

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE
ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME NATIONAL D'EXPERT COMPTABLE**

**LA DEMARQUE INCONNUE AU SEIN
D'UNE GRANDE SURFACE DE VENTE :
IMPACTS ET METHODES DE CONTROLE**

**PRESENTE PAR
M. NAOUFEL BENSOUDA**

COMPOSITION DU JURY

PRESIDENT :	M. ABDELAGHANI BENDRIOUCH- PROFESSEUR A L'ISCAE
DIRECTEUR DE RECHERCHE :	M. FOUAD LAHGAZI- EXPERT - COMPTABLE DPLE
SUFFRAGANTS :	M. ABDELAZIZ AL MECHATT- EXPERT - COMPTABLE DPLE M. MOHAMED BENTABET- PROFESSEUR A L'ISCAE

MAI 2003

A mon fils HAMZA,

REMERCIEMENTS

Qu'il me soit permis avant toute chose d'exprimer ma reconnaissance et ma profonde gratitude envers mon père, ma mère, mon épouse et ma sœur qui m'ont toujours soutenu dans mes efforts.

Je remercie Monsieur FOUAD LAHGAZI, expert comptable et directeur associé au sein du cabinet KPMG, qui a bien voulu diriger ce travail. Ses remarques pertinentes et ses précieux conseils ont été déterminants,

Je rends un hommage particulier, à toutes les personnes qui ont marqué de leur empreinte mon parcours professionnel de 1991 à aujourd'hui, par leur professionnalisme, leur compétence, la disponibilité qu'ils ont manifesté à mon égard, particulièrement:

- Messieurs SAAD IMANI, AZZEDINE BENMOUSSA et MOHAMED BENNEHOU, experts comptable,
- Messieurs MILOUD CHAABI, FAOUZI CHAABI et RACHID HITMI dirigeants de sociétés,
- Mes collègues au sein de Holding YNNA et de ASWAK ASSALAM SA notamment Messieurs ABDELKRIM TASSINE, FOUAD REMAOUN, ABDELILAH LAKHLIFI, KHALIL LAZMA et ABDELILAH FADEL.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude au corps enseignant et administratif de l'ISCAE pour son dévouement, ses qualités humaines et professionnelles.

J'adresse une pensée spéciale à mes amis qui m'ont continuellement soutenu notamment SOUHEIL BENBARKA, ABDESLAM BENJELLOUN et son épouse, MOHAMED BENSOUDA et son épouse, AMINA FIGUIGUI, ADIB BENBRAHIM, HICHAM CHERKAOUI et OMAR SEKKAT.

PLAN DU MEMOIRE

INTRODUCTION	8
1ère PARTIE: LA DEMARQUE INCONNUE: CALCUL, COMPOSANTS ET GESTION	14
CHAPITRE 1: LE CALCUL DE LA DEMARQUE INCONNUE	14
SECTION 1: PRESENTATION DES INFORMATIONS FINANCIERES PERMETTANT LE CALCUL DE LA DEMARQUE INCONNUE	15
1. <i>Les achats de marchandises</i>	
2. <i>Les retours définitifs de marchandises</i>	
3. <i>Les ventes de marchandises</i>	
4. <i>Les marges réalisées</i>	
5. <i>Les stocks de marchandises</i>	
SECTION 2: EVALUATION FINANCIERE DE LA DEMARQUE INCONNUE	22
1. <i>Tableau de calcul de la démarque inconnue</i>	
2. <i>Impact de la formule de dépôt vente sur le calcul de la démarque inconnue</i>	
3. <i>Cas particulier : les rayons frais</i>	
CHAPITRE 2: LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA DEMARQUE INCONNUE	28
SECTION 1: LES MARCHANDISES ENDOMMAGEES	29
1. <i>La casse de marchandises</i>	
2. <i>Le dépassement des dates de péremption</i>	
SECTION 2: LES VOLS DE MARCHANDISES	31
1. <i>Le vol au niveau de la réception des marchandises</i>	
2. <i>Les malversations du personnel</i>	
3. <i>Les vols commis par la clientèle</i>	
SECTION 3: LES ERREURS COMMISES AU NIVEAU DE LA SALLE DE VENTE	34
1. <i>L'étiquetage des marchandises</i>	
2. <i>La circulation de la marchandise et son retour aux fournisseurs</i>	
3. <i>Les erreurs au niveau des balances</i>	
SECTION 4: LES ERREURS COMMISES AU NIVEAU DES SERVICES ADMINISTRATIFS	36
1. <i>L'enregistrement et le contrôle des factures</i>	
2. <i>Le contrôle des conditions tarifaires</i>	
SECTION 5: LES ERREURS COMMISES LORS DES INVENTAIRES	38
1. <i>Les erreurs de comptage</i>	
2. <i>Le non-respect du principe de séparation des exercices</i>	

CHAPITRE 3: LES OUTILS DE GESTION ET DE SUIVI DE LA DEMARQUE INCONNUE	41
SECTION 1: LE SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE	41
1. <i>L'organisation comptable et les schémas d'enregistrement</i>	
2. <i>Le cas particulier des ventes en consignation</i>	
SECTION 2: LE SUIVI ET L'EVALUATION DE CERTAINS COMPOSANTS	45
1. <i>La casse et le dépassement des dates de péremption</i>	
2. <i>Les vols constatés</i>	
3. <i>Les marges anormales</i>	
4. <i>Les prélèvements internes de marchandises</i>	
5. <i>La surmarque</i>	
SECTION 3: L'INVENTAIRE PHYSIQUE, INSTRUMENT PRIVILEGIE	50
1. <i>L'apport de la lecture optique dans la réalisation de l'inventaire</i>	
2. <i>Les inventaires tournants par rayon</i>	
3. <i>La valorisation des marchandises</i>	
CHAPITRE 4- LES CONSEQUENCES DE LA DEMARQUE INCONNUE	57
SECTION 1 : LES ASPECTS COMPTABLES ET FISCAUX	63
1. <i>Le traitement comptable de la démarque inconnue</i>	
2. <i>Le traitement fiscal au regard de la fiscalité directe</i>	
3. <i>Le traitement fiscal au regard de la TVA</i>	
SECTION 2 : LES ASPECTS FINANCIERS ET COMMERCIAUX	
1. <i>Les aspects financiers</i>	
2. <i>L'intégration de la démarque inconnue aux négociations commerciales</i>	
SECTION 3: LES PROBLEMES JURIDIQUES ET JUDICIAIRES DU VOL	67
1. <i>Définition pénale de la fraude</i>	
2. <i>Appréhension des voleurs</i>	
3. <i>La réparation directe auprès des fraudeurs</i>	
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	70
2ème PARTIE:LA DEMARQUE INCONNUE:MOYENS ET METHODOLOGIES DE LUTTE ET DE CONTROLE	72
CHAPITRE 1 : LES METHODES DE LUTTE PROPRES A LA SURFACE DE VENTE	72
SECTION 1 : LES PREVENTIONS MATERIELLES	72
1. <i>L'aménagement général du magasin-</i>	
2. <i>Les équipements antivol</i>	
3. <i>L'exposition commerciale des articles</i>	

SECTION 2 : LES CAMPAGNES DE SENSIBILISATION	75
1. <i>Sensibilisation du personnel</i>	
2. <i>Campagne auprès de la clientèle</i>	
SECTION 3 : L'INTERVENTION DU SERVICE DE SECURITE	76
1. <i>Mission</i>	
2. <i>Autorité et liaisons hiérarchiques</i>	
3. <i>Organisation et contrôle de l'action</i>	
SECTION 4 : LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE	78
1. <i>La Réception Marchandise</i>	
2. <i>Les acheteurs</i>	
3. <i>Les réserves et le magasin</i>	
4. <i>La ligne des caisses</i>	
5. <i>Le Personnel</i>	
6. <i>L'inventaire physique</i>	
7. <i>Le service comptable</i>	
CHAPITRE 2 : LE CONTROLE EXTERNE DE LA DEMARQUE INCONNUE	87
SECTION 1 : LA METHODOLOGIE GENERALE DU CONTROLE EXTERNE	87
1. <i>L'acceptation de la mission</i>	
2. <i>Orientation et planification</i>	
3. <i>Appréciation du contrôle interne</i>	
4. <i>Le contrôle direct des comptes</i>	
5. <i>Les travaux de fin de mission</i>	
6. <i>Le rapport final</i>	
SECTION 2 : L'AUDIT EXTERNE DE LA DEMARQUE INCONNUE	91
1. <i>La prise de connaissance</i>	
2. <i>La planification de la mission</i>	
3. <i>L'examen du système de contrôle interne</i>	
4. <i>Les travaux sur les comptes</i>	
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	106
CONCLUSION GENERALE	107
BIBLIOGRAPHIE	108
ANNEXES	110
Annexe 1 : questionnaires de contrôle interne	111
Annexe 2 : note et questionnaire sur le système d'information informatisé	124
Annexe 3 : articles de la revue spécialisée LIBRE SERVICE ACTUALITES	134
Annexe 4 : lexique de la distribution moderne	153

La distribution constitue l'un des secteurs les plus importants de l'économie. Elle constitue le canal principal entre le secteur productif ou importateur et le consommateur. Elle est le régulateur entre l'offre et la demande. Lorsque la distribution ne joue pas son rôle, des effets négatifs se font sentir sur l'économie : ralentissement de la production, rentrées fiscales réduites, augmentation des prix,...

Plusieurs facteurs ont contribué à l'apparition de la distribution moderne : évolution des transports, urbanisation, élévation du niveau de vie,.....En Europe et notamment en France, ce mode de distribution a connu une forte extension depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Cependant, pour éviter la disparition du commerce traditionnel, les pouvoirs publics français ont adopté une réglementation stricte pour gérer le développement de ce secteur. Ainsi, le législateur a soumis à autorisation les ouvertures ou extensions des surfaces de vente et a institué une taxe destinée à financer un plan d'aide aux petits commerçants.

Malgré toutes les mesures prises, la France compte actuellement environ un hypermarché pour 100.000 habitants. En 1995, la grande distribution réalisait en France 52% du chiffre d'affaires du commerce de détail (source : ATLAS LSA de janvier 1996).

Au Maroc, l'extension des villes ainsi que l'accroissement de l'offre et de la demande, ont stimulé à partir des années quatre vingt dix la réalisation d'investissements importants dans la grande distribution par de grands groupes nationaux et internationaux (GROUPE ONA, METRO, GROUPE CHAABI, ...).

D'après une étude menée en juillet 2001 par le Ministère du Commerce, les grandes surfaces de vente au Maroc réalisent entre 5 et 8% du commerce de détail. C'est dire à quel point la marge de progression de ce secteur est extrêmement importante pour arriver au niveau européen.

Une étude menée en 1991 en France par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) estimait qu'au cours de cette année, plus de 2,7 milliards de francs de marchandises ont disparu au sein des grandes surfaces françaises. Ce manque à gagner représente en moyenne 1,21% de leur chiffre d'affaires annuel (*source : LSA N°1324 du 29/10/92*).

Selon ECR Europe, chaque année, 18 milliards d'euros partent en fumée. Tel est, en effet, le montant colossal des pertes sur stock subies par les distributeurs et les industriels européens des produits de grande consommation, à la suite de malveillances (vol, fraude des fournisseurs sur les quantités livrées) ou de défaillances de leur organisation (casse, produits invendables car livrés aux magasins trop près de leurs dates limite de consommation). Soit 2,2 % du chiffre d'affaires du secteur (*source LSA N°1726 du 7 juin 2001*).

Une autre étude effectuée en 1999 par la société américaine THE LOSS PREVENTION SPECIALIST fait ressortir que le montant des disparitions de marchandises dans les magasins WAL-MART, Home Depot et autres SEARS aux USA s'élève en moyenne à 18 milliards de dollars par an (*source : LSA N°1662 du 3 février 2000*).

Pire encore, selon les informations publiées sur le site www.sidep.com la valeur de ces disparitions a doublé en 10 ans en Europe. Près de 97 euros de marchandises disparaissent chaque seconde; le volume de marchandises qui disparaît chaque année remplirait un convoi de camions de plus de 2000 km!!!. Le volume des marchandises disparues augmenterait de 8% par an et constitue par conséquent une menace sérieuse portant préjudice aux commerçants et aux clients..

Au Maroc, où le secteur de la grande distribution en est encore à ses premiers balbutiements, aucune étude n'a été menée et publiée à ce sujet. La seule possibilité d'évaluer approximativement le montant des pertes de marchandises est soit de s'adresser –sans grand succès- aux directeurs de magasins des différentes surfaces de ventes, soit de consulter les rapports des commissaires aux comptes déposés auprès des tribunaux de commerce en espérant qu'ils y consacrent quelques notes, soit d'extrapoler le calcul à travers une approche empirique.

Sur la base des résultats constatés lors des inventaires physiques auxquels nous avons assisté, des documents et informations recueillis auprès des fournisseurs, des animateurs de rayons et du personnel «transfuge» qui passe d'un concurrent à l'autre, la valeur des marchandises perdues au sein des grandes enseignes d'hypermarchés au Maroc (MARJANE, METRO, ASWAK ASSALAM, LABEL VIE, SUPERSOL, ACIMA notamment) peut raisonnablement être estimée au titre de l'année 2002 à environ 55 millions de dirhams soit un taux de 1% du chiffre d'affaires hors taxe qui s'élèverait à près de 5,5 milliards de dirhams.

Comparée à la marge commerciale moyenne réalisée au sein de ces enseignes qui se situe entre 11% à 13%, à l'excédent brut d'exploitation (EBE) habituellement constaté qui s'élève à environ 3% voire 4% du chiffre d'affaires et au résultat net qui se situe au alentour de 1,5% du chiffre d'affaires, il apparaît clairement qu'une source importante d'économie peut être recherchée pour pérenniser les résultats du commerce dans la grande distribution.

Les professionnels de la distribution nomment cette disparition de marchandises « la démarque inconnue » et la définissent de deux manières:

- La première : il s'agit de la différence entre le montant des ventes qui devait être réalisé et le montant des ventes qui a été réalisé compte tenu des promotions, soldes, casses, surmarges,
- ***La seconde : il s'agit de la différence entre le stock réel existant à la date d'inventaire et le stock théorique comptable à cette même date.*** Cette différence devrait, à notre sens, comprendre également toutes les erreurs et malversations décelées ayant affecté la marge commerciale de la surface de vente.

Avec le développement de l'informatique et de la lecture optique, la première méthode de calcul de la démarque inconnue est progressivement abandonnée et ***c'est la méthode de calcul basée sur la comparaison entre le stock théorique comptable et l'inventaire de clôture qui va faire l'objet de la présente étude.***

La démarque inconnue est l'expression chiffrée de toutes les fraudes, malversations, négligences, erreurs, mauvaise quantification et évaluation des stockscommises dans les surfaces de vente. Elle est en grande partie imputable à la formule du libre service.

Au vu de ce qui précède, il apparaît clairement que la maîtrise de la démarque inconnue est une condition impérative pour assurer la continuité d'exploitation d'une surface de vente dans des conditions de rentabilité acceptables. Elle constitue donc un des meilleurs indicateurs de gestion au sein de la grande distribution.

Quand l'activité économique est importante et que les entreprises de commerce moderne se développent dans un climat de prospérité, les préoccupations sont centrées sur l'emploi judicieux des profits: réinvestissements, distribution de dividendes, Savoir que ce bénéfice est grevé de un ou deux points de démarque inconnue n'inquiète pas trop. Or, malgré l'avenir prometteur de la grande distribution au Maroc, le contexte d'exploitation est extrêmement concurrentiel et est appelé à le devenir de plus en plus. Les gestionnaires appuyés en cela par leurs divers conseillers doivent impérativement commencer à mettre en place les mesures susceptibles de limiter les conséquences de cette démarque inconnue qui peuvent menacer la continuité d'exploitation d'un point de vente.

La démarque inconnue est la résultante de trois éléments :

1. **La partie connue** qui est évaluable : casse, date de péremption dépassée, vol répertorié,....
2. **La partie inconnue** : à savoir l'écart sur stock dont l'origine demeure inexplicée. Il s'agit en fait d'une perte de chiffre d'affaires constituée de vols, de malversations,
3. Un autre élément entre en jeu à savoir **la surmarque** : en effet, le phénomène inverse existe également. Elle peut être un moyen pour les gestionnaires de camoufler volontairement une partie de la démarque inconnue, ce qui représente un danger évident pour l'entreprise.

Il est donc nécessaire, si l'on veut gérer la démarque, d'en connaître les principales formes. En effet, la distinction entre partie connue et partie inconnue ne tient pas à la nature même de la composante mais plutôt à la façon dont les pertes de marchandises sont identifiées et suivies entre deux inventaires. Ainsi, si l'on prend comme exemple la casse: si elle est déclarée et enregistrée sur des cahiers de démarque, nous serons en présence d'une perte connue. Si elle ne fait l'objet d'aucun suivi particulier, elle sera considérée comme perte inconnue. D'où l'importance des procédures de gestion, de suivi et de contrôle interne de la démarque inconnue qui sont mises en place au sein des surfaces de vente. Plus on élargit le champs de la

partie connue de la démarque, plus on parvient à expliquer l'origine des écarts entre les stocks réels et les stocks théoriques comptables.

Le dispositif de contrôle interne a un rôle important à jouer dans la maîtrise du taux de démarque inconnue. Au sens de sa définition moderne, son rôle est de créer les conditions qui limitent au maximum les fraudes, les malversations, les erreurs, les négligences, les gaspillagesAinsi, l'appréciation du système de contrôle interne est l'un des moyens privilégiés pour répertorier :

- les moyens et les procédures internes de lutte contre la démarque inconnue,
- l'efficacité des moyens humains et techniques utilisés,
- l'efficacité du rôle des divers responsables de la surface de vente en matière de contrôle,
- les zones de risques qui peuvent avoir une influence significative sur la démarque inconnue.

L'intervention du commissaire aux comptes trouve naturellement sa place dans l'appréciation du dispositif de contrôle interne afférent à la lutte contre la démarque inconnue. Du fait de ses prérogatives, de son expérience et de sa formation, il est à même d'aider les gestionnaires à chiffrer la démarque inconnue et à proposer des remèdes pour réduire ses effets néfastes.

