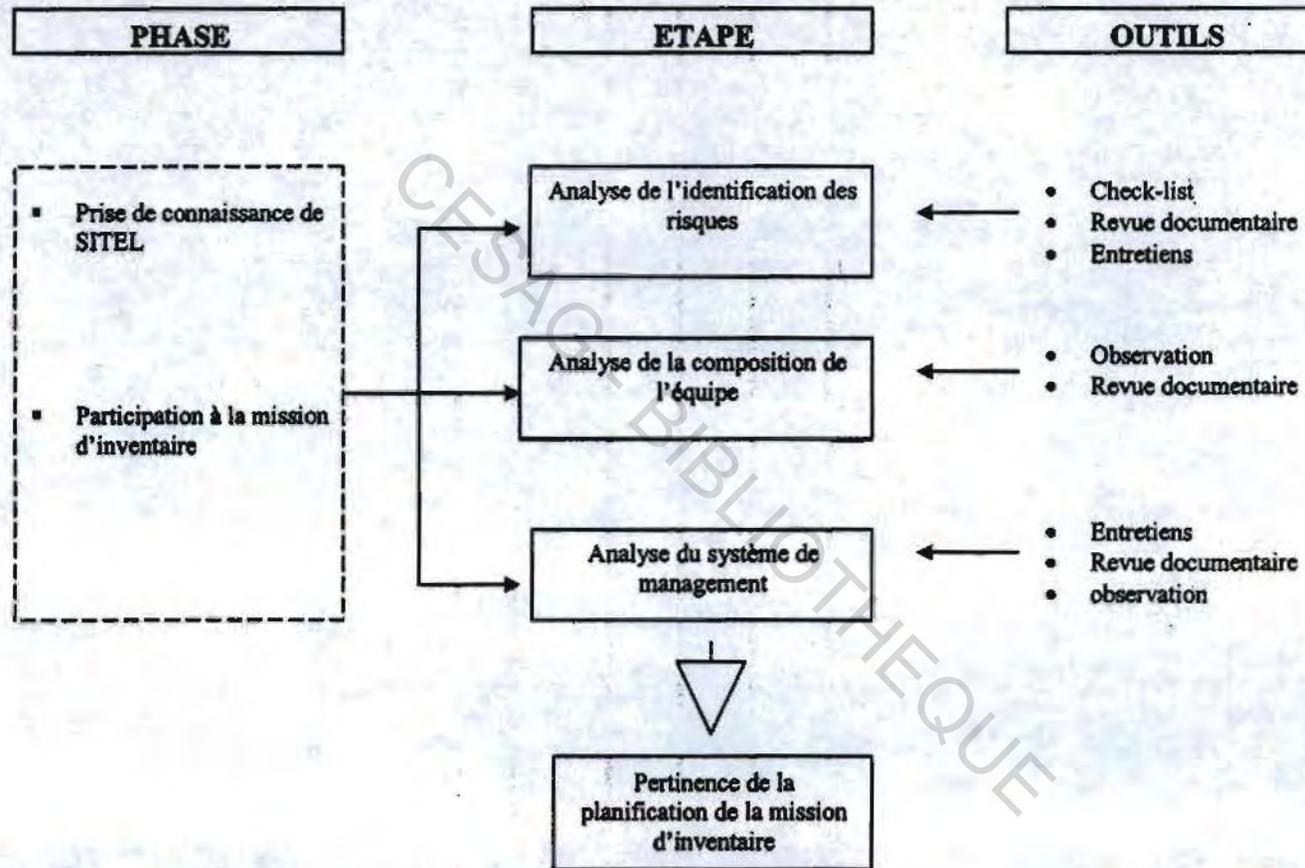
La réussite de la préparation de la mission est tributaire des ressources (temps, budget, personnel, équipement) disponibles. Si les ressources temps, budget et équipement sont des paramètres que l'on planifie sans grande difficulté, il n'en est pas de même pour la planification du personnel. La disponibilité de personnel qualifié est souvent la plus grande contrainte du processus de planification. Toute la planification sera donc orientée vers une optimisation de cette ressource. La composition de l'équipe constitue la variable déterminante de l'organisation du travail. Par conséquent, cette phase doit se faire suivant une procédure précise. Pour analyser cette variable, nous utiliserons les outils suivants : l'analyse documentaire, l'observation et les entretiens.

2.2.1.3. Etape 3 : Suivi et évaluation

Cette étape est constituée par des éléments qui sont en fait intégrés à toutes les étapes. Il s'agit des systèmes de décisions, de contrôle et d'informations. Ce triptyque forme le système de management de la mission. L'observation, l'analyse documentaire et les entretiens seront les outils que nous utiliserons pour apprécier les résultats de ce système.

Nous présentons sur la page suivante le plan schématique du modèle d'analyse.

Figure 1 : Modèle d'analyse de planification d'une mission d'inventaire



Source : Nous même

2.2.2. Techniques de collecte

Elle rassemble des procédés mis en œuvre pour collecter toutes les informations et la documentation nécessaire à la réalisation de l'étude. Notre méthodologie de collecte de données comprend des entretiens individuels, l'observation, la recherche documentaire.

2.2.2.1. Les entretiens individuels

Nous avons interviewés tous les consultants ayant participé aux trois dernières missions aux fins de connaître leur point de vue sur la pertinence de la planification. Ces entretiens de nature informelle ont permis de discuter librement avec six (6) consultants, ainsi que d'autres intervenants. Notre objectif était de voir comment chacun des acteurs s'approprié les objectifs de la mission.

2.2.2.2. L'observation

Nous avons eu l'opportunité de participer à trois missions d'inventaires en qualité de coordonnateur adjoint. Cette expérience de six mois, nous a permis de vivre cette démarche de planification mise en place par SITEL. Elle a été l'occasion de nous rendre compte des insuffisances qui fragilisent la planification des missions d'inventaire.

2.2.2.3. L'analyse documentaire

Elle a consisté à analyser l'ensemble des documents internes et externes relatifs aux différentes missions d'inventaires menées par le cabinet. En terme de documents internes exploités, nous avons disposé des éléments suivants :

- le manuel d'inventaire,
- les plannings détaillés d'inventaire des sites,
- les plannings hebdomadaires de travail,
- l'annuaire du projet,
- les rapports d'inventaires journaliers.

En ce qui concerne les documents externes, nous avons consultés les éléments suivants :

- le rapport de démarrage,
- les compte rendus de réunions de coordination,
- le rapport final.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de déterminer et de formaliser l'orientation que nous comptons donner à l'analyse de la planification d'une mission d'inventaire. Notre modèle d'analyse nous permet de circonscrire nos analyses sur trois facteurs que sont : la composition de l'équipe, l'identification des risques client, le style de management.

Conclusion

Nous avons développé tout le long de cette première partie, des questions ayant trait à l'inventaire des immobilisations et à la démarche d'inventaire. Nous avons vu que la réalisation d'un inventaire est une activité qui mérite une longue période de gestation. Au cours de cette gestation, un certain nombre de dispositions doivent être prises pour faciliter l'exécution des travaux d'inventaire. Cette activité consomme beaucoup de ressource temps. Etant donné que cette ressource n'existe pas en quantité illimitée, et que le temps perdu ne se rattrape pas, il est indispensable de définir une méthode de programmation stricte afin d'optimiser son utilisation. Une des solutions pour les entreprises est de confier une partie de leurs activités non essentielles à des professionnels externes. Malheureusement, cette sous-traitance ou Outsourcing s'accompagne d'un transfert de risques des entreprises clientes vers les prestataires de services. Ces derniers se retrouvent donc confronter à des situations non prévues. Ainsi, la nécessité d'un renforcement des méthodes de planification s'impose. Nous avons donc tenté d'explorer une démarche de planification. Cette démarche sera mise à l'épreuve lors d'une mission d'inventaire réalisée par le cabinet SITEL.