Les objectifs poursuivis par ce mémoire sont donc les suivants:

- Cerner et traiter les multiples impacts de la démarque inconnue sur le fonctionnement d'une surface de vente à prédominance alimentaire dotée de systèmes informatiques développés et d'équipements de lecture optique,
- permettre au gestionnaire et à l'auditeur de comprendre et d'analyser les différents éléments constitutifs de la démarque inconnue et d'évaluer son incidence sur les plans juridiques, fiscaux, comptables et financiers,
- proposer les moyens d'actions à mettre en place par la surface de vente pour lutter contre ce phénomène,
- Elaborer à l'attention des commissaires aux comptes, des auditeurs internes et des gestionnaires des questionnaires permettant l'appréciation du contrôle interne relatif à la démarque inconnue et, partant de là, de définir l'étendue des contrôles à effectuer sur les comptes. Nous proposerons également des programmes de contrôles des comptes d'achats, de ventes et de stocks sur lesquels se fonde l'évaluation de la démarque inconnue.

Le présent mémoire va s'articuler autour des deux parties suivantes :

- **La première partie** s'attachera à définir la méthode de calcul et les composants de la démarque inconnue et recenser les facteurs qui influent sur le taux de la démarque inconnue. En effet, les éléments constitutifs de la démarque inconnue ont des origines multiples. Un chapitre traitera des moyens de suivi des composants la démarque inconnue et notamment l'apport de la lecture optique dans la réalisation d'un inventaire rapide et rigoureux. Nous nous attacherons à examiner les conséquences de la démarque inconnue au regard notamment de l'IS/IGR, de la TVA, de la politique commerciale et financière en matière de prix, des couvertures en matière d'assurance ainsi que sur le plan juridique et judiciaire,
- **Dans la deuxième partie**, nous proposerons les outils et procédures à mettre en place pour évaluer et lutter contre la démarque inconnue. Ce sera l'occasion de présenter les différentes précautions à prendre lors de l'aménagement d'une salle de vente, de définir le rôle et les attributions des organes de surveillance interne et externe et de présenter les procédures de contrôle interne et les règles d'organisation essentielles à mettre en place et à faire respecter par l'ensemble du personnel. Nous traiterons en outre du contrôle externe de la démarque inconnue par les commissaires aux comptes dont la méthodologie s'inspirera des diligences usuellement pratiquées par la profession. En effet, après avoir présenté dans la première partie l'environnement de la démarque inconnue, il nous a paru utile de proposer une démarche d'audit de la démarque inconnue basée sur l'examen, à partir de questionnaires et de programmes de travail spécifiques, du système de contrôle interne mis en place par la surface de vente et des comptes comptables qui concourent à l'évaluation des pertes de marchandises entre deux inventaires.

PREMIERE PARTIE: LA DEMARQUE INCONNUE: CALCUL, COMPOSANTS ET GESTION

La première partie de ce mémoire est consacrée à:

- Présenter la méthode de calcul de la démarque inconnue. En effet, toute erreur à ce niveau peut avoir des conséquences dramatiques: licenciements, mutations, décision inopportune des actionnaires d'acquiescer de nouveaux matériels de vidéosurveillance, etc...
- identifier les principaux composants de la démarque inconnue ainsi que leur origine et les méthodes de suivi à mettre en place.
- étudier les conséquences de la démarque inconnue sur les plans fiscal, comptable, commercial, financier et juridique.

CHAPITRE 1: LE CALCUL DE LA DEMARQUE INCONNUE

Le calcul de la démarque inconnue est généralement effectué deux fois par an à l'issue de l'inventaire physique semestriel et annuel. Il est confié au contrôleur de gestion dont le rôle au sein d'une société de grande distribution est d'une importance capitale. En effet, ce dernier est chargé notamment de mettre en place les procédures de contrôle interne nécessaires au suivi de la marge commerciale et des composants de la démarque inconnue, à la supervision des inventaires et à la collecte des informations financières pour l'évaluation du taux de la démarque inconnue.

La démarque inconnue se calcule, par rayon, par département et pour tout le magasin, à partir des informations financières suivantes:

- le stock initial,
- les achats de la période,
- les retours de la période,
- les ventes de la période,
- la marge théorique réalisée sur les ventes de la période,
- le stock final comptable,
- Le stock final réel.

Certains magasins ont recours à la politique commerciale du dépôt-vente (appelée également consignation). Le contrat qui est établi avec le déposant stipule souvent que la démarque inconnue est, soit à la charge du fournisseur, soit supportée conjointement par le déposant et le dépositaire. La pratique de telles conditions commerciales a un impact sur le montant de la démarque subie par le magasin et le contrôleur de gestion doit mettre en place les procédures nécessaires pour l'évaluer et l'intégrer lors du calcul du taux de démarque.

SECTION 1: PRESENTATION DES INFORMATIONS FINANCIERES PERMETTANT LE CALCUL DE LA DEMARQUE INCONNUE

Les informations nécessaires au calcul de la démarque inconnue sont puisées à partir :

- des données comptables,
- des données issues du logiciel de gestion commerciale qui gère l'activité de négoce du magasin.

En effet, vu le nombre important d'articles référencés qui peut atteindre les 30000, une société de grande distribution dispose d'un logiciel de gestion commerciale très puissant qui gère tous les aspects commerciaux du magasin (référencement, tarifs, stocks, statistiques, contrôle de prix; ventes, achats, retours, marges,...) .

Le logiciel de comptabilité peut soit être relié par des programmes d'interface au logiciel de gestion commerciale pour puiser l'information financière et l'enregistrer automatiquement, soit être autonome et les enregistrements comptables seront effectués manuellement.

1. Les achats de marchandises

Il s'agit des marchandises commandées et livrées, valorisées au tarif convenu avec le fournisseur. La gestion administrative et comptable des achats s'articule autour de quatre éléments:

La commande:

Qu'elles soient passées par téléphone, par fax ou par e-mail, les commandes sont toujours confirmées par un bon de commande signé par le directeur du magasin et dont une copie est transmise à la réception marchandise en attente de la livraison. Les bons de commande dans le secteur de la grande distribution au Maroc ne sont pas valorisés mais uniquement quantifiés.

Trois raisons principales à cela:

- Eviter que les tarifs convenus avec les fournisseurs soient connus de plusieurs personnes (livreurs, réceptionnaires, agents de sécurité, ...),
- profiter des erreurs du fournisseur lorsqu'il établira la facture (surmarque),
- Vérifier lors du contrôle de la facture que les acheteurs sont à jour en terme de saisie des tarifs.

Le bon de commande (BC) est prénuméroté, daté et signé et comprend notamment les informations suivantes:

- identification du fournisseur,
- le magasin où doit être livrée la marchandise,
- le rayon d'affectation de la marchandise,
- la désignation de l'article et son code,
- le colisage,
- la quantité commandée.

La livraison

Elle est, en général, accompagnée d'un bon de livraison (BL). Ce document établi par le fournisseur va permettre la comparaison avec le bon de commande d'une part et avec la livraison physique des marchandises d'autre part.

Lors de l'opération de débarquement, il est demandé aux réceptionnaires de vérifier la livraison sans lire le bon de livraison. Le travail de vérification doit s'appuyer sur le bon de commande. Une saisie manuelle des quantités réceptionnées est ensuite effectuée sur un bon de réception reprenant les références du bon de commande et des articles commandés.

Vu le nombre important de livraison que doit contrôler le service de la réception marchandise, ce dernier appose sur le BL remis au fournisseur la mention "sous réserve de déballage" et dispose d'un délai de 48 heures pour lui signaler la défectuosité ou les manquants. Les bons de réception manuels (BRM) sont ensuite transmis à un opérateur qui saisit les quantités réceptionnées et lance l'édition du bon de réception valorisé (BRV). Les quantités retournées immédiatement au fournisseur ne sont pas prises en compte car un bon de retour immédiat de la marchandise est établi.

La valorisation des BRV est faite de manière automatique à partir du logiciel de gestion commerciale en se basant sur les prix de revient applicables, en principe, à la date de la commande. Ainsi, même si les prix de revient varient à la hausse ou à la baisse après l'émission du bon de commande, le BRV sera valorisé à la date d'émission du bon de commande y afférent.

La facturation

Les factures reçues des fournisseurs sont transmises à des agents administratifs qui sont chargés de contrôler, grâce à un module du logiciel de gestion commerciale, le BC, le BRM, le BRV et la facture sur le plan des quantités, des désignations, des prix, des remises et de la TVA.

A l'issue du contrôle de la facture, lesdits agents transmettent à la comptabilité pour enregistrement et paiement:

- la facture fournisseur,
- le BC, BRM, BRV,
- un bon à payer,
- une note de débit synonyme d'une demande d'avoir au fournisseur. Cette note de débit est éditée lorsque les prix ou les quantités facturés par le fournisseur sont supérieurs aux prix ou aux quantités figurant sur le BRV. Elle est systématiquement déduite lors du paiement sans attendre que le fournisseur prépare l'avoir,
- une note de crédit dans le cas inverse.

Si ultérieurement, le fournisseur conteste la note de débit et que les contrôles effectués lui donnent raison, elle est annulée :

- uniquement sur le logiciel de comptabilité, lorsque son origine est un litige sur le prix de revient,
- sur le logiciel de la comptabilité et de la gestion commerciale lorsque son origine est un litige sur les quantités. Dans ce cas, une correction de stock est opérée sur le logiciel de gestion commerciale par une personne habilitée.

Par ailleurs, le contrôleur de gestion doit tenir compte des achats ou prélèvements internes de marchandises. En effet, il arrive par exemple, que le rayon Boulangerie prélève des matières premières vendues au sein du rayon liquide ou épicerie pour fabriquer ses propres produits. Il importe donc qu'un suivi de ces prélèvements soit effectué sur des carnets à souche, qu'il soit vérifié par le contrôleur de gestion qui s'assurera de sa saisie sur le logiciel de gestion commerciale.

2. *Les retours définitifs de marchandises*

Les retours de marchandises sont très fréquents dans le secteur de la grande distribution. En effet, les surfaces de vente gèrent un nombre important de références et cherchent toujours à obtenir du fournisseur, afin de se prémunir contre les risques de mévente, soit l'acceptation de clauses de retours définitifs ou pour échange soit des avoirs pour destockage.

Les quantités à retourner sont tout d'abord saisies manuellement sur des imprimés prénumérotés et ces derniers sont transmis à un opérateur qui les saisit sur le logiciel de gestion commerciale pour valorisation. Il les transmet ensuite à la comptabilité pour enregistrement et classement dans l'attente de l'avoir correspondant.

Il arrive également que le magasin demande au fournisseur d'échanger des articles dont la rotation est faible contre des articles qui se vendent mieux. Ces articles sont d'abord saisis sur des bons de retour indiquant la mention "ECHANGE" et ne viennent pas affecter la gestion des stocks. Ce n'est que lorsque le fournisseur tarde à livrer les nouveaux articles (le délai accordé est généralement de 10 jours) que les retours pour échange sont chargés sur le système informatique en tant que retours définitifs.

Les retours de marchandises sont valorisés soit selon la règle du FIFO soit selon le prix de revient en vigueur à la date du retour.

3. *Les ventes de marchandises*

L'enregistrement des ventes est une opération indispensable à la vie économique de l'entreprise. Au-delà même de la connaissance précise des recettes et de leur ventilation par formes d'encaissement, tout contrôle comptable ou fiscal exigera un état ou un justificatif précis des rentrées journée par journée.

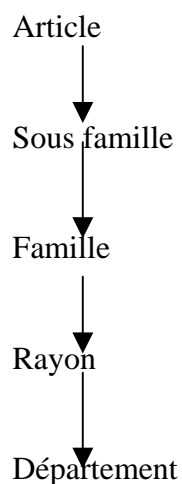
Au niveau de la surface de vente, l'enregistrement informatisé du chiffre d'affaires permet de saisir les informations indispensables, d'une part pour le traitement comptable, et d'autre part pour disposer des données nécessaires à la gestion commerciale, à savoir:

- identification du code de l'article vendu et des quantités vendues,
- réductions sur ventes accordées,
- prix de vente unitaires pratiqués,
- créances à recouvrer (clients en compte),
- modalités d'encaissement (chèque, espèces, cartes de crédit, bons de réduction, avoirs, prélèvement interne,...).

L'enregistrement des ventes dans une société opérant dans la grande distribution est devenu aujourd'hui une opération aisée. En effet, grâce à un logiciel d'encaissement et à la technique de la lecture optique du code à barres inscrit sur l'article et à un scanner, le détail des ventes est saisi en temps réel sur le logiciel de gestion commerciale et le chiffre d'affaires est enregistré quotidiennement dans la comptabilité. Les problèmes de séparation des exercices se posent essentiellement au niveau des rayons électroménager et ameublement. En effet, il arrive que la vente soit enregistrée alors que l'article n'est pas livré par le fournisseur ou ne sera livré par le magasin au client que quelques jours plus tard. Un suivi particulier est donc effectué lors de chaque inventaire pour isoler de tels cas.

4. Les marges réalisées

L'apport de l'informatique et en particulier de la lecture optique fournit aux sociétés de la grande distribution l'outil idéal pour calculer quotidiennement les marges réalisées. Désormais, le calcul de la marge reposera sur un fichier article qui comprend notamment pour chaque produit son prix d'achat brut, le montant ou le taux des remises, son taux de TVA, son prix de vente hors taxe, la date de début et de fin du prix d'achat, du prix de vente et de la remise. Le fichier article se décline selon l'arborescence suivante:



L'avantage d'un tel système est essentiellement double:

- souplesse extrême d'utilisation,
- autonomie totale par rapport à la comptabilité.

Le calcul de la marge se fait en général selon la règle du FIFO qui correspond d'ailleurs à la réalité économique. En effet, la concurrence a un impact tel que les prix d'achat évoluent rarement à la hausse et il est donc plus juste de calculer les marges par différence entre le prix de vente du jour et le prix d'achat des premières couches de stocks vivantes.

Ainsi, et à titre d'exemple:

	ENTREES			SORTIES			MARGE	COUCHE DE STOCK VIVANTE		
DATE	QTE	P.A	TOTAL	QTE	P.V	TOTAL	TOTALE	QTE	P.A	TOTAL
03/12/02	10	1,54	15,4					10	1,54	15,4
07/12/02				7	2	14	3,22 (1)	3	1,54	4,62
10/12/02	15	1,5	22,5					3	1,54	4,62
								15	1,5	22,5
11/12/02				15	1,95	29,25	6,63 (2)	3	1,5	4,5

(1) $3,22 = 7 * (2 - 1,54)$

(2) $6,63 = 15 * 1,95 - (3 * 1,54 + 12 * 1,5)$

La marge informatique (ou système) calculée par le logiciel de gestion commerciale et communiquée quotidiennement au personnel opérationnel ne peut jamais être modifiée ultérieurement. Ainsi, si le tarif d'achat inséré par les acheteurs au niveau du logiciel de gestion commerciale est erroné, les marges le seront également et de nombreux litiges verront le jour entre la surface de vente et ses fournisseurs avec toutes les conséquences que cela peut avoir sur les comptes (exemple : achats sous estimés) et sur les ventes (exemple : arrêt des livraisons).

En plus, à aucun moment entre deux inventaires, le calcul de marge ne prendra en compte la notion de démarque sur marchandises. Cette dernière ne sera intégrée qu'au moment de l'inventaire semestriel ou annuel afin de calculer la marge réelle, nette de démarque, dégagée sur chaque rayon.

Pour toutes ses raisons, à l'issue de l'inventaire physique des stocks, seul le système d'information comptable sera à même de calculer et de communiquer, par rayon par département et pour tout le magasin, les marges réellement réalisées.

5. les stocks de marchandises

L'exécution d'un inventaire physique des stocks est une obligation légale fixée par le Code de Commerce, le Code Général de Normalisation Comptable, les lois sur les sociétés commerciales, les textes fiscaux,En effet, les stocks représentent un poste clé dans les entreprises opérant dans la grande distribution et leur évaluation a une incidence primordiale sur la présentation du bilan ainsi que sur la détermination du résultat.

Aujourd'hui, grâce à l'informatique et à la lecture optique, la gestion des stocks se fait en temps réel. Le personnel opérationnel de la surface de vente peut connaître à tout moment les principaux indicateurs de gestion des stocks, notamment:

- le stock en cours par article, famille d'articles, fournisseur,
- les commandes en attente de livraison,
- la rotation des stocks au détail le plus fin à savoir l'article et en tenant compte de la saisonnalité.

En matière de valorisation, au vu de la rotation élevée des stocks et de l'évolution baissière des prix d'achat et des prix de vente, cette dernière est généralement effectuée sur la base du prix de revient de la dernière réception avant inventaire.

Pour ce qui est du stock comptable théorique qui sera comparé au stock physique, il est calculé par rayon comme suit :

$$SI(\text{réel}) + \text{ACHATS} - \text{RETOURS} - (\text{CONSOMMATION THEORIQUE}) = SF(\text{théorique})$$

La consommation théorique de marchandises est obtenue à partir du logiciel de gestion commerciale, par différence entre le chiffre d'affaires et la marge informatique.

SECTION 2: EVALUATION FINANCIERE DE LA DEMARQUE INCONNUE

L'évaluation de la démarque inconnue par le contrôleur de gestion va se baser sur les divers éléments exposés ci dessus. Elle devra ensuite tenir compte des pertes de gestion supportées par le magasin dans le cadre des formules de dépôt vente convenues avec certains fournisseurs.

1. Tableau de calcul de la démarque inconnue

Le calcul de la démarque inconnue n'est pas effectué par article ou famille d'articles mais il est fait par rayon, par département et pour tout le magasin. Les rayons que l'on retrouve généralement au sein des surfaces de vente opérant au Maroc sont détaillés dans le tableau ci après. L'objectif est de présenter aux dirigeants, au conseil d'administration, aux actionnaires et au personnel des résultats synoptiques des pertes de marchandises entre deux inventaires, à charge pour la direction générale de prendre les mesures adéquates pour réduire la valeur des pertes. Bien entendu, l'inventaire permanent du logiciel de gestion commerciale doit être exploité pour l'explication des écarts avec les quantités inventoriées physiquement. Les articles sur lesquels seront constatés les écarts inexplicables seront assimilés à des pertes de marchandises et feront l'objet de mesures de protection individualisées.