Deuxième partie : cadre pratique

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Introduction

La deuxième partie est consacrée à l'analyse de la planification d'une mission d'inventaire par SITEL. Elle est subdivisée en deux chapitres. Le premier chapitre présente SITEL à travers son organisation et fait une description de sa démarche de planification des missions d'inventaire. Le second chapitre analyse cette planification suivant le modèle d'analyse précédemment défini, en identifiant les forces et les faiblesse afin de faire des suggestions pour son amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 Planification des missions d'inventaire : cas de SITEL

La description de la planification d'une activité est introduite par la présentation de l'entité qui la met en œuvre. Ainsi, nous présenterons dans une première partie le cabinet SITEL, puis dans la seconde partie du chapitre, nous décrirons son processus de planification des missions d'inventaire.

3.1. Présentation de SITEL sarl

Le cabinet SITEL est une société à responsabilité limitée dont le capital social est de un million de francs (1000 000 FCFA). Elle est inscrite au registre du commerce et du crédit mobilier sous le numéro SN-DK- 2004- B. Son siège social est situé au Point E Boulevard du sud x Rue des Ecrivains à Dakar.

3.1.1. Missions

SITEL est un cabinet de conseil qui accompagne les entreprises dans la mise en œuvre de système de sécurité informatique, la conception et la gestion de systèmes d'informations. Dans le cadre d'une diversification des ses activités, il a participé en partenariat avec des cabinets tels que *BDO&MBA Sénégal*, *CLEMENTZ - LOWENDAL GROUP* à la réalisation de missions d'inventaire. Depuis cette époque, SITEL se spécialise dans l'inventaire d'immobilisations techniques (informatiques, télécommunications). Cette nouvelle expérience lui a permis de renforcer ses capacités en matière de gestion de systèmes d'informations. De même, Il propose également des prestations d'assistance dans la conception de logiciels de gestion. Ces missions s'étendent aujourd'hui vers le développement de plate-forme informatique pour la gestion des immobilisations. De plus, grâce à la qualité de ses collaborateurs, le cabinet souhaite étendre son champ d'activités vers des services à plus forte valeur ajoutée : la conception et l'installation d'applications informatiques spécifiques.

3.1.2. Activités

SITEL sarl est un cabinet de conseil qui offre des prestations dans les secteurs de l'informatique, des télécommunications et met en place des systèmes d'informations. Ses activités se résument comme suit :

- la mise en place de solutions pour la sécurité informatique,
- l'installation de réseaux (*fixe et wireless*),
- les contrats de maintenance,
- la mise en place d'ERP,
- le conseil en audit informatique – réseau – sécurité,
- le développement d'applications,
- l'organisation de séminaires de formation (sécurité informatique, réseau),
- l'inventaire, la valorisation des immobilisations techniques, et la mise en place de solutions d'inventaire,
- la vente d'équipements et de consommables informatiques.

3.1.3. Organisation

SITEL est une très jeune entreprise dont la structure organisationnelle n'est pas encore déterminée. Il emploie de façon permanente et régulière cinq professionnels répartis comme suit : à la direction nous avons un consultant senior. Il assure les charges de gestion et d'administration du cabinet. Il est assisté dans ses tâches par un ingénieur en marketing dont la mission est de promouvoir l'image du cabinet dans le monde par la création d'un « portail Web », de maintenir et stimuler les relations avec la clientèle. Le cabinet concentre ses énergies sur trois activités : la sécurité informatique, l'inventaire, la gestion des réseaux. La conduite de chaque activité est assurée par un ingénieur en informatique. Toutes ses activités sont coordonnées par le chef de projet. **SITEL** fonctionne avec une structure matricielle. Ce qui lui permet de conduire des missions de conseil en ayant recours à des consultants externes sans bouleverser sa structure interne.

3.1.4. Perspectives

Afin de proposer à ses clients les solutions les mieux adaptées et participer ainsi à combler le fossé numérique des entreprises sub-sahariennes, SITEL développe des partenariats actifs avec les principaux acteurs du monde numérique tels que les groupes Symantec, Microsoft, Intellitrack, Mac Afee, Kaspersky, HP, Oracle, ou encore Fujitsu Siemens. Ces collaborations devront lui permettre à terme de se positionner sur le marché des services en matière de nouvelles technologies. Cela passe par la conception de logiciels spécifiques de gestion et, le développement de plate-forme informatique.

3.2. Description de la planification d'une mission d'inventaire par SITEL

Pour planifier une mission d'inventaire, SITEL adopte une démarche en cinq étapes : prise de connaissance et analyse des données, préparation de l'inventaire, exécution de l'inventaire, bilan, communication des résultats.

Pour chaque étape, nous indiquerons : les objectifs, les principales activités, les informations à rassembler (ressources), leurs sources, la ou les personnes qui interviennent, enfin les résultats attendus.

3.2.1. Prise de connaissance et analyse des données

Cette étape marque le début de la mission. Le chef de mission collecte des informations auprès des services technique, comptable et financier. Elle consiste à recueillir le maximum d'informations dans le but de rédiger le rapport de démarrage.

L'analyse du fichier des immobilisations a pour but de définir :

- le périmètre et le niveau de détail de l'inventaire,
- les référentiels des items,
- les codifications géographique et fonctionnelle,
- les axes analytiques d'affectation,
- les familles de biens,
- les caractéristiques, marques et types.

Objectifs

- Connaissances générales de l'entreprise et de son environnement.
- Définition des objectifs de l'inventaire.
- Détermination du périmètre d'inventaire.
- Etablissement du dictionnaire des immobilisations et du manuel d'inventaire.

Activités principales prévues

- Organiser des entretiens avec les responsables des services financier, comptable et technique.
- Obtenir de ces derniers la liste de tous les éléments de l'actif immobilisé. Ce listing est généralement sous format électronique et constitue le fichier des immobilisations.
- Organiser la visite sur quelques sites, photographier les immobilisations qui présentent des caractéristiques particulières.
- Analyser la structure du fichier des immobilisations.
- Identifier la structure de codification et choisir une codification alphanumérique pour le numéro d'immobilisations.

Données à rassembler

- Fichier des immobilisations et fichiers connexes,
- Dossiers d'immobilisations,
- Contrats et marchés d'acquisitions des biens,
- Toutes les factures d'acquisitions,
- Tous documents relatifs à la cession ou la mise au rebut d'immobilisations.

Sources d'informations

- Services comptable et financier,
- Service technique.

Responsable

- Chef de mission.

Résultats attendus

- Rapport de démarrage,
- Dictionnaire des immobilisations.

3.2.2. Préparation de la mission d'inventaire

Elle vise à définir la structure organisationnelle de la mission et à préparer la prise d'inventaire. Le chef de mission constitue une équipe de six intervenants. Il les regroupe en 3 groupes de deux personnes. Chaque groupe est formé d'un technicien en télécommunications et d'un assistant auditeur comptable. Ces groupes réalisent la prise d'inventaire, le traitement des données et rendent compte au chef de mission. Ils seront formés au cours du séminaire de lancement aux techniques d'inventaire. Le chef de mission rédige un manuel d'inventaire qui sera adressé à tous les intervenants. Ce manuel précise la démarche de prise d'inventaire et informe sur la manipulation des terminaux.

Objectif

- Définition de la structure organisationnelle

Activités principales

- Constitution de l'équipe projet,
- Animation du séminaire de lancement,
- Découpage du fichier en domaines,
- Etablissement des plannings d'inventaire.

Informations à rassembler

- Curriculum vitae de tous les intervenants,
- Manuel d'inventaire,
- Listing des sites à inventorier.

Sources d'informations

- Consultants,
- Service technique,
- Fichier des immobilisations.

Responsable

- chef de mission.

Résultats attendus

- Inventaire test Dakar,
- Plannings d'inventaire.

3.2.3. Exécution de l'inventaire

Une fois la définition de la mission réalisée et validée, l'opération de collecte d'inventaire peut démarrer. Les inventaristes se déplacent sur les sites munis de terminaux de saisies portables et identifient les matériels par code barres. Ils réalisent des relevés physiques et établissent des fiches d'inventaires. Les données sont transmises par modem via une ligne téléphonique vers la plate-forme informatique. Chaque équipe identifie ses transmissions par une codification qui lui est propre. Les données sont ensuite récupérées, dépouillées et corrigées. Elles sont donc prêtes pour la phase suivante. La phase de prise d'inventaire est suivie par celle du rapprochement physico comptable. Les données d'inventaire sont rapprochées au fichier d'immobilisations, puis mises sous forme de fichier informatique d'inventaire.

Objectif

- Recensement physique exhaustif des immobilisations.

Activités principales

- Prise d'inventaire,
- Rapprochement physico comptable et valorisation,
- Traitement des écarts.

Informations à rassembler

- Plannings d'inventaire,
- Manuel d'inventaire,
- Lecteur code barres,
- Listing officiel des sites,
- Plans de masse,
- Catalogue des biens,
- Etiquettes codes barres individualisées,
- Listing des sites à inventorier.

Source d'informations

- Chef de mission.

Responsables

- Techniciens,
- Gestionnaires.

Résultats attendus

- Fichier provisoire d'inventaire des immobilisations,
- Fichier des écarts obtenus après rapprochement,
- Liste des biens à proposer à la réforme.

3.2.4. Bilan de la mission

Cette étape est consacrée à l'audit de la mission d'inventaire. Un cabinet d'audit est mandaté par l'entreprise pour faire des tests d'exhaustivité et d'existence aussi bien sur les sites que sur le fichier provisoire. Il est donc établi un échantillon de sites qui feront l'objet d'un examen minutieux. Cette mission d'audit se fait en commission, composée de l'auditeur et d'un correspondant de l'entreprise. Sa durée n'excède pas une semaine.

Obectif

- Contrôle qualité.

Activités principales

- Test d'exhaustivité,
- Test d'existence.

Informations à rassembler

- Plannings d'inventaire,
- Manuel d'inventaire,
- Listing officiel des sites,
- Plans de masse,
- Catalogue des biens,
- Etiquettes codes barres individualisées,
- Fichier provisoire des immobilisations.

Sources d'informations

- Chef de mission,
- Gestionnaires.

Responsable

- Cabinet d'audit.

Résultat attendu

- Rapport de contrôle qualité.

3.2.5. Communication des résultats

La dernière étape consiste à faire la synthèse et à transmettre un savoir-faire, c'est-à-dire procéder à la remise d'un rapport final et à la restitution des fichiers informatiques finaux des immobilisations. Les consultants rédigent ensuite un Guide des Procédures. Le chef de mission organise un séminaire au cours duquel la méthodologie d'inventaire est transmise aux principaux acteurs concernés dans l'entreprise. Il assure également l'accompagnement du client dans la mise en place du suivi d'inventaire.

Objectif

- Recensement physique exhaustif des immobilisations.

Activités principales

- Rédaction du rapport final,
- Evaluation des procédures,
- Rédaction du guide des procédures,
- Séminaire de restitution des conclusions.

Informations à rassembler

- Manuel de procédures,
- Liste des biens à réformer,
- Fichier final d'inventaire.

Sources d'informations

- Gestionnaires,
- Chef de mission,
- Contrôle interne.

Responsables

- Chef de mission,
- Gestionnaires.

Résultats attendus

- Le dictionnaire des immobilisations,
- Le fichier d'inventaire physique valorisé,
- Cd-rom des données d'inventaire,
- Le manuel des procédures d'inventaire.

Conclusion

Nous venons de décrire le processus de planification des missions d'inventaire à SITEL. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une mission précise et constitue un cas pratique de planification. Ce chapitre a été consacré à la présentation de SITEL. Ce qui nous a permis de mieux connaître son environnement et son organisation. Ainsi, nous pouvons aborder l'aspect analytique de notre étude. Nous proposons dans le chapitre à venir, une analyse de la planification mise en œuvre par SITEL. Elle s'appuie sur notre modèle d'analyse à travers les variables suivantes : les risques, le personnel, le système de management.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 Analyse de la planification de la mission d'inventaire et recommandations

Après avoir décrit le contenu et la nature de la planification mise en œuvre par SITEL, nous essayons dans le présent chapitre d'identifier ses atouts et ses lacunes par une analyse des étapes. Les résultats obtenus nous permettront de préciser les forces et les faiblesses. Enfin, au vu de l'importance des faiblesses nous formulerons quelques recommandations.

4.1. Analyse de la planification de la mission d'inventaire à SITEL

L'analyse de la planification de la mission d'inventaire comporte deux volets. Le premier volet va consister en une analyse des étapes de la planification ; le second volet présente une synthèse des résultats obtenus.

4.1.1. Analyse des étapes de la planification

L'analyse des étapes prend en considération les variables que nous avons identifiées pour notre modèle d'analyse. A partir des conclusions de cette analyse, nous donnerons des éléments d'appréciation sur l'identification des risques, la composition de l'équipe et le système de management.

4.1.1.1. Analyse de l'étape 1 : prise de connaissance et analyse des données

SITEL n'a pas une technique de collecte des données particulière. Il se contente donc des informations transmises par les services comptable et technique. Ainsi, il n'y a pas de recoupement des informations reçues, pas d'identification des personnes pouvant apporter ces informations, pas d'établissement de liste d'informations à collecter. La recherche documentaire s'avère donc une perte de temps car les informations sont agrégées. L'activité d'analyse n'est concentrée que sur le fichier des immobilisations et ses fichiers annexes. Ce

travail de collecte et d'analyse est entièrement réalisé par le chef de mission qui, pour cause d'emploi du temps chargé ne rédige pas un compte rendu de ses entretiens ou réunions. Or il ne participe pas directement au traitement des données, ce qui présage des difficultés pour les consultants. Bien que le chef de mission soit conscient de la nécessité d'une identification des risques éventuels propres à l'entreprise aucun effort n'est fait pour anticiper ces risques. L'analyse des procédures d'enregistrements des immobilisations ainsi que celles relatives à la prise d'inventaire ne sont pas effectives. Tous ces manquements sont justifiés par les délais réduits des missions et surtout l'absence de compétences au sein du cabinet pour le faire. A ce stade, les consultants n'interviennent pas encore. Par conséquent, la planification de la mission présente des lacunes dans sa phase de diagnostic et d'identification des risques. Ce qui fragiliserait le déroulement des étapes suivantes.