Le tableau de calcul usuellement établi au sein des grandes surfaces se présente comme suit:

Rayon	Stock initial	Achats	Retours	C.A	Marge	Stock final théorique	Stock final réel	Démarque Inconnue	Pertes connues	Surmarque	Pertes inconnues	% CA
	1	2	3	4	5	1+2-3-(4-5)=6	7	6-7=8	9	10	8-9-10=11	8/4
LIQUIDE												
EPICERIE												
BISCUIT- CONFISERIE												
PRODUITS D'HYGIENE												
DEPARTEMENT PRODUITS GRANDE CONSOMMATION												
BOUCHERIE												
VOLAILLE												
POISSONNERIE												
SURGELES												
BOULANGERIE PATISSERIE												
CREMERIE CHARCUTERIE												
FRUITS ET LEGUMES												
EPICES OLIVES												
DEPARTEMENT FRAIS												
TOTAL RAYONS ALIMENTAIRES												
HOMMES ET FEMMES												
BEBE ENFANT												
MAROQUINERIE												
BLANC												
DEPARTEMENT TEXTILE												
BRICOLAGE												
MENAGE ET AMEUBLEMENT												
LIBRAIRIE												
JOUETS ET SPORTS												
DEPARTEMENT BAZAR												
ELECTROMENAGER												
DEPARTEMENT ELECTROMENAGER												
TOTAL RAYONS NON ALIMENTAIRE												
TOTAL MAGASIN												

2. Impact de la formule de dépôt vente sur le calcul de la démarque inconnue

Les sociétés de grande distribution ont recours à la formule de dépôt vente avec certains de leurs fournisseurs qui prévoient que les marchandises soient facturées par les déposants sur la base des ventes réalisées. Un contrat est alors établi et prévoit souvent que les démarques de toutes nature sont prises en charge soit par le fournisseur, soit par la surface de vente, soit par les deux.

Cette formule commerciale à plusieurs avantages, notamment:

- elle permet de confier à un professionnel la gestion des rayons réputés difficiles (frais, textile, ...),
- elle évite aux magasins de supporter un délai de rotation de stock ainsi qu'un coût de détention élevé,
- elle assure aux magasins une marge fixe quelque soit l'évolution de la concurrence,
- elle améliore la rotation des stocks au niveau du rayon et du magasin,
- Elle réduit le taux de démarque inconnue du magasin.

Ainsi, lorsque la démarque inconnue sur les articles en dépôt-vente est supportée totalement ou partiellement par le magasin, les procédures et méthodes mises en place doivent permettre de l'évaluer par rayon afin de l'intégrer au tableau de calcul de la démarque inconnue totale. Les procédures de suivi doivent notamment permettre de connaître à chaque instant le détail des articles reçus, vendus, repris par le déposant, cassés et périmés ainsi que ceux qui figurent théoriquement en stock.

Dans le cas inverse, lorsque la démarque inconnue est à la charge du fournisseur, le calcul du taux de démarque inconnue ne doit pas tenir compte du chiffre d'affaires réalisé en dépôt vente. En effet, le taux de démarque inconnue est égal à :

$$\mathbf{T = \text{valeur de la démarque inconnue} / \text{Chiffre d'affaires}}$$

La valeur de la démarque inconnue ayant été calculée sur les marchandises qui appartiennent à la surface de vente, il en découle par souci d'homogénéité, que le chiffre d'affaires doit correspondre aux ventes d'articles gérés en stock. Or, certains directeurs de magasin insistent pour ne pas faire cette distinction, ce qui réduit fictivement le taux de démarque.

Par ailleurs, lorsqu'un fournisseur référencé en mode normal opte pour la formule du dépôt-vente, il est impératif de :

- procéder à l'inventaire des articles en stock au niveau des réserves et des rayons,
- retourner ces articles au fournisseur qui remettra l'avoir correspondant. A défaut, la surface de vente risque de comptabiliser en charge et de payer deux fois la même marchandise au fournisseur : la première fois, lorsque ce dernier était payé à chaque livraison de marchandise et la seconde fois lorsque le fournisseur sera payé sur la base des ventes réalisées.

3 Cas particuliers: les rayons frais

Les rayons frais font l'objet d'un suivi particulier de la part des directeurs de magasins car d'une part le taux de perte y est très important (5 à 6%) du fait qu'ils commercialisent des produits rapidement périssables et d'autre part, les possibilités de transformation et de rafraîchissement de la marchandise y sont importantes. Exemple: transformer des morceaux de viande en merguez, vendre de la mortadelle au KG alors qu'elle a été achetée à l'unité, vendre des crevettes fraîches décortiquées, transformer du pain rassis en chapelure, acheter un requin de 80kg alors que la partie vendable n'est que de 60kg du fait de l'existence de chutes.

Si le recensement quotidien de la marchandise périmée est réalisable et fait l'objet d'un suivi sur les cahiers de démarque puis sur l'inventaire permanent, nous ne pouvons pas en dire autant du processus de rafraîchissement ou de transformation. Ce dernier est rarement précédé de l'inventaire de la marchandise qui va être transformée, ce qui donne lieu au niveau de l'inventaire permanent à des stocks positifs et à des stocks négatifs.

Exemple:

achat de 10kg de viande à 50dh/kg

vente de 5kg à 60dh/kg sous le code 20681555

Les 5 kg restant sont transformés en 2.5kg de viande hachée vendue à 80dh sous le code 20701000. L'inventaire permanent en quantités de ces articles se présentera comme suit:

- pour le code 20681555, le stock théorique est de $10-5=5$ kg
- pour le code 20701000, le stock théorique est de -2.5kg

Lors de l'inventaire fin de mois, le stock réel étant nul, la démarque sera de 2.5kg. Or, cette démarque n'est pas réelle car les 2.5kg qui manquent correspondent aux chutes.

De même, l'existence d'une activité industrielle au niveau du rayon Boulangerie pâtisserie ne permet pas également de connaître avec exactitude la démarque inconnue au niveau de ce rayon. En effet, d'une part nous avons des entrées de matières premières enregistrées dans des codes spécifiques et d'autre part nous avons des ventes de produits finis enregistrées sous d'autres codes. Par conséquent, l'inventaire permanent des matières premières n'est pas corrigé par les consommations et seul un inventaire mensuel permet de régulariser cette situation.

En outre, le calcul de marge au niveau de ce rayon oblige les directeurs de magasins à évaluer correctement le coût de production et à le corriger chaque fois que le coût des intrants change. Cela suppose donc l'existence d'une comptabilité analytique avec tout ce que cela induit comme informations à collecter et à traiter.

Pour toutes les raisons susmentionnées, les directeurs de magasin préfèrent intégrer la démarque inconnue dans le calcul de la marge des rayons frais. Bien entendu, ils gardent un œil vigilant sur les articles frais qui ne subissent aucune transformation (yaourt, lait UHT, Fromage en boîtes,) et restent comptables devant la direction générale des écarts constatés lors de l'inventaire sur ces articles.

Cependant, une solution à cette situation existe et consiste à évaluer la démarque inconnue en comparant la marge réalisée à celle qui aurait été réalisée en tenant compte notamment de l'impact de toutes les opérations promotionnelles et des pertes enregistrées. Pour ce faire, le directeur du magasin devra mettre en place une démarche analytique lui permettant notamment de connaître :

- le coût standard de production de chaque article, modifié à chaque changement du coût d'un intrant,
- la production journalière de produits finis et d'encours,
- l'inventaire des articles qui vont subir une transformation,
- l'inventaire des articles à jeter car impropres à la consommation,
- l'incidence de toutes les opérations promotionnelles sur les marges.

CHAPITRE 2: LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA DEMARQUE INCONNUE

La différence entre le stock existant et le stock comptable calculé, dénommée démarque inconnue, constitue un des meilleurs indicateurs de gestion au sein de la grande distribution et est la résultante de trois notions :

- la partie connue qui est évaluable à condition de mettre en place les conditions de son suivi: casse, date de péremption dépassée, vol répertorié,...on peut également intégrer dans cette partie, les marges négatives ou injustifiées supportées par la surface de vente en raison de défaillances de son système de contrôle interne. Malheureusement, nous n'avons pu obtenir des données suffisamment fiables sur les pertes connues au sein des principaux acteurs de la distribution moderne au Maroc,
- la partie inconnue : à savoir l'écart sur stock dont l'origine demeure inexplicquée. Il s'agit en fait d'une perte de chiffre d'affaires constituée de vols, de malversations, ..
- Un autre élément entre en jeu à savoir la surmarque : en effet, le phénomène inverse existe également. Par exemple, lorsque certains fournisseurs livrent gratuitement des articles lors des promotions. Cette surmarque ne peut être ignorée car cela sous-entend que les pertes de marchandises sont beaucoup plus élevées. En outre, elle peut être un moyen pour les gestionnaires de camoufler volontairement une partie de la démarque inconnue, ce qui représente un danger évident pour l'entreprise.

Les éléments constitutifs de la démarque inconnue sont d'origines diverses. Il nous a paru intéressant de les regrouper en cinq catégories.

La première catégorie englobe les éléments qui proviennent d'un endommagement physique des marchandises en stock entraînant leur disparition.

La deuxième catégorie, regroupe les vols pouvant être commis par le personnel, au niveau de la réception de la marchandise et par la clientèle.

La troisième catégorie traite des diverses erreurs commises au niveau du magasin durant toute la durée où l'article est commercialisé.

La quatrième catégorie est relative aux erreurs commises par les services administratifs et comptables lors du rapprochement et du contrôle des factures tant sur les prix que sur les quantités.

Enfin, la cinquième catégorie concerne les erreurs qui peuvent être commises au moment des inventaires.

SECTION 1: LES MARCHANDISES ENDOMMAGEES

L'endommagement de la marchandise peut être le fait du personnel, de la clientèle et du dépassement des dates de péremption.

1. La casse de marchandises

Elle se produit soit au moment où les marchandises sont mises en dépôt, soit lorsqu'elles sont transférées pour alimenter les rayons, soit lorsqu'elles sont transférées d'un magasin excédentaire à un autre qui n'en a pas.

Généralement, des cahiers de casse prénumérotés sont tenus dans les grandes surfaces par zone (un cahier à la réception, un en réserve et un en magasin) pour identifier cette casse. Cependant, le personnel évite de l'enregistrer et a même tendance à la dissimuler afin d'éviter toutes sanctions. Par conséquent, les pertes indiquées dans les carnets de démarque ne représentent pas nécessairement la réalité.

Ainsi, lors des phases de rangement qui précèdent les inventaires physiques, de grandes quantités d'articles cassés sont souvent relevées. Aussi, les directeurs de magasins devraient éviter de sanctionner la casse afin que son enregistrement sur les bons de casse soit le plus exhaustif possible.

De plus, une source d'erreur est de saisir sur les cahiers de démarque la casse relative aux articles en dépôt vente. Cette saisie ne peut être faite que si le magasin supporte totalement ou partiellement la démarque inconnue afférente à ces articles. A défaut, la

saisie de cette source de démarque augmentera fictivement la partie connue et réduira la partie inconnue de la démarque.

La casse peut également être le fait de la clientèle. Cette forme de démarque est intrinsèque au système de distribution des grandes surfaces. Dans la mesure où la clientèle a un accès direct aux marchandises, cette forme de démarque est inévitable. Il est important de noter qu'un magasin de 4000 m² reçoit environ 1,5 millions de visiteurs par an.

Précisons que certaines périodes de l'année sont propices à ce type de démarque : Noël, promotions, Achoura, AID AL ADHA.

2. Le dépassement des dates de péremption

C'est pendant la période des fêtes ou durant le mois de Ramadan que l'on constate des pertes élevées si le stockage a été trop important, comme par exemple les poissons, le lait, les conserves,...

Ces dépassements de date peuvent également être provoqués par une mauvaise gestion des linéaires. Par exemple, lorsque la gondole est remplie, les chefs de rayons ne mettent pas au devant du client la marchandise restante, donc plus ancienne. Ainsi, lorsque les clients retournent des articles périmés, un contrôle doit immédiatement être déclenché pour recenser les articles concernés et les retirer des rayons.

Une autre cause pouvant provoquer des pertes de marchandises est le mauvais réglage des températures et les mauvais entretiens des bacs à surgelés, des meubles de froid et des chambres froides.

Afin d'atténuer cette démarque, les magasins procèdent à des baisses du prix de vente sur les articles dont la date de péremption approche.

SECTION 2: LES VOLS DE MARCHANDISES

C'est la composante la plus généralement citée pour expliquer la démarque inconnue. Nous étudierons donc successivement les différentes formes de vol regroupées en fonction des personnes qui les commettent.

Nous tenons à préciser que le vol de fonds monétaires n'a aucune incidence sur le montant de la démarque inconnue. En effet, c'est le chiffre théorique des ventes d'un rayon ressortant du logiciel de gestion commerciale et non le chiffre résultant du contrôle de la recette, qui est pris en compte dans les calculs d'approche de la démarque inconnue.

1. Le vol au niveau de la réception des marchandises

Il est certain qu'il n'est pas évident d'évaluer les détournements de marchandises provenant du seul fait des transporteurs de ceux pouvant être l'œuvre des réceptionnaires ou encore ceux issus d'une collusion entre livreurs, employés et fournisseurs. En effet, de par sa position, en périphérie du magasin, le personnel de ce service est en contact aisé et permanent avec l'extérieur.

Les détournements peuvent revêtir plusieurs formes. A titre d'exemple, nous pouvons citer :

- La quantité livrée n'est pas complète, le camion repart avec un certain nombre d'articles qu'il aurait dû livrer alors que le bon de livraison est dûment cacheté et signé par le responsable de la réception,
- Les articles livrés au poids ne sont pas contrôlés,
- Le transporteur a pris des articles dans la cour de réception ou dans les réserves,

Il est impossible d'en connaître l'ampleur, même approximativement. Cependant, les cas de vols que nous avons eu l'occasion de voir à ce niveau nous pousse à penser que les vols au niveau de la réception marchandise sont importants.

La réception doit donc être effectuée très soigneusement, même si les contrôles portant sur les unités livrées ne sont effectués qu'après dépotage. Dans le même ordre d'idée, il est souhaitable qu'un agent de sécurité soit en permanence sur le quai de déchargement.

Il est en effet aisé de subtiliser des produits lorsque plusieurs camions déchargent successivement leurs marchandises, ces dernières n'étant pas systématiquement rangées aussitôt en réserves.

D'après les enseignements que nous avons pu tirer de l'expérience acquise, ces détournements se produisent généralement très tôt dans la journée (dès l'ouverture de la cour de réception) ou le dimanche au moment où le mouvement de personnel est faible.

2. Les malversations du personnel

Une étude réalisée en France en novembre 1985 par l'Institut du Commerce et de la Consommation révèle que 40% de la démarque inconnue est du fait du personnel. Une autre étude publiée sur le site www.sidep.com indique que le vol du personnel représente 55% de la démarque inconnue.

Dans les faits, n'importe quel membre du personnel a la possibilité de voler des marchandises dans une grande surface. Sans parler de la marchandise qui sort du magasin en la dissimulant, une source non négligeable de démarque se situe au niveau des caisses lorsqu'il y a notamment collusion entre la caissière et un membre du personnel ou lorsqu'il s'agit de clients qu'elle connaît (liens familiaux, amis...).

3. Les vols commis par la clientèle

Les mêmes études citées ci haut indiquent que 40% de la démarque inconnue est du fait de la clientèle. Les directeurs de magasins ne se sont pas résignés à l'idée du vol. Mais il est vraisemblable qu'à partir du moment où il y a des marchandises à l'étalage des magasins, il n'est plus possible d'échapper aux voleurs.

Il est intéressant, à ce niveau de l'analyse, de s'attarder sur des données chiffrées sur le vol clientèle recueillies à travers l'examen des documents établis par le service sécurité d'un magasin opérant au Maroc:

- Le vol est particulièrement fréquent les jours et heures de grande affluence, c'est à dire le vendredi soir, le samedi et veilles de fête, de 10 heures à 12 heures et de 17 heures à 19 heures, les jours et heures de faible fréquentation, du fait qu'il y a moins de personnel pour surveiller notamment les matinées des lundis et jeudis,

- En général, les rayons concernés sont ceux où l'on recense des articles chers et peu encombrants ou faciles à dissimuler (caméras, lames à raser, piles, verres, cosmétiques, CD, cassettes audio,....).
- A partir de l'exploitation des registres d'interception consultés, l'âge des fraudeurs se présente comme suit:

Moins de 25 ans	20%
26 à 40 ans	30%
41 à 55 ans	35%
55 ans et plus	15%

Ces quelques données chiffrées seront intéressantes à exploiter lorsque les dirigeants se poseront la question de la mise en place de systèmes de protection afin de mieux les adapter au contexte de chaque magasin, en tenant compte de la concurrence et de sa zone de chalandise. Il ne faut néanmoins pas perdre de vue que les statistiques établies sont faites à partir du profil des voleurs qui ont été appréhendés. Or, il est certain que ce n'est que la partie visible de l'iceberg, ce qui peut influencer de façon radicale les pourcentages établis.

Une autre source de démarque qui peut être assimilée au vol est la consommation sur place et qui est difficilement contrôlable. Ainsi, à titre d'exemple, le rayon boulangerie-pâtisserie et olives, la biscuiterie et la confiserie, les boissons connaissent un taux de consommation important et les chefs de rayon relèvent quotidiennement des dizaines de pains consommés à moitié et de boîtes de pâtisserie éventrées.

Par ailleurs, se pose la question s'il faut intégrer dans les calculs d'approche de la démarque inconnue les marchandises vendues par chèques impayés et que la société n'est pas parvenue à recouvrer à la date de l'inventaire.

En principe, cet élément ne fait jamais partie du calcul de la démarque. Or, dans le contexte national actuel, caractérisé par un laxisme important au niveau des banques et des autorités publiques ainsi que par des procédures de recouvrement et de prévention généralement inefficaces, nous pensons qu'il y a lieu d'intégrer au calcul les marchandises afférentes aux chèques impayés dont le recouvrement est fortement compromis.

SECTION 3: LES ERREURS COMMISES AU NIVEAU DE LA SALLE DE VENTE

Nous étudierons dans cette partie les principales sources de démarque qui ont pour origine les erreurs commises au sein de la salle de vente. Nous les avons regroupées en fonction de l'emplacement dans le magasin où elles ont été générées.

1. L'étiquetage des marchandises

Les articles peuvent être étiquetés dès leur fabrication par le fabricant ou lorsqu'ils sont livrés au magasin. L'étiquetage s'effectue par l'apposition d'un adhésif contenant un code à barre qui est l'équivalent d'une carte d'identité pour l'article. En effet, l'emplacement, l'espacement, la largeur des barres représentent une information spécifique de l'article et l'identifie totalement. La transposition de toutes ces informations en langage numérique présente l'avantage de les faire lire par un appareil appelé scanner.

La procédure mise en place pour l'étiquetage des produits qui ne sont pas étiquetés à l'origine doit être clairement définie afin d'éviter au maximum toute erreur consistant à coller sur l'article une étiquette qui ne le concerne pas. Il arrive souvent que le service chargé de l'édition des étiquettes ne récupère pas les étiquettes non utilisées pour les confier au service sécurité pour destruction.

En outre, des fraudes se manifestent également lorsque :

- le matériel d'étiquetage n'est pas rangé en lieu sûr,
- l'étiquette n'est pas collée sur une surface qui retient l'adhésif,
- la société n'utilise pas des étiquettes dites "zigzag". Ces étiquettes se déchirent systématiquement le long du code à barres chaque fois qu'on essaie de l'enlever,
- des sondages par scanner au niveau des rayons ne sont pas régulièrement effectués pour détecter d'éventuelles anomalies d'étiquetage.

De même, la procédure de réétiquetage des articles, lorsqu'il y a notamment une variation des prix de vente, n'est pas toujours sécurisée au maximum afin d'éviter une utilisation frauduleuse des étiquettes. Ainsi, il est nécessaire de faire l'inventaire des articles dont les étiquettes vont être refaites et d'éditer le nombre exact d'étiquettes sous la supervision d'un contrôleur ou d'un agent de sécurité et éviter que l'édition des étiquettes ne se fasse que sur la base d'instructions verbales. Bien entendu, le

réétiquetage ne doit pas se faire au niveau des rayons mais dans une salle réservée à cet effet.

2. La circulation de la marchandise et son retour aux fournisseurs

Il s'agit par exemple d'une absence de documents accompagnant la marchandise dans ses déplacements des réserves à la surface de vente, lorsque ces derniers sont éloignés du magasin. Il est nécessaire de pouvoir suivre la marchandise depuis son entrée dans le magasin jusqu'à sa sortie aux caisses.

Pour ce qui est des prélèvements inter rayons, l'inexistence de fiches de transfert de marchandises du rayon vendeur au rayon acheteur ou du magasin au service décoration donne lieu à constatation d'écarts lors des inventaires.

Par ailleurs, l'expérience vécue nous a montré que les retours de marchandises aux fournisseurs ne sont pas toujours saisis sur le logiciel de gestion commerciale. Les procédures ne prévoient pas toujours des contrôles inopinés pour vérifier l'exhaustivité de la saisie des retours définitifs et pour s'assurer que les retours pour échange de marchandises sont automatiquement saisis en retours définitifs lorsque l'échange tarde à se concrétiser.

3. Les erreurs au niveau des balances

Les balances électroniques prévoient des codes pour chaque article qui sont différents des codes figurant sur le logiciel de gestion commerciale. Pour ce faire, un "rattachement" des deux codes est effectué et permet au logiciel de gestion commerciale de reconnaître le code balance.

De plus, les articles à la pesée peuvent être gérés soit selon le critère du poids soit sur celui du prix. Le premier mode est applicable lorsqu'il y a une faible probabilité que le prix affiché à la caisse soit différent de celui qui est enregistré sur la balance électronique. Par contre, lorsque ce risque existe et que le magasin cherche à éviter les contestations de la clientèle, la gestion des articles à la pesée se fait selon le critère du prix.

Les erreurs au niveau des articles qui sont vendus au poids est une source de démarque. En effet, le préposé au niveau de la balance peut commettre des erreurs lors de la saisie du code balance de l'article ou du poids de la marchandise. Cette source de démarque existe essentiellement au niveau des rayons Boulangerie - Pâtisserie, fruits et légumes, poissonnerie, charcuterie et fromagerie et épices olives. Certains articles de rayons non alimentaires sont également concernés tels la porcelaine ou le textile.

A ce titre, il est demandé aux caissières d'être vigilantes lorsqu'elles passent au scanner des articles pesés et de s'assurer que l'article dans le sachet correspond bien à ce qui est noté sur l'étiquette.

Par ailleurs, une autre source de démarque existe lorsque les articles sont gérés au niveau des balances selon le critère du prix. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'un client achète 1kg de gruyère au prix promotionnel de 90dh/kg (prix balance) alors que ce prix au niveau du logiciel commercial est de 95dh/kg, la sortie de marchandise au niveau de l'inventaire permanent est enregistrée pour 0,94kg (90dh/95dh le kilo) au lieu de 1kg. D'où lors de l'inventaire, une démarque inconnue de 0,06kg (1kg-0,94kg).

D'où la nécessité, au niveau des rayons frais, de faire des inventaires mensuels afin de l'évolution des marges dégagées.

SECTION 4: LES ERREURS COMMISES AU NIVEAU DES SERVICES ADMINISTRATIFS

La démarque inconnue peut également trouver naissance dans les tâches purement administratives. En effet, étant définie comme la différence entre le stock réel et le stock comptable théorique, toute erreur commise dans la détermination de ce dernier montant entraîne une mauvaise évaluation de la démarque.

1. L'enregistrement et le contrôle des factures

Le contrôle de la facture avec le bon de réception des marchandises, comme cela doit d'ailleurs se faire dans toute entreprise, doit être correctement effectué. La seule différence réside dans le nombre d'opérations à traiter qui est considérable dans la distribution. En moyenne, une surface de vente qui réalise un chiffre d'affaires quotidien de 500KDH reçoit environ 1500 factures par mois.

Au sein de la société, un service contrôle facture est spécialement dédié à cette tâche. Il est généralement rattaché à la direction financière au même titre que le service comptable. L'expérience prouve qu'un nombre important d'erreurs est relevé lors du rapprochement de la facture et du bon de réception valorisé portant sur les quantités, les prix ainsi que sur les références. Ces erreurs doivent obligatoirement être identifiées par les contrôleurs factures et faire l'objet d'une confirmation écrite auprès des directeurs de magasin et des acheteurs sur la base de documents prénumérotés.

Par ailleurs, l'enregistrement des factures peut également générer, de façon artificielle, de la démarque, par exemple lorsqu'il y a double comptabilisation d'achat, de retours de marchandises ou encore lorsqu'il existe des litiges non résolus avec les fournisseurs avant la date de l'inventaire.

2. Le contrôle des conditions commerciales

Là encore, le problème n'est pas spécifique à la distribution mais il se pose avec d'autant plus d'acuité qu'il y a à peu près 20.000 références ainsi que des milliers de réceptions de marchandise à gérer. Lorsque la maîtrise des prix d'achat et des remises y afférentes est insuffisante, la démarque inconnue peut s'en trouver influencée à la hausse comme à la baisse. En effet, si les prix d'achat insérés au niveau du logiciel de gestion commerciale sont incorrects, la valeur des achats et celle des stocks théoriques est erronée.

De plus, d'une commande à l'autre, le prix d'achat varie et il y a presque toujours un élément qui vient le modifier. Il s'agit tantôt de remise quantitative, tantôt de remise promotionnelle obtenue auprès du fournisseur. Il conviendra par conséquent de vérifier avec soin que les conditions qui ont pu être obtenues par les services acheteurs ont bien été répercutées sur la facture du fournisseur.

Exemple: soit le 2/12/02, une réception de 1000 unités valorisée au prix inséré de 5dh et vendues 6dh. Le fournisseur remet le 15/12 la facture qui indique un prix de 5,5dh. L'acheteur confirme qu'il s'est trompé lors de la saisie du tarif et la valeur de la réception est modifiée. Entre le 2/12 et le 15/12, 600 unités ont été vendues avec une marge informatique de 600DH et du 16/12 au 31/12, 250 unités ont été vendues avec une marge informatique de 125DH. le 31/12/02, il reste en stock 150 unités.

Le calcul de la démarque se fera comme suit:

SI	Achat	Vente	Marge informatique	consommation	SF théorique	SF réel	Démarque inconnue
	$5,5*1000$	$6*850$	$600+125$	$5100-725$	$5500-4375$	$150*5,5$	$1125-825$
0	5 500	5 100	725	4 375	1 125	825	300

En fait, les 300dh de démarque ne correspond nullement à une perte de marchandise mais au fait que, suite à l'erreur de saisie de l'acheteur, le logiciel de gestion commerciale a enregistré une marge de 600dh sur les 600 premières ventes plutôt qu'une marge réelle de 300dh.

De plus, une autre source d'erreur provient d'un mauvais suivi par les acheteurs des articles livrés par les fournisseurs en consignation et qui n'appartiennent pas au magasin. En effet, si ces derniers ne sont pas identifiés en tant que tel au niveau du logiciel de gestion commerciale et par le magasin, ils seront inventoriés lors des opérations de comptage.

SECTION 5: LES ERREURS COMMISES LORS DES INVENTAIRES

L'inventaire physique des marchandises pose un problème extrêmement important. En effet, il est difficile d'arrêter ne serait-ce qu'un jour toute activité commerciale pour se livrer aux opérations d'inventaire. Il en résulte souvent que ces dernières sont menées dans un climat de fièvre et de précipitation qui se traduit inévitablement par un certain nombre d'erreurs. En outre, certaines surfaces de vente n'hésitent plus depuis quelques années à le réaliser de nuit.

1. les erreurs de comptage

Nous avons regroupé ici les erreurs matérielles les plus répandues qui peuvent survenir pendant les opérations de comptage :

- Erreurs de comptage proprement dites,
- Marchandises omises ou inventoriées deux fois. Ces erreurs sont très fréquentes car les réserves et la surface de vente contiennent un volume considérable de marchandises réparti sur une surface importante. Si ces dernières ne sont pas parfaitement rangées avant l'inventaire, ce risque sera réel,

- Marchandises vendues non encore livrées aux clients, incorporées indûment au stock alors qu'elles figurent déjà dans les ventes enregistrées. Ces cas ne peuvent se produire que dans le rayon du gros électroménager, télévision, HI-FI,
- Le matériel et les marchandises se trouvant au sein du service après-vente doivent également faire l'objet de soins attentifs afin de ne pas être inventoriés à moins qu'ils aient fait l'objet d'un retour par les clients,
- Omission d'articles qui ont pu être donnés en démonstration ou exposés sur des mannequins ou au service décoration,
- Inexistence d'une procédure concernant les marchandises endommagées, périmées, ou dont le conditionnement est endommagé,
- Erreurs commises dans les références des produits. Le nombre total d'articles est juste mais la répartition entre les différentes références est erronée. C'est le cas par exemple des rayons textiles où les tailles et les coloris différents ne sont pas toujours bien relevés par les équipes de comptage. Normalement, il faudra choisir des équipes de comptage qui ne font pas partie du personnel des rayons.
- En cas de dénombrement par le poids, les balances ou autres instruments ne font pas l'objet d'une vérification récente de précision et des prix de vente,
- Comptage d'articles en dépôt vente ou encore comptage d'articles exposés appartenant aux fournisseurs,
- Perte de fiches de comptage manuelles.

Cette liste n'est pas exhaustive mais elle donne un aperçu de la variété des erreurs qu'il est possible de commettre. En fait, la plupart de ces risques presque inévitables, peuvent être largement diminués car ils ont tous comme origine des défaillances au niveau des procédures d'inventaire.

De plus, les erreurs de comptage proviennent aussi d'une mauvaise préparation de l'inventaire. A titre d'exemple, nous pouvons citer la façon dont doivent être rangées les marchandises. Il faut qu'elles soient regroupées correctement par référence afin que les équipes de comptage n'aient aucune difficulté pour s'y retrouver. Il ne faut pas oublier que ce ne sont pas des spécialistes qui vont compter.

Les personnes travaillant dans les rayons alimentaires seront sans doute celles qui effectueront l'inventaire des rayons non alimentaires et inversement. Les unités de comptage doivent être bien spécifiées car les erreurs provenant des unités de conditionnement sont très fréquentes et peuvent entraîner des différences conséquentes. C'est pourquoi, il convient d'être très vigilants, notamment dans les réserves où les quantités de chaque article sont très importantes et souvent mal rangées.

Pour limiter au maximum les erreurs de comptage, il faudra effectuer un double comptage. La durée de l'inventaire s'en trouvera augmentée mais la fiabilité des résultats obtenus le sera également.

Les opérations d'inventaire devant être effectuées en un minimum de temps, il convient que les procédures soient claires, particulièrement rigoureuses et strictement appliquées. Il faut tout d'abord qu'elles fassent l'objet d'instructions écrites afin d'éviter tout litige, notamment de compréhension. Il faut également sensibiliser suffisamment le personnel aux travaux d'inventaire afin qu'il apporte tout le soin nécessaire à ces opérations. Pour se faire, il convient par exemple de faire signer chaque feuille de comptage par les responsables pour indiquer l'achèvement de leur mission.

2. Le non-respect du principe de séparation des exercices

Les réceptions de marchandises doivent en principe cesser pendant la durée de l'inventaire. Il est important de prévoir un local distinct pour les marchandises qui seraient susceptibles d'arriver durant cette période (notamment les produits frais) afin d'éviter tout risque de confusion.

Il est indispensable que le service réception des marchandises et le service comptable soit à jour en matière de saisie des livraisons des fournisseurs au niveau du logiciel de gestion commerciale. Il faut également connaître les dernières réceptions de chaque rayon. Il faut également prendre garde à ce que toutes les réceptions de l'exercice aient bien été enregistrées en comptabilité, car là encore cela pourrait modifier les résultats de la démarque.

Il sera nécessaire, en début de nouvel exercice, à réception des factures et des avoirs, de vérifier la correcte évaluation des estimations faites à la clôture précédente afin de ne pas introduire de nouveaux écarts.

Les ventes réalisées sur les articles des fournisseurs en consignation doivent également être évaluées de façon exhaustive au coût d'achat. Tout oubli à ce niveau a un impact direct sur la démarque puisque les ventes seront enregistrées et les achats ne le seront pas.

CHAPITRE 3: LES OUTILS DE GESTION ET DE SUIVI DE LA DEMARQUE INCONNUE

Le calcul de la démarque inconnue repose essentiellement sur la fiabilité des données financières et comptables qui permettent son calcul. Il est nécessaire que la surface de vente possède un système d'information et une organisation comptable bien adaptés à l'activité de la distribution. Un bon contrôle interne doit également exister au sein de l'entreprise afin de garantir la qualité de l'information fournie. Les erreurs qui pourraient être commises au niveau de la qualité de l'information comptable et du contrôle interne, peuvent aboutir à des prises de décisions inadaptées pour la surface de vente, voire même préjudiciables (sanctions, recrutements supplémentaires, mutations, renouvellement du matériel de protection, ...).

Il convient avant tout de définir quel devra être l'environnement comptable le mieux adapté pour approcher globalement la démarque inconnue. Il conviendra ensuite d'isoler au maximum chaque élément qui concoure à la formation de la démarque. Enfin, nous étudierons l'inventaire physique, instrument de gestion et élément de base qui permet de calculer la démarque inconnue.

SECTION 1: LE SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE

La démarque inconnue ayant été définie comme la différence entre un stock comptable théorique et un stock physique, il est indispensable de maîtriser parfaitement ce stock théorique à travers les éléments qui permettent son calcul (stock initial, achats, ventes, retours,...) et le stock réel à travers les opérations de comptage et de valorisation.

1. L'organisation comptable et les schémas d'enregistrement

L'organisation comptable doit permettre de suivre de façon exhaustive les achats, les retours et les ventes. Le chef comptable doit définir dans son plan de compte des comptes d'achats en autant de rayons prévus par le logiciel de gestion commerciale. Mensuellement, le chef comptable devra veiller à rapprocher les achats comptabilisés et ceux qui figurent en gestion commerciale. Les écarts doivent obligatoirement être expliqués.

Une personne sera chargée de comptabiliser les retours de marchandises aux fournisseurs et les réceptions sur la base respectivement d'un exemplaire du bon de retour et d'un état journalier édité par le service informatique qui reprend les informations suivantes :

- Rayon,
- N° de la réception,
- Date de la réception,
- Fournisseur,
- Montant hors taxe de la réception.

De plus, pour éviter un grand nombre d'erreurs notamment lors de la détermination de la séparation des exercices, il nous semble que le système le mieux adapté, que nous avons eu l'occasion de mettre en place, est celui reposant sur l'enregistrement systématique et au jour le jour de toutes les réceptions au moyen d'une écriture du type :

D 611101 Achats Rayon liquide réception N°

C 441701 Facture à recevoir rayon liquide réception N°

En ce qui concerne les retours de marchandises aux fournisseurs, l'enregistrement est le suivant :

D 441100 Fournisseurs

C 345521 TVA récupérable à x%

C 611101 Achats rayon liquide, Retour N°

Lors de la réception de la facture, le service contrôle facture identifie des différences de prix, de quantité ou de référence et les fait confirmer par les acheteurs (prix) et par le responsable du service réception (quantité). Il demande ensuite au contrôleur de gestion de procéder à la modification de la réception en insérant les bons prix et les bonnes quantités.

Suite à ces modifications, le service informatique éditera à l'attention du service comptable un état quotidien comprenant les informations suivantes :

- rayon,
- N° de la réception,
- Fournisseur,
- Ancienne valeur hors taxe et nouvelle valeur de la réception.

La modification de la valeur de la réception est enregistrée en comptabilité en annulant sur un journal d'opérations diverses, la valeur de l'ancienne réception et en la remplaçant par la nouvelle.

Puis, à l'issu du rapprochement et du contrôle de la facture, le comptable chargé de la comptabilisation des factures contrôlées enregistrera l'écriture suivante:

D 441701	Factures à recevoir rayon liquide Réception N°
D 441100	Fournisseur XX Note de débit sur quantité (demande d'avoir sur quantité) Facture N°
D 441100	Fournisseur XX Note de débit sur prix (demande d'avoir sur prix) Facture N°
C 441100	Fournisseur XX facture N°
C 712780	Fournisseur XX Note de crédit sur quantité ou sur prix facture N° (écart en faveur du magasin)
D 345521	TVA récupérable x% facture N°

Au cas où les acheteurs obtiennent des avoirs sur stock (il s'agit d'avoirs accordés lors d'une baisse du prix d'achat. La baisse est appliquée sur le stock existant au magasin et permet un maintien de la marge) ou pour cause de marge négative ou insuffisante, ces derniers sont enregistrés au niveau du compte "6119...RRR obtenus"

Pour ce qui est du chiffre d'affaires, il est également enregistré dans autant de comptes comptables que de rayons prévus par le logiciel de gestion commerciale. L'enregistrement du chiffre d'affaires se fait quotidiennement par un comptable nommément désigné comme suit :

342101	clients espèces
342102	clients chèques
342103	clients cartes bancaires
342104	clients bons d'achat
342105	clients différés
445521	TVA à 20%
445522	TVA à 14%
445523	TVA à 7%
711101	Chiffre d'affaires rayon liquide
711102	Chiffre d'affaires rayon épicerie
Etc.....	

Il arrive également que le recouvrement du chiffre d'affaires soit effectué en partie auprès du client et l'autre partie auprès du fournisseur, comme cela est le cas pour les ventes de la téléphonie mobile (exemple : acheter un téléphone portable à 0DH : le prix de vente est encaissé auprès du fournisseur). Dans ce cas, un suivi de ce chiffre d'affaires doit être effectué afin d'être enregistré quotidiennement en comptabilité comme suit :

342105	clients différés MEDITEL
445521	TVA à 20%
711129	ventes rayon téléphonie

2. Cas particulier des ventes en consignation

Comme cela a été expliqué plus haut, certains fournisseurs sont référencés selon la formule de dépôt-vente. A la fin de chaque mois, il est nécessaire d'éditer à partir du système informatique le détail des ventes réalisées en consignation. Ce détail donnera lieu à établissement d'un bon de commande et d'une réception afin de régulariser le stock.