4.1.1.2. Analyse de l'étape 2 : préparation de la mission d'inventaire

Le choix des consultants est pertinent et constitue un avantage pour la mission. L'association de techniciens et de gestionnaires en équipe binomiale permet une complémentarité professionnelle bénéfique pour la mission. La tenue d'un séminaire de formation est de nature à créer non seulement une cohésion du groupe, mais également à les initier aux travaux d'inventaires. Les gestionnaires sont les véritables acteurs de la mission et sont assistés par les techniciens. De ce point de vue, les rôles sont clairement définis. C'est sans doute ce facteur qui justifie le fait que le programme de travail ne soit pas détaillé en tâches. Il est établi par équipe et uniquement par activité. Ainsi, nous déplorons l'inexistence d'un organigramme des tâches. L'initiative est donc laissée à chaque équipe d'assurer la décomposition des activités en tâches, leurs affectations et de participer dans le même temps activement à l'exécution de la mission. Certaines tâches risquent d'être omises ou mal exécutées, en raison d'une mauvaise affectation. Par exemple, les tâches de centralisation des données sont négligées. En prévision d'un emploi du temps chargé, le chef de mission délègue la coordination des travaux à un gestionnaire. Cette délégation de responsabilités et de décisions est de nature à renforcer la cohésion de l'équipe. Cependant, cette délégation doit s'accompagner d'une supervision directe du chef de mission. Toutefois, le découpage de la mission en domaines permet d'avoir une visibilité dans l'exécution des travaux et un partage de responsabilités entre chef de mission et consultants. Par contre, le recours exclusif à des consultants extérieurs accroît le degré d'exposition aux risques. En résumé, la constitution d'équipes pluridisciplinaires, la tenue de séminaire et le découpage de la mission en domaines

représentent des atouts sur lesquels la planification se fonde. En revanche, l'inexistence d'un organigramme de tâches et de tableau de planification pourrait obérer les performances espérées.

4.1.1.3. Analyse de l'étape 3 : exécution de la mission

Les plannings d'inventaire sont établis pour trois semaines alors que la mission dure un mois. Il en résulte donc une économie de temps d'une semaine pour rédiger les rapports et parer à toutes les éventualités. La tenue d'un inventaire test à l'issue du séminaire a permis de rationaliser la détermination des délais. Ce qui permet de mieux maîtriser le déroulement de l'inventaire et de rendre les équipes plus performantes. Les outils utilisés sont très performants et assurent une sécurité et une rapidité dans la saisie des données. A priori, nous pouvons dire que la prise d'inventaire se déroule sans heurt. A contrario, nous notons que les différents plans ne mentionnent pas davantage de détail sur la durée de traitement des données.

4.1.1.4. Analyse de l'étape 4 : bilan de la mission

Le manuel d'inventaire ne fait référence à aucune mesure de contrôle avant, pendant et après la prise d'inventaire. En réalité, des règles de contrôle existent, mais sont plus verbales qu'écrites. Il en est de même pour le système d'information. Il n'y a pas de plan de communication précis. Néanmoins, des réunions de coordination hebdomadaires sont prévues. Nous notons également l'existence de plans d'actions hebdomadaires. Ce sont des plans qui déterminent les objectifs de performance pour chaque équipe et qui doivent s'accompagner de rapports d'avancement des travaux journaliers, et hebdomadaires. Malheureusement, la production de ces rapports n'est pas toujours effective. De plus, l'indisponibilité du chef de mission fragilise la coordination. Le coordonnateur délégué se retrouve très vite saturé d'informations ; d'où un risque de perte d'information. Par ailleurs, il est prévu juste avant la fin de la mission un audit qualité pour s'assurer de l'exhaustivité des travaux. En définitive le suivi et le contrôle semblent souffrir d'un manque de formalisme de certaines mesures de contrôle. Il en est de même du système d'information.

4.1.2. Synthèse et résultats

Au terme de la présentation des résultats de nos entretiens, nous faisons remarquer que la planification de SITEL présente les lacunes suivantes :

- absence de diagnostic au cours de l'étape de recueil et d'analyse;
- l'inexistence d'organigramme des tâches et de tableau de planification des tâches;
- le recours exclusif à des consultants extérieurs au niveau de l'étape d'organisation du travail;
- le manque de formalisme des mesures de contrôle.

Pourtant, elle demeure crédible à travers les atouts suivants :

- constitution d'équipes pluridisciplinaires;
- séminaire de formation et inventaire test;
- manuel d'inventaire;
- découpage de la mission en domaines;
- justesse des plannings d'inventaire;
- les plans d'actions et les rapports d'avancements;
- les réunions de coordination;
- le contrôle qualité.

Nous analyserons les lacunes et atouts, afin d'expliquer en quoi chacun des points constituent les faiblesses et forces pour la planification des missions d'inventaire à SITEL.

4.2. Analyse des forces et des faiblesses de la planification

L'analyse des forces et des faiblesses vise deux objectifs. Il s'agit d'une part d'identifier et d'expliquer les causes des résultats obtenus et d'autre part, de présenter les avantages ou inconvénients qui pourraient en découler.

4.2.1. Analyse des forces de la planification

D'après nos résultats, la planification des missions d'inventaire présente huit atouts majeurs. Nous tenterons donc au cours de cette analyse, d'en identifier les raisons d'existences, puis de voir dans quelle mesure ils constituent pour la planification des forces.

- **Constitution d'équipes pluridisciplinaires**

La composition d'équipes pluridisciplinaire répond à une exigence formulée dans la démarche d'inventaire. Une équipe est constituée d'une personne jouissant d'une expertise dans le domaine d'inventaire et une autre personne profane dans ce domaine. SITEL dans sa démarche va plus loin en associant des techniciens et des assistants auditeur comptable. Le technicien va apporter des connaissances techniques sur la nature d'une immobilisation. Cette information va permettre à l'auditeur de définir la prise d'inventaire et la valorisation. Ces indications sont très utiles pour la rédaction des procédures d'inventaires et de gestion des biens. Dans biens des cas nous notons une défaillance dans la comptabilisation de certains équipements : par exemple un équipement de commutation téléphonique est composé d'au moins quatre éléments électroniques différents. Lors de la comptabilisation, aucune synthèse n'est faite pour associer cet équipement à ses composants. Ainsi, le fichier des immobilisations fait apparaître cinq lignes d'immobilisations. Or, pendant l'inventaire, une seule étiquette est posée sur l'équipement en question. Par conséquent, l'intervention du technicien est capitale pour aider à la prise d'inventaire en apportant les commentaires nécessaires. A défaut, l'auditeur serait totalement perdu. Cette collaboration gestionnaire technicien est créatrice de synergie pour la mission. Il s'agit donc d'une force pour la mission.

- **Séminaire de formation et inventaire test**

Avant de lancer la mission, il est de bon ton d'accorder toutes ces compétences d'horizons divers. Ce séminaire permet aux membres de l'équipe de faire connaissance et de s'apprécier mutuellement. Ce qui permet d'inhiber les risques de conflit. Ce séminaire est aussi une opportunité de formation et surtout de communication. En effet, tous les acteurs n'ont en principe aucune référence sur l'activité d'inventaire. Ils seront donc initiés, formés à cette activité. Le degré d'assimilation des techniques est validé par un inventaire test. Cet

inventaire favorise une évaluation des connaissances de chaque acteur et vise également des objectifs de performance; puisque chaque équipe sait désormais le temps nécessaire pour la prise d'inventaire. Ce séminaire est également un moyen de communication directe. Le chef de mission s'adresse à chacun des membres pour l'informer des enjeux de la mission et pour apprécier sa motivation. Le séminaire et l'inventaire test sont perçus comme une force pour la planification. Une force qui est formalisée par des procédures inscrites dans un manuel d'inventaire. De plus, il permet au chef de mission d'asseoir son système de management même s'il n'est pas encore formalisé.