Il est donc important que les fournisseurs en consignation soient suivis par le contrôleur de gestion qui s'assurera que les bons de réceptions mensuels sont établis à temps, de manière exhaustive et sans double emploi. A défaut, les comptes d'achats seront erronés et par ricochet le calcul de la démarque donnera des résultats incohérents.

A la veille de l'inventaire semestriel et la fin de l'exercice , le chef comptable et le contrôleur de gestion doivent veiller au respect du principe de séparation des exercices en s'assurant que toutes les ventes en consignation ont fait l'objet d'un bon de commande et d'un bon de réception valorisé et que ce dernier a été correctement enregistré en comptabilité.

Par ailleurs, lors des inventaires effectués conjointement entre le déposant et le dépositaire, les écarts sur stocks seront dégagés et validés par les deux parties. Lorsque ces écarts sont pris en charge totalement ou partiellement par la surface de vente, le déposant les lui facturera et l'écriture suivante sera enregistrée en comptabilité :

D 611101 Rayon liquide Facture N°
D 345521 TVA à x% sur facture N°
C 441101 Fournisseur facture N°

SECTION 2: LE SUIVI ET L'EVALUATION DE CERTAINS COMPOSANTS

Pour connaître leur importance exacte, certaines formes de démarques doivent être suivies et évaluées.

1. La casse et le dépassement des dates de péremption

Il s'agit de deux sources de pertes que l'on peut connaître avec une grande précision à condition d'établir pour chaque produit un bon de démarque visé par une personne responsable.

Ces bons de démarque comportent les indications suivantes :

- La nature du produit et sa référence,
- Son prix de vente,
- Pour les produits périmés, la date de péremption,
- La quantité,

- La nature et le lieu de la casse (personnel, clientèle, localisation,.....).

Cette dernière mention est utile afin de permettre ultérieurement de prendre des mesures plus efficaces contre la casse. En effet, si l'on s'aperçoit que la casse dans les dépôts est très importante en valeur par rapport au total du magasin, cela pourra conduire, par exemple, à un réaménagement des réserves. Des conclusions similaires pourraient être tirées concernant l'implantation de tel ou tel produit.

Ces bons de démarque sont ensuite transmis à un opérateur informatique qui est chargé de les saisir sur le logiciel de gestion commerciale et d'éditer le résultat de sa saisie. Les bons de démarque et le listing de saisie sont ensuite transmis au contrôleur de gestion qui vérifie par sondage que la saisie a été correctement effectuée.

Le suivi à mettre en place pour évaluer la casse ne rencontre généralement aucune difficulté matérielle. Le seul obstacle auquel le magasin risque de se heurter est un aspect humain, car il est difficile pour le personnel de reconnaître qu'il a détérioré des marchandises. Il craint que cela ait des incidences sur son maintien au sein de la surface de vente. Il appartient donc à la direction du magasin de créer un climat de travail et de mettre en place les mesures adéquates afin que toutes les marchandises détériorées puissent être correctement recensées.

2. *Les vols constatés*

Cet élément de démarque sera appréhendé sous deux angles selon que l'on retrouve ou non les marchandises volées :

1. Il est recommandé de tenir un registre statistique des vols retrouvés et appréhendés notamment par le service de sécurité. Les marchandises sont mais cela permet de constater quels sont les rayons et les articles les plus touchés. Cela permet également d'étudier les techniques employées par la clientèle et de prendre, dans la mesure du possible, les précautions qui s'imposent. Le service de surveillance tiendra un registre sur lequel il mentionnera :
 - Le jour et l'heure à laquelle le vol s'est produit. Cette mention permettra par exemple de renforcer les surveillances aux heures où l'on a constaté une recrudescence de vols,

- La façon dont la personne a tenté de voler,
 - Les marchandises objet du délit ainsi que leur code à barres,
 - Le prix des articles concernés,
 - Le profil du voleur (âge, profession, adresse).
2. L'autre aspect des vols constatés constitue directement de la démarque. Il s'agit des emballages retrouvés vides dans les rayons. En outre, bien souvent, les clients endommagent un emballage pour prendre une pièce à l'intérieur d'un ensemble (pièces de porcelaine, verre, lames à raser, stylo,.....). Il s'agit donc bien de marchandises volées. Cependant, l'ensemble ainsi dégradé peut être soit retourné au fournisseur afin d'être complété, soit soldé, soit saisi sur les cahiers de démarque. Par conséquent, lorsque l'on dressera la liste des marchandises disparues, il conviendra de faire attention à la façon dont chaque cas a été résolu. De même que pour la casse, un bordereau de démarque devra être établi comprenant les mêmes mentions.

3. Les marges anormales

La surface de vente doit impérativement mettre en place une procédure de suivi et de justification des marges commerciales réalisées quotidiennement. Etant donné que la marge commerciale est la différence entre un prix de vente et un prix de revient, leur insertion au niveau des systèmes informatiques ainsi que toutes les modifications qui peuvent les affecter doivent être autorisées par la direction et régulièrement contrôlées. N'oublions pas qu'un magasin peut gérer jusqu'à 20000 références et que les changements de prix sont extrêmement fréquents.

Ainsi, lors du référencement d'un article, l'acheteur doit essayer d'atteindre lors de ses négociations avec le fournisseur la marge cible fixée. Ensuite, il fera valider la marge obtenue auprès de la direction. Si l'article est référencé, les commandes peuvent être lancées et des opérations promotionnelles sont programmées pour animer les ventes. En général, ces opérations promotionnelles sont lancées conjointement avec le fournisseur et aboutissent à une baisse du prix d'achat et du prix de vente. Elles doivent être obligatoirement approuvées par la direction après validation par le contrôle de gestion. Si l'acheteur omet de baisser le coût d'achat, les marges seront affectées tant que l'erreur n'est pas corrigée.

De même, les directeurs de magasin procèdent souvent les week end à des changements de prix de vente afin d'augmenter le volume des ventes sans consulter la direction. Ces changements de prix de vente peuvent également avoir un impact sur la marge lorsqu'ils sont effectués de manière irréfléchie.

Par conséquent, les surfaces de vente doivent instaurer un suivi rigoureux de la marge afin de détecter toutes celles qui ne sont pas conformes à celles fixées par la direction. Généralement, cette tâche est attribuée au contrôleur de gestion qui édite quotidiennement:

- l'état des marges négatives: elles doivent toutes être expliquées par les acheteurs,
- l'état des marges inférieures à x% (en général x est compris entre 3 et 5%): cet état est analysé par le contrôleur de gestion pour s'assurer qu'il n'y a pas de marges inférieures à celles prévues.

Ainsi, toutes les marges inférieures à celles qui sont fixées sont répertoriées et devraient être intégrées à l'issue des inventaires physiques dans l'évaluation des pertes de gestion subies par la surface de vente.

Enfin, il est important de souligner qu'en l'absence d'une interface informatique entre le logiciel de gestion commerciale et celui qui gère les balances, des différences au niveau des prix de vente sont régulièrement relevées et sont souvent à l'origine de marges anormales. Il est donc important de mettre en place une connexion permanente entre les balances et le logiciel de gestion commerciale afin d'éviter tout écart au niveau des prix de vente et par conséquent éliminer une source de démarque inconnue.

4. Les prélèvements internes de marchandises

Les prélèvements internes de marchandises sont effectués pour les besoins de certains rayons. Ils peuvent également être accordés à des salariés sous forme d'avantage en nature.

Les marchandises destinées aux rayons doivent être inscrites sur un bon de cession interne prénuméroté (code, désignation, quantités,...) et signé par le chef du département demandeur et par le directeur du magasin. Une copie de ce bon doit être transmise à un opérateur informatique pour mettre à jour l'inventaire permanent au

niveau du logiciel de gestion commerciale. Un code informatique doit être prévu pour saisir cette correction de stock.

Une autre façon plus simple d'enregistrer ces prélèvements est de passer les articles à la caisse afin de les enregistrer directement en chiffre d'affaires au niveau du rayon vendeur. Dans ce cas, la comptabilité sera chargée d'enregistrer le même montant au débit du compte du rayon acheteur.

Pour ce qui est des marchandises accordées au personnel, elles doivent être traitées comme des ventes normales. En l'occurrence, les bénéficiaires recevront des bons signés par la direction générale qu'ils remettront lors de la présentation de la marchandise lors du passage en caisse. Ces bons seront différents de ceux qui sont remis à la clientèle lors des opérations promotionnelles afin de pouvoir les identifier par la suite et porteront au verso l'identité du bénéficiaire.

5. La surmarque

Le magasin n'est pas condamné à subir les assauts de la démarque sans pouvoir prendre une petite revanche, en l'occurrence grâce à la surmarque. La surmarque a essentiellement deux sources:

- les gratuités reçues des fournisseurs: en effet, il arrive souvent que les fournisseurs remettent au magasin des marchandises gratuites notamment lors de leur référencement ou organisent seuls ou conjointement avec le magasin des actions promotionnelles qui consistent à accorder aux clients des gratuités. Ces gratuités sont livrées au magasin sans être facturées. A l'issue des promotions, le stock de gratuités est rarement restitué aux fournisseurs et il est vendu aux clients. Les gratuités ont un impact sur l'évaluation de la démarque dans la mesure où elles ne figurent pas en achat mais figurent en stock et en chiffre d'affaires.
- Les écarts sur prix ou sur marchandises en faveur du magasin: les fournisseurs font souvent des erreurs de prix ou de quantités lors de l'établissement de leur facture. Ces écarts donnent lieu à des notes de crédit qui sont comptabilisées dans un compte de produits et ne viennent jamais en diminution des achats.

Cette surmarque doit absolument être suivie afin d'éviter que les directeurs de magasin ne l'utilisent pour "noyer" partiellement une partie de la démarque. Ce suivi consiste essentiellement à:

- Signaler au service réception marchandise, au contrôleur de gestion, au service comptable, aux contrôleurs de factures toute émission de bons de commande pour livraison gratuite,
- réceptionner la marchandise reçue gratuitement comme si elle allait être payée et transmettre au contrôleur de gestion les bons de réception pour qu'il mette à zéro les prix. Ainsi, l'inventaire permanent en quantité s'en trouve affecté,
- inventorier les gratuités reçues des fournisseurs lors des promotions et qui ne leur seront pas retournés. Les quantités recensées seront, en outre, insérés au niveau de l'inventaire permanent à la fin de la promotion.
- Suivre dans un compte de la classe 7, les différences en faveur du magasin entre les prix et les quantités figurant sur la facture et ceux qui ont permis de valoriser la réception.

SECTION 3: L'INVENTAIRE PHYSIQUE, INSTRUMENT PRIVILEGIE

L'inventaire physique des stocks est un des éléments les plus importants dans le calcul de la démarque. Encore faut-il que cet instrument soit utilisé de façon rigoureuse, notamment quant à l'établissement et au respect des procédures.

1. L'apport de la lecture optique dans la réalisation de l'inventaire

L'inventaire des stocks consiste en un état détaillé et estimatif des stocks et des encours. Sa réalisation a été rendue obligatoire par plusieurs textes notamment:

- l'article 5 de la Loi n°9-88 relative aux obligations comptables des commerçants

La valeur des éléments actifs et passifs de l'entreprise doivent faire l'objet d'un inventaire au moins une fois par exercice, à la fin de celui-ci.

- l'article 72 de la loi relative aux Sociétés Anonymes

A la clôture de chaque exercice, il (le conseil d'administration) dresse un inventaire des différents éléments de l'actif et du passif social existant à cette date, et établit les états de synthèse annuels, conformément à la législation en vigueur.

- L'article 31 de la loi sur l'impôt sur les sociétés

En outre, la société est tenue d'établir, à la fin de chaque exercice comptable, des inventaires détaillés, en quantités et en valeurs, des marchandises, des produits divers, des emballages ainsi que des matières consommables qu'elle achète en vue de la revente ou pour les besoins de l'exploitation.

Pour ce qui est des sociétés opérant dans la grande distribution, la réalisation des inventaires est une opération très importante puisqu'elle permet de mettre à jour les stocks et de calculer la démarque inconnue. Les inventaires se déroulent en général comme suit:

- inventaire général: deux fois par an,
- inventaire des rayons frais: au minimum, une fois par mois.

Aujourd'hui, la lecture optique a grandement facilité la réalisation des inventaires physiques au sein des sociétés opérant dans la distribution. Ce système présente des avantages certains tels l'accélération du passage en caisse, l'élimination de certaines causes de démarque (exemple : changement des étiquettes) ainsi que l'allégement des opérations d'étiquetage (au lieu d'étiqueter tous les articles, ces derniers sont livrés avec le code universel et le magasin n'a plus à éditer que des étiquettes de balisage), l'amélioration de la gestion des stocks et des commandes grâce à un inventaire permanent fiable, une évaluation précise des rotations des stocks par article, par famille, par fournisseur,

Ce système se fonde sur un matériel capable de reconnaître tout article à l'aide d'un code inscrit (code EAN). Un logiciel d'encaissement (FRONT OFFICE) distinct du logiciel de gestion commerciale (BACK OFFICE) permet de récupérer sur un fichier article comprenant un certain nombre d'informations concernant l'article afin de les faire apparaître sur les tickets de caisse.

Le code EAN (European Article Number) peut être composé de 8 ou de 13 chiffres. Le code EAN à 13 chiffres est appelé code universel et a une signification précise:

- le premier chiffre désigne le pays dans lequel l'article a été codifié.
- les 5 chiffres suivants forment le CNUF (code national unifié fabricant) attribué en France par exemple par l'association GENCOD EAN France. Sur le plan national,

une association dénommée EAN Maroc est l'équivalent de l'association française. Elle compte aujourd'hui parmi ses membres de nombreuses entités industrielles ainsi que la totalité des sociétés opérant dans la distribution moderne,

- ensuite vient le code interface produit (CIF) qui permet l'identification précise de l'article (6 positions),
- enfin, le 13^{ème} chiffre est une clé de contrôle calculée en fonction des douze chiffres précédents.

Le code à 8 chiffres est réservé aux produits dont les dimensions ne permettent pas d'insérer un code à 13 chiffres. Deux chiffres représentent l'indicatif national, le dernier chiffre tient lieu de caractère de contrôle. Les 5 chiffres restant sont laissés à la disposition de l'autorité de codification du pays.

Le matériel de lecture optique est quant à lui utilisé dans les opérations d'encaissement des ventes et de plus en plus dans les inventaires physiques et la saisie des réceptions de marchandises.

Au niveau des caisses, il est composé de Terminaux Points de Vente (TPV) qui sont reliés à une unité centrale (serveur des caisses). La caisse est équipée de lecteurs ou scanners capables de lire le code EAN et de le transmettre au serveur qui gère le fichier article (prix de vente, TVA, désignation, EAN, rayon,).

Au niveau des réceptions et de l'inventaire physique, les magasins ont de plus en plus recours à des terminaux portables munis d'un lecteur optique. Ainsi, le réceptionnaire ou le compteur doit scanner le code et insérer manuellement la quantité réceptionnée.

Grâce à la lecture optique, les opérations d'inventaire physique se déroulent rapidement. Brièvement, elles consistent essentiellement:

- à découper le magasin en plusieurs zones, à les numéroter et y affecter 2 équipes de comptages et un contrôleur,
- à compter les articles selon un ordre bien défini et à mettre dans le caddie un article de chaque référence sur lequel l'équipe de comptage aura collée une étiquette indiquant la quantité inventoriée,

- à faire passer les caddies chargés d'articles au niveau de la caisse et à les scanner au lecteur optique comme s'il s'agissait d'une vente,
- à instaurer un contrôle au niveau des caisses afin de s'assurer que la saisie par les caissières des quantités inscrites sur les articles est correctement effectuée,
- à récupérer le fichier informatique des ventes et à le valoriser en prix de revient et en prix de vente.

L'obligation de procéder à un inventaire physique annuel tel que le prévoient les différents textes légaux soulève quelques difficultés dans le secteur de la distribution. En effet, cet inventaire devrait se faire à la clôture de l'exercice, ce qui peut poser des problèmes commerciaux importants. Le magasin doit être fermé, les livraisons sont suspendues et il s'agit d'une période de l'année où les ventes sont élevées (vacances scolaires, NOEL, ...). La question se pose de savoir si une entreprise qui clôture son exercice social au 31 décembre et qui éprouve des difficultés pratiques à effectuer son inventaire en raison de son activité commerciale intense durant cette période, peut être admise à le faire, notamment par les actionnaires et l'administration fiscale, à une date antérieure ou postérieure à celle de la clôture.

A notre avis, cette dérogation peut être acceptée à condition que:

- les quantités recensées soient corrigées par les mouvements de marchandises qui auront lieu entre la date de l'inventaire et le 31 décembre, avec obligation de conserver les états récapitulatifs de ces mouvements,
- l'inventaire soit établi à une date relativement proche de celle de la clôture de l'exercice.

2. Les inventaires tournants par rayon

Les inventaires semestriels ne sont pas à eux seuls suffisants pour mettre à jour les stocks et prendre les mesures nécessaires à la protection des marchandises. La nécessité d'inventaires fréquents ou tournants s'impose mais de façon inégale en fonction de la nature des marchandises en rayon.

Ainsi, chaque chef de rayon ou de département pourra planifier ses contrôles dans le temps sans entraver pour autant les activités de vente. Bien entendu, un inventaire global devra être effectué en fin d'exercice.

Cette méthode présente l'avantage de mieux suivre l'évolution de la démarque, de diminuer le temps de réaction et permet une prise de décision plus rapide. Elle permet également de constater immédiatement quels sont les effets des mesures qui ont pu être mises en place.

Enfin, cela permet une plus grande souplesse dans la mesure où tous les rayons n'ont pas besoin d'être suivis avec la même attention. Les rayons à haut risque étant connus, ils feront l'objet d'interventions fréquentes et régulières.

3. La valorisation des marchandises inventoriées

La valorisation des marchandises doit se faire conformément aux principes et méthodes édictés par le Code Général de Normalisation Comptable repris par les dispositions fiscales.

A l'entrée, les marchandises et matières premières sont enregistrées à leur coût d'achat tel qu'usuellement défini. Il comprend le prix d'achat net de taxes récupérables et de rabais, remises, ristournes ainsi que les frais accessoires directs et indirects liés à l'acquisition pour son entrée en magasin (transport, droits de douanes, transport interne, commission de la centrale d'achat,....)

Les articles produits et les encours (cas des rayons frais notamment la boulangerie-pâtisserie, la boucherie, la poissonnerie, le rayon traiteur) sont valorisés à leur coût de production tel que défini par une comptabilité analytique ou par des calculs statistiques basés sur une organisation et des informations extra-comptables (fiches techniques, biens équivalents, prix de vente décoté d'une marge). Vu la très rapide rotation de ces articles et leur fort degré de perte, ce calcul n'intègre dans la pratique que le coût matière.

A l'inventaire, les stocks recensés peuvent être valorisés selon deux méthodes:

- méthode du coût moyen pondéré à chaque entrée ou sur une période n'excédant pas la durée moyenne de stockage. A noter qu'en moyenne, la rotation des stocks dans une surface de vente à dominance alimentaire (70% du chiffre d'affaires) est de 30 jours,
- méthode premier entré, premier sorti (FIFO).

Dans la pratique, les magasins procèdent à l'évaluation des stocks au dernier tarif d'achat avant inventaire en se basant sur une étude des taux de rotation des biens en stock. En effet, plus le taux de rotation est lent plus il est vraisemblable que la date d'acquisition est éloignée.

Dans le cadre de la grande distribution, où les délais de rotation sont très rapides, il est possible d'estimer que les biens en stocks à la date de clôture sont issus des toutes dernières réceptions avant inventaire, si ce n'est la dernière, et par la même, appliquer le tarif correspondant à cette réception pour les évaluer.

Plusieurs cas sont à prendre en considération pour étudier la validité de cette méthode: les rayons alimentaires et les rayons non alimentaires.

1^{er} cas: les rayons alimentaires

Les rayons alimentaires sont ceux qui ont le taux de rotation le plus rapide, certains produits sont écoulés en un ou deux jours (exemple: le poisson) et d'autres nécessitent deux ou trois semaines (exemple: limonades, huiles de tables). Dans de telles conditions, il est possible de considérer que les marchandises en rayon ou dans les réserves lors de l'inventaire peuvent être valorisées au tarif en vigueur lors de la dernière réception avant inventaire, à moins qu'un changement tarifaire ne soit intervenu à la dernière minute.

A ce titre, il existe deux types de tarifs:

- les tarifs dégressifs qui proposent un prix de base et des remises progressives en fonction des quantités commandées,
- les tarifs figés qui proposent un prix de base immuable.

Par conséquent, les tarifs figés peuvent être employés pour évaluer les stocks mais les tarifs dégressifs sont impropres à une telle utilisation à moins que les quantités commandées atteignent toujours le même palier.

2ème cas: les rayons non alimentaires

Les rayons non alimentaires sont influencés par la saisonnalité et par une rotation moins élevée que celle des produits alimentaires. On peut les classer en deux catégories:

- les articles saisonniers,
- les articles permanents

Concernant la première catégorie, dans la majorité des cas, un tarif unique est établi en début de saison et est peu sujet à changement du fait que les commandes sont souvent faites en une ou deux fois. Ainsi, le coût d'acquisition est déterminé grâce au tarif en vigueur ou éventuellement au tarif dégressif. En fait, le problème se pose lorsque les articles saisonniers se commercialisent difficilement et que pour lancer une promotion, le fournisseur accepte d'accorder un avoir sur le stock existant à la veille de la baisse des prix de vente. Dans ce cas, s'il subsiste un stock à la date de l'inventaire, il y a lieu de le valoriser au coût d'achat diminué de l'avoir unitaire accordé par le fournisseur. A défaut, nous aurons une double comptabilisation d'un produit, une fois en moins des charges et une seconde fois dans le stock final.

Pour ce qui est des articles permanents, les tarifs proposés par les fournisseurs changent 2 ou 3 fois par an, ce qui laisse penser qu'une évaluation au dernier tarif d'achat est acceptable. Cette méthode n'est cependant pas applicable si à la date de l'inventaire, un article dispose de plusieurs couches de réception avec des prix différents. Dans ce cas, nous serons en face d'une démarque ou une surmarque qui provient d'une distorsion au niveau de la valorisation des stocks.

Exemple:

Date	Couche de stock	qté	PU	Total
20-oct-02	Réception 1	15	6	90
26-déc-02	Réception 2	10	5	50
31-déc-02	TOTAL	25		140

Ainsi, si l'on valorise le stock au dernier prix d'achat, celui ci s'élèvera à $25*5=125$ dh et nous serons alors en face d'une démarque inconnue de 15dh. Dans le cas inverse, nous serions en présence d'une surmarque.

Il faudra donc veiller à obtenir auprès de l'administrateur du système d'information, l'ensemble des articles ayant plus d'une couche de stock vivante afin d'évaluer les démarques ou les surmarques liées aux distorsions de la valorisation.

CHAPITRE 4- LES CONSEQUENCES DE LA DEMARQUE INCONNUE

Les incidences de la démarque inconnue se manifestent dans des domaines très différents. Nous les avons regroupés sous les trois rubriques suivantes :

- Les aspects comptables et fiscaux,
- Les aspects financiers et commerciaux,
- les aspects juridiques.

SECTION 1 : LES ASPECTS COMPTABLES ET FISCAUX

Les aspects fiscaux de la démarque inconnue doivent s'apprécier au regard de la fiscalité directe et de la fiscalité indirecte. Cependant, avant de traiter de ces aspects, il serait utile de décrire le traitement comptable de la démarque inconnue.

1. Le traitement comptable de la démarque inconnue

Lors de la préparation de la clôture des comptes d'un exercice, la démarque inconnue vient en moins du résultat d'exploitation et aucune écriture n'est à comptabiliser car la société enregistrera dans ses comptes les stocks réels tels qu'ils ont été inventoriés puis validés.

Par contre, lorsque l'inventaire physique est réalisé à une date trop éloignée de la date de clôture, la question se pose de savoir comment faire supporter à l'exercice la démarque inconnue entre la date de l'inventaire et la date de clôture.

Dans la pratique, les sociétés prennent en compte cette perte calculée comme suit:

%démarque inconnue de chaque rayon à la date de l'inventaire physique * chiffre d'affaires de chaque rayon réalisé entre la date de l'inventaire et celle de la clôture.

Cette perte vient corriger directement le stock de l'inventaire permanent afin de ne pas surévaluer le stock. Dans la pratique, la comptabilisation de cette perte s'effectue globalement et sans affecter les quantités de l'inventaire permanent à la suite de l'enregistrement du stock final réajusté par les mouvements d'entrée et de sortie de la marchandise entre la date de l'inventaire et celle de la clôture. L'écriture est la suivante :

D 6114 Démarque inconnue complémentaire

C 3111 Démarque inconnue complémentaire

En effet, la prise en compte de cette perte sous forme de provision ne serait pas conforme aux dispositions comptables car une provision est destinée à couvrir une perte probable alors que la démarque inconnue est une charge certaine.

2. Le traitement au regard de la fiscalité directe

Il y a lieu d'examiner le traitement fiscal au regard de l'IS et de l'IGR.

Impôt sur les sociétés

En l'état des choses, il n'existe à notre connaissance aucune disposition au niveau de l'impôt sur les sociétés (IS) traitant de la déductibilité d'une façon générale des pertes de marchandises et d'une façon particulière de la démarque inconnue . Rappelons que cette dernière est la différence entre le stock réel et le stock comptable et pourrait être assimilée par l'administration fiscale à un chiffre d'affaires non comptabilisé.

Si l'on fait le lien avec l'article 17 de la TVA (voir ci dessous), les pertes de marchandises non justifiées par un procès verbal émanant d'une autorité publique devraient donner lieu à:

- réintégration pour le calcul de l'IS,
- incorporation au chiffre d'affaires pour calcul de la cotisation minimale, en cas de déficit notamment.

De plus, en cas de contrôle fiscal, l'inspecteur pourrait assimiler la démarque inconnue à une distribution occulte de dividendes et exiger le paiement de la retenue sur les produits des actions (RPA).

En France, l'administration fiscale considère comme normale et par conséquent comme déductible pour l'établissement de l'impôt, une démarque inconnue restant dans les limites généralement admises dans la profession. De plus, elle a défini quatre critères susceptibles de fournir lors d'une vérification fiscale l'assurance nécessaire à la validité du taux de démarque inconnue et par conséquent ne devant pas donner lieu à un redressement pour l'entreprise (*source : Mémento pratique comptable Francis LEFEBVRE*):

- la fiabilité de l'enregistrement des recettes en comptabilité: grâce à l'informatisation des caisses, le chiffre d'affaires est devenu l'aspect le plus contrôlé au sein d'un magasin,
- l'existence d'une comptabilité marchandise tenue à valeur d'achat ou à valeur de vente permettant un suivi des marchandises: l'existence de moyens informatiques importants permettent d'avoir un inventaire permanent mouvementé quotidiennement par les ventes, les achats, les retours, les démarques connues...,
- l'existence de moyens de lutte contre la démarque: ce sont les procédures et les moyens de protection que l'entreprise met en place en vue de prévenir notamment le vol du personnel et des clients,
- l'existence de notes de procédures et de rapport de supervision ou d'audit sur les points précédents ainsi que sur la démarque inconnue.

La position de l'administration fiscale doit également être recherchée lorsque l'inventaire est effectué à une date éloignée de la date de clôture et que la société veut se couvrir contre les pertes subies entre la date de l'inventaire et celle de la clôture. Là encore, le conseil d'Etat français a admis la déductibilité de cette perte, qui vient directement en moins des stocks, à condition que son évaluation nécessairement statistique soit satisfaisante et soit établie par rayon car un taux moyen par magasin est trop global (*source : Mémento pratique fiscal Francis LEFEBVRE*).

Nous avons également recensé un autre point qui peut être remis en question par l'administration fiscale qui concerne la valorisation du stock. En effet, comme nous l'avons présenté précédemment, les stocks sont généralement valorisés au dernier prix d'achat de l'exercice. Cette méthode n'est pas acceptée par l'administration fiscale alors que le CGNC a laissé à l'entreprise la possibilité de déroger de manière exceptionnelle

et justifiée aux méthodes d'évaluation fixées. De ce fait, sur le plan fiscal, l'entreprise pourrait être tenue de réintégrer (ou de déduire) l'écart constaté entre le stock valorisé au dernier prix d'achat et celui valorisé au CMP ou au FIFO.

Sur tous ses points, et à notre connaissance, l'administration fiscale marocaine ne s'est pas encore prononcée.

Impôt Général sur le Revenu

Comme nous l'avons évoqué plus haut, les magasins accordent parfois à certains salariés des avantages en nature sous forme marchandises prélevées à partir du stock. Le montant de ces avantages est bien entendu fixé en accord avec la direction générale. Par conséquent, lors du calcul de l'IGR de ces salariés, il y a lieu d'inclure la valeur de ces avantages dans la base imposable.

Par ailleurs, il y a lieu de craindre que l'administration fiscale considère une partie de la démarque inconnue comme un avantage au personnel et demande son imposition à l'IGR. Cette position serait, à notre sens, abusive.

3. Le traitement fiscal au regard de la TVA

Le problème vis-à-vis de la TVA se situe :

- lors de la récupération de la taxe ayant grevé les marchandises qui n'ont pas donné lieu à des recettes du fait de leur disparition,
- lorsque des prélèvements inter rayons sont effectués.

En vertu des dispositions de l'article 17 de la loi sur la TVA régissant les conditions d'exercice du droit à déduction, il est prévu ce qui suit:

La taxe sur la valeur ajoutée qui a grevé les éléments du prix d'une opération imposable est déductible de la taxe sur la valeur ajoutée applicable à cette opération. Les assujettisdoivent procéder à une régularisation dans les cas de disparition de marchandises.....

Les régularisations n'interviennent pas dans le cas de destruction accidentelle ou volontaire justifiée.

Notons au passage que le délai de cette régularisation n'est pas expressément fixé par la loi. Cependant, il serait prudent d'adopter le délai fixé par l'article 29 de la TVA, à savoir, avant l'expiration du mois qui suit celui de la destruction ou la disparition non justifiée.

Par ailleurs, à notre connaissance, aucune société de distribution au Maroc ne procède à ce jour à un reversement de la TVA afférente à la valeur de la démarque inconnue.

Les différentes dispositions ci dessus ont été commentées en ces termes dans la note circulaire du 24 mars 1986:

"Disparition des marchandises"

« La régularisation est exigée uniquement dans le cas de disparition non justifiée.

Ainsi, il ne sera pas insisté sur la régularisation pour les disparitions dues aux vols, incendie, avaries.....lorsqu'elles seront dûment justifiées par un procès verbal de police, une attestation d'assurances ou un procès verbal de constatation établi par les sapeurs pompiers ou par tout autre moyen de preuve. Il en sera également ainsi pour les destructions volontaires (boîtes de conserves bombées, produits impropres à la consommation ,....) Constatées par un procès verbal des autorités compétentes du siège où exerce l'assujetti. Etant bien entendu que pour les cas d'espèces la charge de la preuve incombera toujours à l'assujetti.

Ainsi, au vu de ce qui précède, la régularisation doit être opérée lorsque les biens ont disparu avant d'avoir reçu l'utilisation pour laquelle ils avaient été acquis par la surface de vente. La régularisation concerne aussi bien, les marchandises destinées à la revente en l'état que celles qui sont produites ou transformées. Le lieu où intervient cette disparition (en cours de transport, dans les usines, entrepôts ou magasins de l'Entreprise ou bien chez un tiers) n'a aucune influence.

Autant la production d'un procès verbal de destruction de marchandises impropres à la consommation émanant des services publics d'hygiène est une demande raisonnable de la part de l'administration, autant l'exigence d'un procès verbal de la police constatant des vols s'applique difficilement dans le cas de société opérant dans le secteur de la

distribution. En effet, d'une part les disparitions de marchandises ont des origines multiples et d'autre part la police n'établira de PV que si elle constate un vol par effraction ou un flagrant délit.

L'idéal serait que l'administration fiscale marocaine, à l'instar de sa consœur française, se prononce pour un taux de démarque inconnue au-delà duquel la régularisation de la TVA deviendrait opérante. A défaut, si cette tolérance n'est pas fixée et que le reversement de taxe soit rendu obligatoire quelque soit le taux de démarque, les sociétés de distribution se trouveraient injustement pénalisées.

Dans le même ordre, la question se pose si une société disposant de plusieurs magasins dégage une démarque inconnue élevée pour certains et faible pour d'autres. L'administration fiscale autorisera-t-elle une compensation de la démarque entre les magasins?

A notre sens, une telle compensation devrait être effectuée afin de ne pas pénaliser davantage l'entreprise.

En ce qui concerne les prélèvements internes de marchandises, ils peuvent être soit immobilisés, soit consommés, soit utilisés comme intrants pour produire un article imposable ou non à la TVA. Rappelons, que ces prélèvements de marchandises, peuvent :

- soit être enregistrés au niveau des caisses en tant que cession interne, d'où d'une part constatation d'un chiffre d'affaires pour le rayon vendeur et d'un achat pour le rayon acheteur et d'autre part mise à jour de l'inventaire permanent,
- soit être suivis sur des bons prénumérotés qui seront utilisés pour expliquer l'écart entre le stock réel et le stock théorique.

1^{er} cas: les articles sont destinés à être immobilisés

Exemple: équiper le magasin de téléviseurs pour diffuser des bandes vidéo commerciales

Conformément à l'article 4-4ème de la loi 30-85 de la TVA, il s'agit d'une livraison à soi même imposable à la taxe. La TVA doit être reversée et récupérée avec application du prorata de déduction qui existe dans toutes les surfaces de vente à dominance

alimentaire. La société peut également demander à se faire livrer à elle-même les articles en question en exonération de TVA.

2ème cas: les articles sont destinés à être consommés

Exemple: prélèvement de fournitures de bureau pour les besoins de l'administration.

Conformément à l'article 4-4ème de la TVA, il s'agit d'une opération imposable à la TVA. La TVA doit être reversée et récupérée avec application du prorata de déduction et respect du principe de décalage d'un mois.

3ème cas: les articles sont destinés à être réutilisés dans une opération imposable

Exemple: le rayon pâtisserie prélève de la confiture pour faire des gâteaux

Il y a lieu encore une fois de se référer à l'article 4-4ème qui exclut ce type de livraison à soi même dès lors que les matières et produits consommables sont utilisés dans une opération passible de la taxe ou exonérée en vertu des dispositions de l'article 8. En effet, une telle disposition a été instaurée afin de ne pas taxer deux fois la même opération, une fois lors de la consommation et une autre fois lors de la vente des produits finis.

4ème cas: les articles sont destinés à être réutilisés dans le cadre d'une opération non imposable

Exemple: le rayon boucherie prélève des couteaux du rayon bazar

Dans ce cas, conformément à l'article 17 de la TVA, il faudra reverser l'intégralité de la TVA relative aux divers articles prélevés car ils seront utilisés dans la réalisation d'une opération non imposable.

SECTION 2 : LES ASPECTS FINANCIERS ET COMMERCIAUX

Nous nous proposons d'étudier maintenant comment traiter la démarque inconnue dans la définition des prix de vente (aspects financiers) et dans la négociation avec les fournisseurs (aspects commerciaux).

De ce fait, afin de réaliser le chiffre d'affaires prévu, il faudra tenir compte d'une marge de sécurité supplémentaire permettant d'obtenir :

$$\text{Chiffre d'affaires} = 1.000.000. + 50.000. = 1.050.000$$

Pour trouver les nouveaux taux de marque, il convient donc de partir de ce chiffre d'affaires théorique qui implique une marge de départ plus importante :

$$\text{Taux de marque rectifié : } \frac{\text{C.A.} + \text{démarque} - \text{Coût d'achat} \times 100}{\text{C.A.} + \text{démarque}}$$

$$\text{Soit } (1.050.000 - 800.000) / 1.050.000 = 23\%$$

En conclusion, un article acheté à 8 sera revendu à 10,5 si l'on tient compte de la démarque et à 10 dans le cas contraire. Ce type de calcul permet donc de mieux se rendre compte de l'influence que la démarque inconnue peut avoir sur le niveau des prix.

Par conséquent, plus les risques de démarque sont élevés, comme pour les produits périssables ou les articles de mode, plus le taux de marque sera corrélativement élevé afin d'obtenir la marge commerciale fixée.