- **Découpage de la mission en domaines**

Le découpage en quatre domaines permet une décentralisation des responsabilités. Elle répond aussi à une décomposition de la mission en lots de travaux affectables aux consultants. Ce qui permet d'avoir une visibilité et un niveau de détail contribuant ainsi à l'optimisation des ressources engagées. Cette décomposition permet également à la mission d'aller à son terme. Le fait le plus important est que cette décomposition détermine la composition de l'équipe. Chaque acteur désigné est un « expert » dans un domaine déterminé. De plus, la décomposition permet d'avoir une synthèse du fichier des immobilisations puisqu'il aboutit également à son découpage. Ainsi, tous les équipements principaux seront rattachés à leur environnement. Ce découpage constitue donc une force de la planification qui vient consolider la variable de la composition de l'équipe.

- **Justesse des plannings d'inventaire**

Grâce aux informations collectées et à l'inventaire test, les plannings sont mieux établis. Même si nous regrettons l'absence de techniques et d'outils d'établissement des plannings. Ce point ne représente donc pas une force pour la planification. Il n'est pas non plus une faiblesse. La nécessité d'utilisation de techniques n'est pas encore un impératif.

- **Les plans d'actions, les rapports d'avancement et les réunions de coordination**

Les plans d'actions et les rapports d'avancement constituent de véritables moyens de suivi et de contrôle de l'activité. Les plans d'actions permettent au chef de projet de donner la ligne à suivre et surtout de préparer les réunions de coordination. Ils participent au système de décisions, en ce sens qu'ils identifient les principales décisions à prendre pour améliorer la performance des équipes. Quant aux rapports d'avancement, ils permettent de faire le point sur la réalisation des travaux. En outre, ils contribuent à garantir la traçabilité des données. Les plans d'actions sont établis par le chef de mission et les rapports d'avancement par les gestionnaires. Ils représentent des forces qui participent au système de management.

- **Le contrôle qualité**

Ce contrôle qualité est une initiative du chef de mission. Il permet d'évaluer les travaux avant de les transmettre au client. Ainsi, toutes les erreurs du fichier d'inventaire provisoire sont détectées et corrigées. Ce contrôle constitue une force pour la planification.

Il ressort de cette analyse que la composition de l'équipe, l'organisation du séminaire et du test d'inventaire, la décomposition par domaines, les plans d'actions, les rapports d'avancement et le contrôle qualité sont des forces pour la planification.

4.2.2. Analyse des faiblesses

L'analyse des faiblesses se fera à travers les points suivants :

- **Absence de diagnostic au cours de l'étape de recueil et d'analyse**

En effet, au cours de l'étape de prise de connaissance, seules les analyses des référentiels (paramétrage géographique, paramétrage activité, paramétrage SYSCOA) et de la logistique de la mission sont effectuées. Nous n'y avons pas recensé d'analyse du système d'information dédié aux immobilisations, ni d'analyse des procédures existantes (comptables et budgétaires, entrées et sorties des immobilisations, transfert des immobilisations), ni d'analyse des règles

d'imputations des immobilisations et des charges. Cette insuffisance du diagnostic se fait ressentir plus tard dans le traitement des données par une absence d'informations. Cet état de chose cumulé à d'autres facteurs est source de démotivation des équipes; car elles ont l'impression d'être en face d'un mur infranchissable. Pire, les quelques informations obtenues par le chef de mission ne font pas l'objet d'un compte rendu précis. Elles se contentent donc des prises de notes sommaires avec tout ce que cela comporte comme risques. L'absence de ce diagnostic ne permet pas d'évaluer la charge de travail. Elle démontre ainsi une faiblesse de la planification.

- **L'inexistence d'organigramme des tâches et de tableau de planification des tâches**

Planifier le travail en activités et tâches est un impératif de la planification; car si celle-ci n'est pas accomplie, il en résulte un manque de coordination, des sentiments de frustration et des retards. Ce sont les difficultés auxquelles se trouve confronté SITEL. Seules les activités principales sont planifiées et attribuées. En revanche, la planification des tâches n'est pas effective. Une bonne organisation permet de prévenir nombre de problèmes et aide chacun à travailler en équipe en focalisant l'énergie de tous. L'absence de cet outil est la preuve d'une faiblesse dans la planification.

- **Le recours exclusif à des consultants extérieur**

En principe, le recours à des prestataires extérieurs est une opportunité pour SITEL. Ceci est vrai lorsque la capitalisation des expériences est réalisée. Dans le cas de SITEL, cette capitalisation n'existe pas. Chaque mission n'est qu'une reprise continuelle des dysfonctionnements passés. La planification devait mettre en place un mécanisme de capitalisation des expériences. Les consultants deviennent donc une menace pour la viabilité des missions d'inventaires.

- **Le manque de formalisme des mesures de contrôle et des outils d'information**

SITEL souffre d'un manque de formalisme de ses procédures de contrôle et de communication. La volonté de contrôle et de communication existe. La preuve, le chef de mission s'évertue à communiquer avec son équipe. Malheureusement les consignes ne sont

pas respectées. Ce non respect des procédures est imputable à l'absence de règles écrites. SITEL ne dispose pas d'un manuel d'assurance qualité, faisant la synthèse des mesures et dispositions à respecter lors d'une mission d'inventaire. La cause de ce vide procédurale est imputable à un manque de temps et de personnel pour mettre en forme les procédures. Cet aspect fragilise la planification. Nous proposons un tableau faisant la synthèse des faiblesses observées.

Tableau N° 8 : analyse des faiblesses

Faiblesses	Facteurs	Risques	Conséquences
Absence de diagnostic initial	Faiblesse de la planification	Risques client	Non pertinence des résultats finals, insatisfaction du client.
Cumul de fonctions de chef du projet et de maître d'oeuvre.	Indisponibilité du chef de projet.	Risques humains	La direction opérationnelle des tâches n'est pas effective. Faiblesse de la coordination.
Non intégration des tâches de gestion dans la planification.	Prévalence des tâches de réalisation par rapport aux tâches de gestion. Faiblesse de la planification	Risques processus	Le management de l'équipe est insuffisant, Les mises à jours ne sont effectives, Saturation des données.
Recours exclusif aux consultants extérieurs	Non permanence des acteurs. Manque de professionnalisme. Manque de motivation	Risques humains	Faible qualité des prestations, Non respect des procédures
Inexistence d'organigramme de tâches.	Non pris en compte dans la planification	Risques humains	Faible responsabilisation des consultants, Pas d'optimisation des tâches
Absence des contrôles de permanence et révélateur.	Non pris en compte dans la planification	Risques processus	Erreurs, retard.
Pas de logiciel de planification	Absence de volonté	Risques de moyens	Pas d'automatisation de certaines tâches qui pourraient dégager des gains de temps pour d'autres tâches.

Source : Nous même à partir de l'analyse des faiblesses

4.2.3. Conclusions sur l'analyse de la planification

Selon notre modèle d'analyse, trois variables conditionnent l'efficacité de la planification d'une mission d'inventaire. L'analyse de la démarche entreprise par SITEL nous permet de nous prononcer sur la manière dont SITEL combine ces variables. Nous les développerons points par points.

4.2.3.1. Identifications des risques clients

Nous avons souligné lors de l'analyse de l'étape de prise de connaissance et d'analyse que SITEL ne faisait pas en réalité une analyse approfondie des procédures existantes. Il se contente de collecter des données sur le fichier des immobilisations. Toute l'attention est donc portée sur l'aspect pratique de l'inventaire. Cette insuffisance de diagnostic est très préjudiciable pour la suite de la mission. Les données ne sont pas authentifiées avant leur traitement. Ce fait est source de baisse de compétitivité pour les consultants qui se retrouvent sans informations pour traiter les données d'inventaire. En conclusion, nous pouvons dire que SITEL à travers sa planification, n'identifie pas les risques client liés à la mission d'inventaire.

4.2.3.2. La composition de l'équipe

L'un des avantages de l'analyse du fichier des immobilisations est sa décomposition en quatre domaines. Sur la base de cette décomposition, le chef de mission peut spécifier ses besoins en personnel qualifié. Ainsi, SITEL fait appel à des consultants externes. Ces consultants sont des auditeurs juniors et des techniciens qui fonctionnent en parfaite synergie. De ce point de vue, nous pouvons dire que le choix des intervenants est judicieux; car il respecte les dispositions prévues pour la nomination de l'équipe d'inventaire (Oumar SAMBE, 2003 :136). Cependant, dans la perspective d'une continuité, il est indispensable que SITEL réduise sa dépendance par rapport aux consultants externes. Il se pose la question du recrutement et de la formation d'un coordinateur pour les missions futures.

4.2.3.3. Le système de management

Le système de management est plus ou moins acceptable. Le système de décision est très décentralisé et les flux d'informations méritent d'être mieux supervisés par le chef de mission par un renforcement de la coordination. Quant aux systèmes de contrôle et d'informations, ils souffrent d'un manque de formalisme notoire. Cette absence de procédures justifie le non respect des procédures par les consultants dans l'exécution des tâches. Il se pose donc le problème de la traçabilité et de qualité des données. Heureusement, le contrôle de qualité permet de corriger tous ces manquements (mais à quel coût ?). En définitive, le système de management est appréciable, mais il gagnerait plus à être formalisé.

En réponse à ce besoin, nous formulerons à l'endroit du chef de mission de SITEL quelques suggestions qui pourront l'aider à améliorer la planification des missions d'inventaire.

4.3. Suggestions pour l'amélioration de la planification

Les mesures que nous préconisons se fondent d'une part sur les faiblesses identifiées lors des analyses et d'autre part sur les observations faites. Nous suggérons donc au consultant senior du cabinet SITEL de faire :

4.3.1. La dissociation des fonctions

Il s'agit à ce niveau de dissocier les fonctions de superviseur et de coordinateur de la mission. Pour cela, nous suggérons le recrutement d'un gestionnaire. Celui-ci servira d'interface entre le consultant senior du cabinet et l'équipe. Le chef de mission se trouvera dégagé de la charge d'exécution des tâches opérationnelles, pour se consacrer à la planification et à la supervision des activités, mais aussi à la gestion d'autres activités en parallèle. Ce coordinateur délégué pourrait avoir le profil suivant :

- avoir une bonne maîtrise des outils de gestion,
- avoir une bonne connaissance des outils informatiques et des compétences techniques en informatique et télécommunications,
- avoir le sens de l'organisation et faire montre de dynamisme et de persévérance,
- être un leader et avoir un sens relationnel développé,
- être motivé.

Ce coordinateur serait chargé du pilotage de la mission dans le cadre d'un cahier de charges établi par le consultant senior. Il pourrait assumer dans l'exercice de sa fonction les rôles : d'animation d'une équipe projet, d'organisation de la mission, de gestion du budget et des délais et assurer la communication au sein de la mission.

4.3.2. La constitution d'une équipe projet permanente

Le chef de projet devra constituer l'équipe sur la base de critères bien définis. Elle sera composée d'un noyau permanent qui sera complété en cas de besoins par des consultants extérieurs. Il peut s'agir d'un ingénieur développeur informatique. Il assistera le coordinateur pour la formalisation des procédures d'inventaire et la création d'un répertoire partagé des expériences mise en œuvre lors des missions précédentes. En outre, cet ingénieur pourra développer des logiciels de gestion adaptés aux missions d'inventaire.

4.3.3. La capitalisation des expériences

Elle se fera par la tenue de séminaire de formation et de mise à niveau des acteurs permanents et éventuellement des consultants externes.

4.3.4. L'établissement de l'hexamètre de « Quintilien » de la mission

Il consiste pour le chef de projet à poser cinq questions devant lui permettre de définir la répartition des tâches et donc son organigramme :

- Qui fait quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ?
- Combien ?

4.3.5. L'identification des risques liés à la mission

Cette identification peut se faire par l'audit sommaire des comptes, des procédures et du système d'information du client. Cet audit va consister en une série de sondages pour se faire

une opinion sur la fiabilité des informations à traiter et évaluer la charge de travail correspondante.

4.3.6. La cartographie des risques.

Cette cartographie permettra d'identifier les risques encourus par le cabinet et lui permettra d'envisager des mesures pour atténuer ses risques. Elle passera aussi par un diagnostic plus approfondi des procédures avant le début de la mission.

Conclusion

L'analyse des faiblesses a révélé deux types de risques : les risques processus et les risques humains. Les risques processus sont liés à des oublis lors de la planification. Par contre, les risques humains témoignent d'une mauvaise application par les acteurs extérieurs des procédures mis en place afin de garantir une bonne conduite des travaux. En effet, la précarité de leur situation limite leur engagement dans la réalisation des tâches. Ils se sentent peu concernés par le succès de la mission, puisque de toutes les façons ils seront rémunérés quelque soit le résultat de la mission. De plus le manque de sanctions les conforte dans cette démarche. En définitive, la planification des missions d'inventaire par SITEL permet de mettre en place une organisation stable et performante. Toutefois, il faudra envisager des mesures hardies pour réduire le recours exclusif à des membres non permanents. De même, quelques améliorations doivent être apportées dans le cadre d'une réforme de la méthodologie de planification.

Conclusion générale

La réalisation de toute activité humaine est déterminée par des objectifs, des besoins, et des contraintes à respecter. Ainsi, avant d'entreprendre toute activité, il est nécessaire de prendre du temps pour accomplir certaines tâches et anticiper sur les besoins à venir. A cet effet, plusieurs techniques de gestion pourraient être utilisées pour permettre à toutes entreprises d'atteindre ses objectifs. La planification est l'une de ces techniques de gestion. Au vu de son importance, le choix de ce thème devenait opportun.

Pour mieux cerner sa mise en œuvre dans le cadre d'un inventaire, nous avons tenté de décrire la démarche d'inventaire. Puis, nous nous sommes intéressés à la planification d'une mission d'inventaire dans la partie théorique. Le cadre conceptuel de la planification nous a permis de nous familiariser à la nature et au contenu d'un inventaire d'immobilisations. Ceci nous a orienté dans la conception du modèle d'analyse qui a structuré la deuxième partie de notre étude. L'objectif de cette étude est d'apporter une contribution à l'organisation des missions d'inventaire conduites par le cabinet SITEL.

Notre analyse nous a permis de conforter les craintes que nous avons ressentis sur le terrain. En effet, les risques les plus critiques sont davantage liés aux facteurs humains et relationnels qu'au processus. Ces risques sont aggravés par la présence d'intervenants extérieurs au cabinet et par la faible qualité des données transmises par le client. Il revient donc au chef de mission, d'envisager des mesures correctives en vue d'une pérennisation des compétences, par la capitalisation des expériences acquises au cours des missions précédentes. Dans l'urgence, nous proposons qu'une cartographie des risques soit établie afin d'identifier l'ensemble des risques inhérents à cette activité qui est un nouveau métier à promouvoir.