Ainsi, si l'entreprise ne tient pas compte de la démarque, elle risque de vendre à perte. En effet si, pour des raisons commerciales, elle décide de baisser son prix de vente, ce dernier risque de ne pas suffire pour couvrir l'intégralité de son coût de revient. Il faut tenir compte du fait que dans toutes les grandes surfaces existent des campagnes promotionnelles sur certains articles (dépliants, ...). Or, ces opérations nécessitent de bien gérer les marges (qui atteignent parfois 0,5% du chiffre d'affaires) si l'on ne veut pas arriver à des résultats catastrophiques pour la surface de vente.

L'autre solution s'offrant au gestionnaire est de tenir compte de la démarque pour fixer le prix de vente. Dans cette hypothèse, tous les coûts seront intégrés et, par conséquent, il pourra modifier ses prix tout en sachant qu'il reste au-dessus d'une situation équilibrée ne faisant ressortir ni bénéfice ni perte. Or, l'inconvénient de cette solution est que le

magasin se retrouve en train de pratiquer des prix de vente plus élevés que ceux de la concurrence et par conséquent une perte d'attrait auprès de la clientèle et une diminution probable des quantités vendues.

Par ailleurs, un autre aspect financier qui doit être évoqué est celui qui permet à la surface de vente de se couvrir, auprès d'une compagnie d'assurance, contre les pertes de marchandises. Il s'agit d'un des soucis majeurs du commerçant qui veut protéger son stock contre tous les risques encourus pendant sa période de détention.

D'une manière générale, l'assurance ne couvre que les risques imprévisibles. Or, la démarque inconnue reste un élément certain et prévisible puisque inhérent à l'activité de libre service. La couverture de ce risque n'est donc pas envisageable en l'état actuel. Cependant, l'entreprise correctement couverte contre le vol de marchandise peut réclamer l'indemnisation des vols commis par effraction dûment constatés par des procès verbaux des autorités. De même, une couverture des stocks de marchandises contre les pertes totales ou partielles de marchandises découlant d'un dysfonctionnement accidentel des équipements techniques tels que les chambres froides et les bacs à surgélation, peut être souscrite et permettra au commerçant de se faire indemniser.

2. L'intégration de la démarque inconnue aux négociations commerciales

Afin de pallier à ces deux méthodes, les gestionnaires se retournent vers les fournisseurs afin d'obtenir des tarifs d'achat plus bas en leur faisant supporter totalement ou partiellement la démarque inconnue. Ainsi, lorsque le fournisseur accorde un prix d'achat de 10 et que le prix de vente pratiqué sur le marché est de 12, l'acheteur réclamera une remise supplémentaire équivalente au taux de démarque inconnue moyen constaté sur le rayon au cours des deux derniers inventaires. Si ce taux est de 1.5% du chiffre d'affaires, l'acheteur réclamera un prix d'achat de $10 - 1,5\% * 12$ soit 9,82.

Une autre façon consiste à associer les fournisseurs dont les articles sont fortement exposés à la démarque inconnue à la lutte contre cette dernière. Cette association aboutit souvent à ce que le fournisseur accorde une remise forfaitaire de x% sur le chiffre d'affaires réalisé ou prend en charge l'insertion des filaments antivols au niveau de ses articles.

SECTION 3: LES PROBLEMES JURIDIQUES ET JUDICIAIRES DU VOL

Cette section traite d'un point particulier et délicat et concerne le traitement juridique qui devrait être appliqué lorsque le magasin appréhende ou veut appréhender un client ayant subtilisé de la marchandise.

1. Définition pénale du vol

L'article 505 du Code Pénal définit ainsi le vol:

Quiconque soustrait frauduleusement une chose appartenant à autrui est coupable de vol et puni de l'emprisonnement d'un à cinq ans et d'une amende de 120 à 250 dirhams.

La soustraction frauduleuse implique à la fois :

- une infraction punie par la loi (élément légal),
- une appréhension à l'insu ou contre le gré du propriétaire de la chose (élément matériel);
- l'intention de se l'approprier d'une façon illicite (élément moral).

En conséquence, commet une soustraction frauduleuse l'acheteur qui, avant règlement du prix, emporte frauduleusement la chose appartenant au vendeur. Toutefois, il est logique d'admettre que l'intention frauduleuse n'apparaît avec certitude qu'après le passage à la caisse. Même s'il semble avoir voulu dissimuler un objet, le client tant qu'il est dans le magasin peut renoncer à son projet de soustraction et ne peut donc être que surveillé.

2. Appréhension des voleurs

La découverte du voleur est faite généralement par des employés du magasin ou par le personnel de sécurité. Il faut insister sur le point suivant: les responsables du magasin doivent dissuader le client suspecté de ne pas passer à l'acte. En effet, la prévention est préférable à la répression car plus simple à mettre en œuvre.

L'appréhension du voleur doit s'effectuer discrètement avec le double souci d'éviter:

- toute perturbation dommageable à l'activité commerciale du magasin,
- toutes complications judiciaires pouvant se retourner contre le personnel de la surface de vente.

Il faut, par ailleurs, être certain que le client a pris un article en rayon, sans le payer au moment de l'appréhension. Le voleur sera orienté pour un entretien dans un local distinct de la surface de vente. Deux solutions s'offrent alors: récupérer la marchandise ou la faire payer.

Lors de l'interception des fraudeurs, le magasin fait remplir et signer une reconnaissance de vol par la personne appréhendée où elle avoue avoir tenté de s'approprier frauduleusement les articles en question. Le responsable de la sécurité prendra soin de s'entourer de témoins pour pouvoir confirmer le fait matériel du vol, d'une part, et d'autre part, afin que le voleur ne puisse prétendre ultérieurement qu'on lui a imposé cette reconnaissance par la contrainte.

Dans bien des cas, la signature de ce document met fin à l'affaire avec le paiement ou la restitution de la marchandise. En cas de refus du fraudeur de présenter sa carte d'identité nationale ou de signer la reconnaissance de vol, seule l'intervention de la police judiciaire est envisageable car habilitée par l'article 18 du code de procédure pénale à constater les infractions à la loi pénale, à rassembler les preuves et à en rechercher les auteurs. La société déposera une plainte à l'encontre du fraudeur et la police transmettra le procès-verbal d'enquête au Procureur du Roi pour poursuites judiciaires. L'affaire sera traitée par le Tribunal de Première Instance du lieu où le délit a été commis. A l'audience, l'avocat du magasin aura la faculté de se constituer partie civile afin de demander des dommages et intérêts correspondant au préjudice subi qui comprend notamment le trouble commercial occasionné par le vol ainsi que ses conséquences directes. Si le voleur est insolvable, la constitution de partie civile n'a d'intérêt que lorsque l'on entend poursuivre pour obtenir une sanction pénale.

En principe, toute constatation d'un vol dans un magasin constitue un flagrant délit et ouvre droit d'interception et d'appréhension par un membre du personnel du magasin. Aucune fouille corporelle ne doit être pratiquée, même avec l'accord de l'intéressé, car il s'agit d'un début de perquisition qui ne peut s'opérer que dans les conditions prévues par le code pénal, notamment l'intervention d'un officier de police.

3. *la réparation directe auprès des fraudeurs*

Certains magasins ont parfois exigé de la part des délinquants appréhendés, une réparation pécuniaire immédiate différente du versement du prix des articles dérobés, sous prétexte qu'il n'existerait aucun texte qui l'interdirait. A ce sujet, il y a lieu de noter que La surface de vente n'a aucune qualité pour fixer arbitrairement une sanction pénale.

la réparation ne peut être exigée que devant les juridictions compétentes et doit être la contrepartie d'un préjudice subi . De plus, même si le trouble commercial ne peut être évalué de façon précise, la réparation exigée doit rester dans des limites raisonnables et proportionnées à l'importance du vol;

Enfin, il est souhaitable pour la surface de vente qu'en cas de besoin, elle puisse justifier des dépenses qu'elle doit exposer de façon permanente ou occasionnelle afin d'assurer la prévention ou la constatation des délits. Ainsi, en France, une cour d'appel a acquitté l'exploitant d'un magasin qui réclamait cinq fois la valeur du larcin parce que ces coûts de surveillance étaient très élevés. Cependant, d'autres tribunaux refusent d'entendre ce type d'argument considérant que les frais de surveillance sont incorporés dans les prix de vente (source : Libre Service Actualités N°1541 du 29/5/97).

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Il serait fatal que les sociétés opérant dans la grande distribution considèrent la démarque inconnue comme un mal inéluctable. En effet, le contexte commercial de ce secteur est de plus en plus concurrentiel et les marges se réduisent de plus en plus. Toute économie à ce stade est la bienvenue.

Certes, il serait prétentieux de vouloir l'éliminer vu les multiples formes qu'elle peut prendre. Mais, les directeurs de magasins qui auront mis en place les moyens humains, matériels et organisationnels pourront réduire le champs de cette perte de marchandise et réussiront à améliorer la marge commerciale du point de vente dont ils ont la charge.

De plus, la recherche technologique à ce niveau évolue rapidement afin d'apporter sa contribution à la réduction de la démarque inconnue. Les chiffres qui sont publiés dans les revues spécialisées et sur Internet au sujet de la démarque font ressortir des pertes faramineuses et ont poussé les grandes enseignes mondiales de la distribution à financer la recherche de nouveaux moyens pouvant débusquer notamment le vol de marchandises.

Sur le plan fiscal, l'administration marocaine n'a pas encore manifesté un intérêt particulier au secteur de la distribution moderne qui prend une place de plus en plus grandissante au sein de l'économie nationale. Elle n'a pas notamment pris une position au sujet du taux admissible de démarque inconnue en fonction des statistiques que devraient lui communiquer les professionnels du secteur.

Après avoir présenté l'environnement de gestion de la démarque inconnue au sein de la surface de vente ainsi que les diverses conséquences qu'elle occasionne, il est utile de proposer les méthodes de lutte qui permettront de la réduire et de la contenir à un niveau minimale.

La lutte contre la démarque inconnue commence avant même l'ouverture du magasin. En fait, les dirigeants doivent inclure ce paramètre dès l'aménagement et l'équipement du magasin.

Certes, les investissements de protection contre la démarque inconnue sont très lourds, mais comme pour tout investissement, il faudra les comparer aux flux d'économies qu'ils permettront de réaliser en réduisant le taux de la démarque inconnue.

Cependant, les préventions matérielles sont insuffisantes à elles seules. Il convient d'insister sur le fait que la lutte contre la démarque inconnue est l'affaire de tout le personnel. La lutte contre la démarque est un travail d'équipe et c'est ce message que les directeurs de magasins doivent tout d'abord s'attacher à faire passer au sein de leur personnel.

Le système de contrôle interne est un moyen complémentaire tout aussi important dans la lutte contre la démarque. Les procédures de lutte doivent être mises en place et les contrôles qu'elles instaurent doivent être omniprésentes. Il faut avant tout que l'organisation et le fonctionnement du magasin reposent sur un ensemble de procédures bien adaptées et réduisant les possibilités d'erreur.

L'auditeur externe (légal ou contractuel) aura besoin, à l'occasion de sa mission de certification des comptes annuels, d'être rassuré quant à la maîtrise de la démarque inconnue par la société auditée.

Les méthodes et moyens de lutte et de contrôle de la démarque inconnue à mettre en place par la surface de vente et par son auditeur externe vont faire l'objet de la seconde partie de ce mémoire.

2ème PARTIE: LA DEMARQUE INCONNUE: MOYENS ET METHODOLOGIES DE LUTTE ET DE CONTROLE

Après avoir analysé les différentes formes de la démarque, il serait utile de savoir comment agir dessus afin de les minorer au maximum. Les moyens d'action sont répartis en deux catégories:

- Les moyens propres à la surface de vente. Ils se déclinent sous plusieurs formes : aménagement et équipements adéquats, campagnes de sensibilisation et renforcement du contrôle interne,
- L'intervention du commissaire aux comptes. Elle trouve naturellement sa place dans le cadre de la lutte contre la démarque inconnue puisque cette dernière est une perte de ressource. Du fait de ses prérogatives, de son expérience et de sa formation, il est à même d'aider les gestionnaires à chiffrer la démarque inconnue et à proposer des remèdes pour réduire ses effets néfastes.

CHAPITRE 1 : LES METHODES DE LUTTE PROPRES A LA SURFACE DE VENTE

Les moyens à mettre en œuvre comprennent la mise en place de moyens matériels et humains adéquats à même de dissuader et déceler les voleurs, le lancement de campagnes de sensibilisation du personnel et de la clientèle et enfin le renforcement du système de contrôle interne. Chaque fois que cela sera nécessaire, nous présenterons les caractéristiques du système de traitement informatisé que l'on rencontre dans les principales surfaces de vente au Maroc.

SECTION 1 : LES PREVENTIONS MATERIELLES

Nous allons voir quels sont les principes d'aménagement usuellement recommandés ainsi que les équipements qui peuvent protéger les articles des clients indécents.

1. L'aménagement général du magasin

L'aménagement général d'une surface de vente doit être conçu en tenant compte des impératifs commerciaux mais également en prévoyant l'architecture à même de limiter dans toute la mesure du possible, les occasions de vol (client, réception, personnel) ainsi

que les risques de casse. Certains principes d'aménagement sont détaillés ci après :

- Les formes géométriques du magasin doivent être les plus simples: carrés et rectangles sont les meilleurs. Tout magasin comportant beaucoup d'angles, de niveaux et de recoins multiplie les risques de démarque,
- Les entrées doivent être nettement indiquées sans confusion possible avec les sorties,
- Les passages aux caisses trop larges facilitent les dissimulations. Il ne faut pas que deux personnes puissent passer de front. Les caissières doivent également avoir la possibilité de voir l'extrémité inférieure du chariot sans effort. Il est possible d'installer des miroirs pour vérifier ce qui se passe au niveau du sol. La caissière ne doit jamais tourner le dos au client et à la marchandise à débiter,
- La condamnation des caisses de sortie, non ouvertes à certaines heures, doit être faite de façon formelle et infranchissable,
- Il est recommandé de séparer les caisses du personnel et de la clientèle,
- Les entrées et sorties doivent être dominées par le bureau du Directeur du magasin. Ce bureau surélevé constitue un excellent poste de surveillance et son influence psychologique est très importante,
- Certains rayons doivent faire l'objet d'un soin particulier :hi-fi, Cosmétiques, photo,... Ces rayons seront souvent animés avec un responsable toujours présent,
- L'éclairage du magasin doit être suffisant,
- Les gondoles doivent être placées dans l'axe des caisses de sortie, pour que les allées soient visibles à une extrémité par les caissières et à l'autre par les employés des rayons frais (boucherie, crèmerie, boulangerie); c'est une surveillance essentiellement dissuasive,
- la création d'une consigne est nécessaire afin que la clientèle puisse déposer ses sacs, avant son entrée dans la surface de vente. Il est souvent délicat de l'imposer à la clientèle, mais il faut essayer de le lui présenter comme un service rendu.

Il serait prétentieux de donner une liste exhaustive de toutes les précautions à prendre lors de l'aménagement d'un magasin. L'essentiel est que toute défaillance constatée dans cet aménagement doit être consignée afin de ne pas se reproduire par la suite.

2. *L'équipement antivol*

Il s'agit d'équipements dont l'objectif est de décourager le voleur potentiel ou le repérer lorsque le vol a été commis.

Les miroirs

C'est le moyen d'intimidation le plus répandu et le moins coûteux. Afin d'augmenter leur efficacité, les miroirs peuvent être fixés sur des bras mobiles, ce qui augmente considérablement leur champ d'action. Ils forment un complément aux caméras fixes qui sont orientées vers les miroirs pour observer les recoins difficiles d'accès.

La vidéosurveillance

Des caméras sont placées à des endroits stratégiques comme les caisses de sortie et les zones où sont exposées des articles onéreux. Des écrans sont par ailleurs placés dans une salle de contrôle et une vidéo ayant des capacités de stockage importantes enregistre les images reçues des caméras. Pour diminuer le coût de ces installations, de fausses caméras sont également installées.

L'alerte incorporée à l'article

Les systèmes électroniques de protection contre le vol permettent en effet une surveillance efficace des marchandises, par une protection individuelle de chaque article. Grâce à son effet dissuasif, ce système électronique est surtout efficace dans la mesure où il limite radicalement les tentations pour la grande majorité des voleurs. Il faut fixer des filaments antivols sur les articles que l'on désire protéger et installer des portiques qui déclencheront une alarme sonore en cas de passage de marchandises non débitées en caisse. Afin que le coût du contrôle ne soit pas excessif, les filaments antivols ne concernent généralement que des articles d'une valeur unitaire importante et de dimension réduite.

3. *L'exposition des articles à la clientèle*

L'expérience a démontré que les articles de faible dimension ne doivent pas être vendus en libre service dans des conditions telles qu'ils ne puissent pas être surveillés de façon constante par le personnel. D'une manière générale, les produits les plus vulnérables à la démarque inconnue doivent être exposés à côté de la ligne des caisses car la

surveillance est meilleure ou faire l'objet d'une vente assistée par un animateur.

Bon nombre de ces articles est vendu en BLISTER (Conditionnement de produit comprenant un support en carton recouvert d'un film en plastique transparent et comprenant plusieurs articles identiques : piles, lames à raser,..), ce qui permet en principe de réduire les risques en renforçant la protection. Le conditionnement doit être hermétique, solide et inviolable. De plus, même l'apposition de filaments antivols est plus aisée et moins coûteuse puisque, au lieu de protéger un article, le magasin protégera un blister comprenant plusieurs articles.

En ce qui concerne les étiquettes de prix, elles doivent être de qualité irréprochable afin qu'elles ne puissent pas être décollées pour être réutilisées sur d'autres articles plus chers.

SECTION 2 : LES CAMPAGNES DE SENSIBILISATION

Il est important de signaler que tous les moyens de prévention qui seront mis en place ne doivent pas porter préjudice à l'activité commerciale du magasin. Les responsables de celui ci doivent mettre en œuvre les moyens marketing adéquats incitant le consommateur à acheter et non pas à se sentir constamment observé et surveillé.

1. Sensibilisation du personnel

Il est évident que l'adhésion du personnel, quelque soit son niveau hiérarchique, est primordiale dans la lutte contre la démarque inconnue. L'efficacité des systèmes et procédures qui pourront être mis en place en dépend. Il faut, en effet, faire comprendre au personnel que lorsque la surface de vente "perd" de la marchandise, ce n'est pas seulement le profit ou le chiffre d'affaires qui sont en jeu, mais l'intérêt de tous ceux qui participent à la bonne marche du magasin. Certains magasins n'hésitent d'ailleurs plus à accorder au personnel opérationnel des primes variables en fonction du niveau de la démarque inconnue.

Une bonne formation devra donc être dispensée à toutes les catégories de personnel pour leur expliquer ce qu'est la démarque inconnue, quels sont les moyens de lutte et de suivi à appliquer et de définir précisément les responsabilités de chacun. Il

conviendra, par exemple, d'apporter un soin particulier à la formation des caissières et des réceptionnaires puisque c'est à ces endroits que le risque de perte de marchandise est des plus important.