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe n° 1 : exemple de liste de contrôle

LISTE DE CONTRÔLE
ORGANISATION DU TRAVAIL
<i>Responsabilité: chef de mission</i>
<p>1. Enumérer les tâches et les activités à accomplir. Pour chaque tâche:</p> <ul style="list-style-type: none">- identifier les personnes et les organismes responsables, ou devant y contribuer;- indiquer les ressources nécessaires;- estimer les délais à prévoir.
<p>2. Décider quelles tâches doivent être achevées avant que d'autres puissent être commencées.</p>
<p>3. Elaborer un plan de travail pour l'ensemble du projet (tableau, graphique à bâtons ou analyse selon la méthode du chemin critique).</p>
<p>4. Elaborer des plans de travail personnels individuels.</p>
<p>5. Allouer les ressources financières et l'équipement.</p>
<p>6. Prendre les dispositions administratives et logistiques voulues, par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none">- Obtenir les autorisations nécessaires pour l'équipe.- Etablir un budget pour les dépenses de personnel, de matériel et de transport.- Prévoir:<ul style="list-style-type: none">· les moyens de transport (véhicules, pièces de rechange, carburant, entretien);· l'équipement;· les locaux à usage de bureaux.- Prévoir et coordonner l'appui technique:<ul style="list-style-type: none">· assistance sur le terrain;- Tenir compte de la saison des pluies ou de la saison chaude, des jours fériés.

Source : nous mêmes inspiré des plans de planification de la FAO

Annexe n° 2 : Planning d'inventaire SITEL

	Lundi	Semaine 1						Semaine 2	Semaine 3		
		Mardi		Mercredi		Jeudi		Vendredi			
		Matin	Après midi	Matin	Après midi	Matin	Après midi	Matin			
Equipe 1	Séminaire de prise d'inventaire (Point E)	Inventaire test	Débriefing	Exécution planning EQ1	Débriefing	Exécution planning EQ1	Débriefing planning	Exécution planning EQ1	Exécution planning EQ1	Itinéraire de visite à préciser	
Equipe 2				Exécution planning EQ2		Débriefing		Exécution planning EQ2	Exécution planning EQ2		Exécution planning EQ2
Equipe 3				Exécution planning EQ3		Débriefing		Exécution planning EQ3	Exécution planning EQ3		Exécution planning EQ3

Source : rapport de démarrage SITEL (2006)

Annexe n° 3 : Présentation détaillée des étapes d'une mission d'inventaire

ETAPES	Taches	OBJECTIFS	Livrables
Étape E1 : Préparation de l'inventaire			
E.1.1. Séminaire de présentation de l'entité	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de connaissance du métier, de l'organisation, de l'organigramme. • Définitions des objectifs et du périmètre de la mission. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Définition des objectifs de l'inventaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compte rendu de séminaire.
E.1.2. Collecte et analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec les différents responsables (Immobilisation, finance, Réseau : Commutation, Radio. • Analyse du fichier des immobilisations • Analyse des dossiers de la comptabilité (marché, factures) • Visite de sites (salle commutation, Radio, BTS) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Définition de la structure du fichier d'inventaire ❖ Rapport d'état des lieux ❖ Identifier les différents types d'immobilisation, ❖ Maîtriser les procédures d'immobilisation, ❖ Déterminer l'importance relative par famille de biens, ❖ Identifier le type de codification utilisé ❖ Identifier le type de biens par catégorie ❖ Mise en place d'une nouvelle codification ❖ Introduction du numéro d'immobilisation, qui est un code numérique séquentiel sur six caractères 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fichier de contrôle de cohérence et de partage du fichier.

<p>E.1.3. Identification de la structure du fichier des immobilisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la codification utilisée par le client. • Analyse de la structure du fichier • Détermination des champs à fournir pour le fichier • Etude des possibilités d'intégration du fichier dans le logiciel actuel • Détermination des longueurs et des types de champs utilisés • Commande des étiquettes code barre. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Etablir une correspondance avec le fichier pour tenir compte du changement de la codification ❖ Création d'un nouveau code catégorie qui tient compte du domaine et du sous domaine ❖ Définition des sous domaine et catégorie par domaine. Par exemple pour le RESEAU nous pouvons avoir 5 sous domaines et 35 catégories ❖ Identification de la structure de codification et choix d'une codification alphanumérique, pour le numéro d'immobilisation, Cette codification regroupe en fait le numéro séquentiel et la catégorie d'immobilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Format du fichier final ➤ Etablissement du dictionnaire.
<p>E.1.4. Réunion de validation du format du fichier et du dictionnaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une réunion avec les différents consultants, Directeur Financier pour la validation du format du fichier final et du dictionnaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Correction et validation du format du fichier final ❖ Correction et validation du dictionnaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compte Rendu De Réunion. ➤ Format Final Du Fichier d'inventaire ➤ Dictionnaire Des Immobilisations
<p>E.1.5. mise en place logistique inventaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification du Lecteur optique 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lecteur code barre opérationnel ❖ Manuel d'inventaire 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manuel d'inventaire

<p>modalités et outils d'inventaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir le Manuel d'inventaire • Etablir la Fiche d'inventaire manuel • Réception des Etiquettes code barre • Obtenir du client la mise à disposition de locaux et des matériels nécessaires à la mission. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dictionnaire ❖ Fiche d'inventaire manuel ❖ Etiquette code barre disponible en nombre suffisant. ❖ Réception des locaux ❖ Réception du matériel informatique qui se compose de : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ordinateurs ○ Imprimantes ○ Photocopieuse ○ Serveur ○ Commutateur réseau 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiche d'inventaire Manuel
<p>E.1.6. Définition des modalités de valorisation et rapprochement inventaire théorique et physique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse de quelques échantillons de marchés et du fichier des immobilisations (les plus significatifs en terme de valeur et de volume). • Elaboration d'un spécimen de fiche de bien 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Choix de la méthode de valorisation ou de rapprochement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valorisation Au Coût Historique: ➤ Valorisation Par Coût Standard ➤ Fiche De Bien
<p>E.1.7. Définition du plan d'action détaillé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un planning détaillé d'inventaire des régions • Etablir un planning détaillé de réalisations des différentes phases jusqu'à la sortie du fichier valorisé 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaboration du budget qui se décompose en deux grandes rubriques : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les frais de fonctionnement ○ Les honoraires. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planning Détaillé d'inventaire ➤ Fiche d'évaluation Du Temps Et Des Ressources

			Nécessaires.
E.1.8. Projet de rapport de démarrage et observations Du comité de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du projet de rapport de démarrage • Soumission du projet de rapport de démarrage provisoire. 	❖ Validation du rapport de démarrage provisoire.	➤ Rapport de démarrage provisoire.
E.1.9. Formation des inventaristes et de l'encadrement	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter les inventaristes. • Constituer les équipes projet. • Formation de mise à niveau des inventaristes • Inventaire test. 	❖ Maîtrise du processus d'inventaire et des outils à mettre en œuvre lors de l'étape de valorisation.	➤ Signature des contrats avec les différents prestataires de services.
E.1.10. Rapport de démarrage final soumis pour validation au comité de coordination.	<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport de démarrage provisoire soumis au client. • Faire valider le rapport démarrage final par client. • Réunion de validation du rapport de démarrage par le comité de pilotage. 	❖ Le rapport de démarrage final met fin à la première phase du projet qui a duré un mois.	➤ Le rapport de démarrage final.
Etape E2 : Réalisation d'inventaire			

E.2.1 Prise d'inventaire	<ul style="list-style-type: none"> • Location de véhicules. • Affectation du planning détaillé des sites à inventorier par équipes. • Réception par chaque équipe d'une mallette contenant le kit du parfait inventaristes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Deux lecteurs opérationnels, ○ Une série de 1000 étiquettes de code barre, ○ Un puits de chargement + transformateur de tension, ○ Un modem pour la transmission des données via la ligne téléphonique vers un serveur, ○ Manuel d'inventaire, le dictionnaire, le planning d'inventaire, 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fichier d'inventaire physique. ❖ Procéder à un recensement physique du patrimoine des immobilisations. ❖ mettre à jour le fichier des immobilisations corporelles, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapports d'inventaire Journalier Par Equipes. ➤ Fichier d'inventaire Physique Brut.
E.2.2. Dépouillement résultats d'inventaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Corrections du fichier d'inventaire par chaque équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fichier d'inventaire nettoyé et mis sous format final. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport De Contrôle Qualité De Conformité Du Fichier d'inventaire.
Etape e3 : rapprochement physico comptable			
E3.1. Valorisation du fichier d'inventaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Saisie des biens, • Enrichissement – éclatement, • Valorisation, • Rapprochement. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Valoriser le fichier d'inventaire physique corrigé. ❖ Valoriser le patrimoine inventorié au coût historique réel ou standard. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport de valorisation par famille de biens.

E3.2. Identification et analyse des écarts.	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement des écarts. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fiabilisation des données. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fichier des écarts traités. ➤ Propositions de traitement des écarts.
Etape e4 : audit de la mission			
E4.1 Contrôle qualité sur le terrain.	<ul style="list-style-type: none"> • Choix d'un échantillon de sites inventoriés. Cet échantillon est déterminé en fonction du volume et du poids en terme de valeur brute des biens inventoriés. • Constituer un comité chargé du contrôle qualité. • Visite des sites <ul style="list-style-type: none"> ○ Test d'existence ○ Test d'exhaustivité 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ S'assurer de la qualité du fichier ❖ Vérifier que les biens inventoriés existent réellement et à l'endroit indiqué dans le fichier. ❖ Vérifier que sur un site tous les biens présents ont été inventoriés. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport du contrôle qualité.
E4.2 Contrôle qualité du fichier d'inventaire valorisé.	<ul style="list-style-type: none"> • Audit du fichier d'inventaire. • Tests sur la méthode de valorisation appliquée. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vérifier le respect des méthodes de valorisation définies dans le rapport de démarrage. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport de contrôle qualité.
E4.3 Intégration des anomalies révélées par le contrôle qualité.	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des corrections. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Finalisation du fichier d'inventaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fichier d'inventaire Final Corrigé.
Etape e5 : bilan de mission			
E5.1 Rédaction du rapport final.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du rapport final. • Justification des écarts. • Traitement des écarts. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Finalisation du fichier d'inventaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport final.

<p>E5.2 Soumission et présentation du rapport final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du rapport final au client. • Soumission des écarts et préconisations de mesures correctrices. • Intégration des observations du client. • Validation du rapport final. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Validation du fichier d'inventaire. ❖ Identifier les biens à proposer à la réforme et les biens à réintégrer au fichier des immobilisations pour un bon suivi du patrimoine du client. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compte rendu de réunion.
<p>E5.4 mise en place du fichier d'inventaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer le fichier d'inventaire au fichier d'immobilisation du client. • Séminaires de formation des responsables en charge de la gestion des immobilisations. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transfert de compétences aux utilisateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manuel de procédures de gestion des immobilisations.

Source : Nous même à partir du questionnaire d'inventaire (CNCC, 1991 :75)

Guide d'entretien

1. Des instructions écrites sont –elles prévues et transmises aux équipes d'inventaires?
2. Tous les sites prévus sont ils couverts par l'inventaire ?
3. Les équipes de comptage ont elles reçues des instructions précises sur le travail à faire?
4. Y a t-il au moins une personne dans chaque équipe qui ait les connaissances techniques nécessaires pour identifier les immobilisations ?
5. Les techniques de comptages sont-elles définies?
6. Y a-t-il des contrôles sur la qualité de l'inventaire?
7. Y a-t-il de mouvements d'articles pendant l'inventaire?
8. Y a-t-il des procédures pour les omissions ?
9. Un audit des comptes est il fait avant le démarrage de l'inventaire?
10. Y a-t-il un suivi du travail des équipes?
11. Qui compose l'équipe?
12. Subissent t-il un entretien?
13. Sont ils formés?
14. Y a-t-il un retour d'expérience?
15. Y a t-il une décomposition des activité en taches?
16. Définissez vous un profil compétence pour les équipes?
17. Existe-t-il des procédures d'inventaire. ?
18. Y a t-il un plan de communication. ?
19. Comment se fait le contrôle. ?
20. Y a-t-il une coordination des activités ?

Source : nous même

BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

1. ACKOFF Lincoln Russel (2003), *Méthode de planification dans l'entreprise*, éditions de l'organisation, Paris, 645 p
2. BASSOT Philippe & al (2002), *Les figures du conseil*, revue française de gestion, 129
3. BISMUTH Eric (2002), *Les sociétés de conseils face à la révolution Internet*, Revue française de gestion, (n°64): 70-80
4. Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes éditions (1992), *Observation physique*, CNCC éditions, Paris, 106 p
5. DAYAN Armand & al (2004), *Manuel de gestion*, volume 2, ELLIPSES, 978P.
6. Dictionnaire de la langue française (2006).
7. ERSO André (2003), *PRECIS DE COMPTABILITE PLAN SYSCOA Tome 2*, Complexe d'enseignement Saint-michel, Dakar, 246 p
8. FERNANDEZ Alain (2000), *Les nouveaux tableaux de bord de décideurs*, éditions d'organisations, Paris, 452 p.
9. FERNANDEZ Alain (2005), *Le chef de projet efficace*, Editions d'organisation, 198p.
10. JOSET Patrick (2000), *Gestion de projets 1 : méthodes, outils et techniques de base*, ABISSA Informatique, Genève, 37 p
11. LAROUSSE (2004), *Dictionnaire*, Larousse Paris.
12. MADERS Henri Pierre et LEMAITRE Pierre (2000), *Conduire un projet*, éditions d'organisation, Paris, 255 p.

13. MARCHAT Hugues (2003), *Kit de conduite de projet*, éditions d'organisations, 195p
14. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le praticien comptable*, Editions comptables et juridiques, 1058p

Webographie :

1. http://hec.ensmp.fr/Theses/Theses2003/Berghman.doc#_Toc56451882 (consulté le 17/02/06)
2. <http://perso.wanadoo.fr/m.emery.management/>
3. http://solutions.journaldunet.com/0601/060110_analyse_specialisation.shtml
4. <http://tag.u-strasbg.fr/~genaud/tutorial/gp/gp-4pp.pdf>
5. <http://www.afitep.fr/go2.htm>
6. <http://www.commentcamarche.net/projet/projetmet.php3>
7. <http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/outils/informateur/gestion-projet/gp-def-gestion.htm>
8. <http://www.lerucher.com/dossiers/0201/interview7.asp?from=metier>
9. <http://www.piloter.org/references/copyright.htm>
10. PILLOU jean François .<http://www.commentcamarche.net/>