Le directeur du magasin devra expliquer clairement les méthodes préventives, voire répressives, se montrer convaincu que la lutte contre la démarque inconnue est possible, écouter et essayer de provoquer les suggestions des employés et encourager le personnel qui fait preuve d'initiative.

2. *Campagne auprès de la clientèle*

Des panneaux se remarquent souvent à l'entrée des magasins, bien visibles par la clientèle. Ils ont un rôle non négligeable dans la lutte contre le vol. Ils ont pour but d'attirer l'attention que le magasin est étroitement surveillé. Ils peuvent rappeler dans un style clair et courtois le droit du magasin de se défendre contre des pratiques délictueuses qui nuisent à son activité mais également à la masse des honnêtes clients. Ils ont pour but de faciliter les contrôles et de mettre les voleurs potentiels dans une situation difficile en les isolant. Ils peuvent présenter les contrôles comme susceptibles de permettre notamment une baisse des prix.

Il est donc nécessaire de sensibiliser suffisamment la clientèle sans pour autant l'effrayer. Il faut l'informer et lui faire comprendre que c'est essentiellement à elle que cette lutte contre la démarque profite. Des pratiques commerciales peuvent être utilisées pour rendre les contrôles moins pénibles aux consommateurs. Par exemple, à la suite d'un contrôle de chariot, un cadeau sera offert au client.

SECTION 3 : L'INTERVENTION DU SERVICE DE SECURITE

Pour lutter efficacement contre le vol, il faut que le magasin soit surveillé et que cette surveillance soit organisée par un service à part entière, coiffé par un chef de sécurité qui dispose de moyens de travail renforcés.

1. *Mission*

La mission du chef de sécurité se résume comme suit :

- Responsable de la surveillance des clients et du personnel,

- Responsable du personnel de gardiennage et d'inspection. A ce titre, il assure l'organisation de leur travail, de leur formation et contrôle leur activité. C'est lui qui établit le planning des contrôles à effectuer et définit la façon dont ils doivent être effectués,
- Responsable de la fermeture des issues du magasin, des réserves, des bureaux,
- Assistance aux Chefs de Département dans leur lutte contre la démarque inconnue en effectuant des contrôles inopinés sur l'ensemble des secteurs commerciaux. Simultanément, il recherche toutes nouvelles méthodes ou moyens susceptibles de diminuer la démarque inconnue,
- Surveillance du respect du règlement intérieur en matière de discipline,
- Responsable des relations avec la Gendarmerie, le Parquet, les Commissariats,

2. *Autorité et liaisons hiérarchiques*

Pour assurer une efficacité maximale à la mission confiée au chef de sécurité, il est nécessaire qu'il soit rattaché au niveau le plus élevé dans l'organigramme du magasin en l'occurrence au Directeur. Il doit donc avoir le statut de chef de Département au même titre que les responsables de chaque secteur commercial. Il ne peut exister que des liaisons fonctionnelles avec les autres responsables. La collaboration doit en effet être très étroite, notamment en ce qui concerne le respect des règles et consignes qui auront été établies.

Par ailleurs, il aura sous sa responsabilité :

- le personnel de gardiennage et de surveillance (à l'entrée des livraisons, du personnel et dans le magasin) propre à la société ou fournis par une société spécialisée,
- les inspectrices qui font la fouille du personnel féminin,
- les veilleurs de nuit.

Même si cela n'est pas souvent bien accepté par le personnel, les agents de sécurité doivent bénéficier d'une liberté d'action quasi - totale. Les normes fixées par le service sécurité doivent être respectées par tous les membres du personnel et les agents de sécurité ne doivent pas faire de différence quelque soit la qualité de leur interlocuteur.

3. *Organisation et contrôle de l'action*

Le chef de la sécurité a accès en tout lieu et à toute heure au magasin. Ce sont les éléments déterminants de sa liberté d'action. Il doit participer à toutes les réunions d'information générales avec les autres Chefs de Département afin de signaler s'il existe un risque généré par les décisions prises. C'est également au cours de ces réunions que devront être discutées des améliorations à apporter à l'organisation du magasin en tenant compte des conclusions des études réalisées par le service de sécurité. Il devra également organiser son action en accord avec les autres responsables du magasin afin de ne pas trop perturber le bon fonctionnement des autres services et sans amoindrir l'efficacité des contrôles envisagés.

Le contrôle de l'action du responsable de sécurité est effectué par le directeur du magasin ou par toute équipe d'audit ou de contrôle émanant du siège. Il sera essentiellement basé sur le résultat de démarque inconnue obtenue ainsi que sur la nature et l'efficacité des interventions effectuées et envisagées.

Par ailleurs, de plus en plus de magasins ont recours à des sociétés spécialisées dans le domaine de la sécurité et du gardiennage. Ce recours présente des avantages (formation du personnel, flexibilité, ...) et des inconvénients (coût, conflits entre surveillants,...). Dans la pratique, il est fait recours à ces sociétés pour surveiller les parkings et les abords extérieurs mais surtout pour procéder à la fouille des agents de sécurité propres aux magasins et garder un œil vigilant sur leurs mouvements.

SECTION 4 : LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

Tel que défini par la note 2102 intitulée « évaluation du contrôle interne » du Manuel des Normes d'Audit Légal et Contractuel de l'Ordre des Experts Comptables (OEC), le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôles, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des états de synthèses qui en découlent. La démarque inconnue, en tant que perte de patrimoine, doit par conséquent être correctement suivie par le contrôle interne.

Nous allons donc examiner les principales procédures et mesures de contrôles à instaurer durant tout le cycle de détention des articles.

1. La Réception Marchandise

Les chefs de rayons établissent leurs commandes à partir de documents dénommés cadenciers édités à partir du logiciel de la gestion commerciale. Ces cadenciers indiquent pour chaque article les informations suivantes en quantité:

- Les ventes de la période en cours,
- les ventes des deux derniers mois ,
- les commandes en cours,
- le stock encours,
- le délai d'écoulement du stock en cours.

Les bons de commande sont transmis aux fournisseurs et la réception marchandise peut consulter au niveau du système informatique l'ensemble des bons de commande en attente de réception. En général, le logiciel de gestion commerciale prévoit un délai de sauvegarde des bons de commande en attente de livraison entre 20 et 30 jours. Lorsque le fournisseur se présente avec la marchandise, le chef de la réception marchandise s'assure que le bon de commande est toujours « vivant », l'édite et le remet au réceptionnaire.

La réception marchandise doit être scindée en deux pôles: le premier est chargé de réceptionner la marchandise et le second de saisir les quantités réceptionnées sur le logiciel de gestion commerciale. Les deux pôles sont sous la supervision du chef de la réception marchandise.

L'équipe de réception doit être d'un effectif suffisant en fonction de la cadence moyenne des réceptions et doit permettre d'assurer les contrôles et l'évacuation des marchandises contrôlées. Les réceptionnaires doivent être permutés régulièrement par roulement afin d'éviter toutes collusions éventuelles avec les transporteurs.

Le chef de la réception marchandise doit contrôler tout mouvement de marchandise. Il s'assure de la conformité entre le bon de livraison et la marchandise réceptionnée (nombre de colis, poids, désignation, état de l'emballage), entre le bon de commande et

le bon de livraison et enfin entre la quantité réceptionnée et celle qui est saisie sur le logiciel de gestion commerciale. Les marchandises défectueuses doivent être retournées avec émission d'un bon de retour que le livreur ou le transporteur doit signer et cacheter.

Le chef réceptionnaire doit également interdire la circulation dans l'aire de réception de toute personne étrangère. Il doit organiser la circulation des véhicules dans la cour de réception. Il faut, en principe, qu'il n'y en ait qu'un seul par quai de déchargement. Les chauffeurs doivent rester près de leur camion jusqu'à leur tour. Dès que le contrôle des marchandises est effectué, ces dernières doivent être rentrées immédiatement dans les réserves; aucun stockage ne doit être fait dans la cour.

Un registre doit être tenu par un agent de sécurité affecté à la réception marchandise sur lequel il mentionnera tous les mouvements de camions: date, numéro d'immatriculation du véhicule, heure d'arrivée, de départ, émargement du chauffeur, fournisseur. Un cahier de casse devra être tenu à jour. Les bons de démarques devront être signés par le chef réceptionnaire et l'agent de sécurité.

Les retours décidés par le magasin doivent être réexpédiés dès que le transporteur du fournisseur se présente à la réception marchandise. Des retours pour échange peuvent également être effectués et en cas de retard dans la livraison du nouvel article, ils sont saisis sur le logiciel de gestion commerciale sous forme de retours définitifs.

2. Les acheteurs

Les acheteurs sont les fers de lance de toute société opérant dans ce secteur. Ils négocient les prix de revient, définissent les prix de vente et organisent les campagnes promotionnelles. De nombreux modules leurs sont dédiés au niveau du logiciel de gestion commerciale, dont le principal est celui qui concerne les tarifs d'achat et les remises. Les tarifs d'achat doivent obligatoirement être mis à jour périodiquement et conjointement avec les fournisseurs. Un bureau d'ordre doit pouvoir classer à son niveau une copie des tarifs.

A réception des factures, ils confirmeront aux agents du service contrôle des factures que les prix figurant sur ces dernières correspondent bien à ceux convenus avec les fournisseurs. Ils contrôleront également les conditions exceptionnelles obtenues :

ristournes, remises promotionnelles, avoirs sur stocks,.....

3. *Les réserves et le magasin*

Le responsable des réserves travaille en étroite collaboration avec les chefs de département. C'est à lui qu'incombera le respect des procédures de mouvements du personnel et des marchandises dans les réserves. Il organisera le stockage et le rangement des marchandises afin de minimiser les risques de casse. Il fera tenir un cahier de casse de la réserve et stockera les marchandises détériorées dans un local isolé. Il effectuera un tri entre les marchandises à remballer, celles à retourner aux fournisseurs et celles à jeter. Les démarques correspondant à des marchandises à jeter doivent être autorisées par le directeur du magasin.

Les marchandises détériorées dans la surface de vente doivent également être regroupées et stockées avec celles provenant des casses réserves. Là encore, un tri sera effectué pour récupérer ce qui peut l'être. De toute façon, avec les cahiers de casse, il sera aisé de déterminer chaque type de démarque.

Les directeurs doivent absolument s'interdire de modifier les prix de vente sans autorisation expresse de la direction ou le faire dans le cadre d'une procédure prévoyant des gardes fous.

4. *La ligne des caisses*

La ligne des caisses est l'une des zones les plus importantes du magasin puisque par elle transite le chiffre d'affaires. Elle est animée par des hôtesse de caisse, des superviseurs de caisse et des superviseurs de coffre. Ces trois catégories de personnel travaillent sur un logiciel d'encaissement ayant une interface avec le logiciel de gestion commerciale qui permet de:

- « remonter » le chiffre d'affaires de la ligne des caisses vers le logiciel de gestion commerciale pour la mise à jour de la gestion des stocks. Il peut arriver que cette opération ne se passe pas correctement. Dans ce cas, le chiffre d'affaires déclaré à la caisse est différent de celui enregistré sur le logiciel de gestion commerciale. L'administrateur du système d'information doit impérativement repérer l'origine de l'écart et procéder aux corrections nécessaires,
- « descendre » les prix de vente ainsi que les nouveaux articles référencés sur le

logiciel de gestion commerciale vers le serveur de la ligne des caisses et les bornes d'informations éventuellement. Cette opération peut également ne pas se passer correctement ce qui peut avoir des conséquences néfastes sur la marge,

- permettre l'édition des nouvelles étiquettes de balisage.

Les hôtesses de caisse disposent de leur mot de passe pour activer le Terminal Point de Vente (TPV). Les superviseurs de caisses contrôlent le travail de ces dernières et disposent de clés spéciales permettant d'effectuer les opérations non courantes telles les annulations de ventes, les retours clients,

Les superviseurs de coffre sont chargés de vérifier, pour chacune des hôtesses de caisse, que la recette théorique indiquée par le logiciel d'encaissement correspond à la recette réelle. Les écarts doivent être recherchés et expliqués. Les principales mesures à prendre sont les suivantes :

- Sortie sans achat: La présence d'un surveillant est nécessaire. L'information du client doit être claire pour qu'il sache qu'il s'agit de la sortie sans achat.
- contrôle des marchandises achetées: La caissière doit exiger le dépôt intégral des articles sur le tapis,
- Défaut d'étiquetage ou article inconnu à la caisse: La caissière doit obligatoirement faire appel au chef de rayon ou au chef de Département concerné,
- Caisses intérieures aux magasins : S'il s'agit de rayons où l'on procède à des encaissements comme celui de la photo, des journaux ou des recharges de téléphones portables, il est indispensable d'annuler le ticket de caisse avec une mention "réglé" afin d'éviter une nouvelle utilisation. Si, par contre, il s'agit d'un rayon sans encaissement comme la boucherie, il convient de s'assurer que les sacs plastique remis à la clientèle sont fermés de façon hermétique, que l'étiquette est bien fixée et que le prix et le code y figure clairement.
- Les marchandises abandonnées aux caisses par les clients doivent être systématiquement ramassées et remises en rayon dans la mesure du possible. Sinon, elles doivent figurer sur les cahiers de casse.

5. Le Personnel

Les procédures à mettre en place concernant le personnel sont liées aux points suivants :

- Circulation du personnel et notamment les entrées et sorties. Les achats effectués

par le personnel doivent être enregistrés sur une caisse spéciale puis déposés obligatoirement dans un local distinct,

- Il faut s'assurer qu'aucune marchandise n'est détenue dans les vestiaires et que chaque membre du personnel dépose ses effets personnels,
- Consommation sur place du personnel: Dans le règlement intérieur, l'interdiction de consommer doit être mentionnée et strictement appliquée,
- soldes interdites au personnel. La pratique a révélé que cela pouvait conduire le personnel à détériorer volontairement des marchandises afin de les acheter ultérieurement.

6. *L'inventaire physique*

Nous rappellerons brièvement quelles sont les procédures à mettre en place pour obtenir des résultats d'inventaire fiables :

- Rédaction de la note de l'inventaire physique et sa diffusion auprès des principaux responsables. Cette note fixe la date de l'inventaire et comprend l'ensemble des instructions donnant les dispositions à prendre afin que tous les biens soient recensés sans adjonction ou omission. Elle est accompagnée de 2 ou 3 séances de formation afin de bien la faire assimiler,
- Etablissement du plan du magasin et du dépôt avec numérotation des zones à inventorier: le plan du magasin et du dépôt est un schéma synthétique qui permet de localiser les lieux où se trouve la marchandise qui fera l'objet des comptages. Il doit indiquer les zones où sont entreposés les articles en dépôt-vente afin de ne pas les recenser. Il permet d'éviter les doubles comptages, les oublis et d'affecter les équipes. Dès qu'il est finalisé, les chefs de département ne doivent plus modifier l'emplacement des articles sans prévenir au préalable la direction,
- Préparation de l'inventaire suffisamment tôt notamment le rangement des marchandises dans les réserves,
- Etablissement de la liste d'affectation des équipes de comptage. A ce titre, il est souhaitable d'affecter des compteurs indépendants de ceux qui s'occupent habituellement du rayon à inventorier. Généralement, deux équipes de comptages sont affectées par zone et en cas d'écart, une troisième équipe est constituée,
- Mise à jour des fichiers articles et fournisseurs: le but de cette opération est de s'assurer que le passage en caisse des articles et la valorisation se dérouleront

normalement. Les acheteurs veilleront à ce que les tarifs saisis sur le logiciel de gestion commerciale soient conformes à ceux convenus avec les fournisseurs, qu'il n'y a pas de double création d'articles et que ces derniers ne sont pas bloqués à la caisse. Ce travail sera contrôlé soit par le contrôleur de gestion soit par un auditeur interne,

- Préparation des fiches de comptage: certains articles ne peuvent pas être transportés jusqu'à la caisse pour être lus par le scanner (frais, électroménager,...). Il faudra donc enregistrer manuellement les quantités recensées sur des fiches de comptage prénumérotées et les transmettre ensuite à la caisse pour saisie,
- Identification sur des imprimés spécifiques des articles:
 - vendus mais non livrés aux clients,
 - vendus mais non livrés par le fournisseur,
 - en réparation chez le fournisseur,
 - retournés au fournisseur pour échange.
- Vérification de l'étiquetage des articles et du balisage: les directeurs de magasin doivent s'assurer que les articles sont correctement étiquetés, que le balisage est conforme aux articles exposés à la vente et que les articles sont reconnus à la caisse.

7. Le service comptable

La description du cadre comptable à mettre en place ayant été évoqué plus haut (partie 1, chapitre 3, section 1), nous nous attacherons ci après à mettre en évidence l'importance d'un service comptable rigoureux.

Le service comptable est organisé autour d'un chef comptable et de plusieurs collaborateurs. Ces derniers doivent gérer généralement les informations éditées à partir de trois logiciels informatiques :

- le logiciel comptable sur lequel ils procèdent à la saisie de toutes les écritures,
- le logiciel de gestion commerciale qui leur fournit, par rayon, la répartition du chiffre d'affaires hors taxe et TTC, la TVA, les réceptions valorisées, les retours de marchandises valorisés, les factures rapprochées et contrôlées, les stocks de l'inventaire permanent,
- Le logiciel d'encaissement qui fournit le chiffre d'affaires TTC et HT par modalités de recouvrement (espèces, chèques, cartes bancaires, avoirs sur retours, clients différés,...).

Bien entendu, le développement de l'informatique permet aujourd'hui soit d'acquérir des logiciels intégrés (gestion commerciale, gestion des encaissements, gestion comptable) qui limitent les saisies multiples (exemple : SAP, ORACLE,...) soit de solliciter auprès de prestataires externes la mise en place de programmes d'interfaces entre les multiples logiciels existant au sein de la société.

En ce qui concerne les réceptions de marchandises, elles sont enregistrées au jour le jour dans la comptabilité (respect du principe de séparation des exercices) et sont classées dans l'attente de la réception de la facture et de son contrôle. Les factures arrivent au bureau d'ordre qui les consigne dans un registre, leur donne un numéro d'arrivée et les transmet aux contrôleurs de factures. Ces derniers déclassent les réceptions valorisées et les comparent aux factures reçues sur le plan du prix, de la quantité et des références. Si des distorsions sont relevées, elles doivent être confirmées auprès de l'acheteur (prix et remises) et auprès de la réception marchandise (quantité).

En ce qui concerne les stocks, le service comptable participe aux opérations de contrôle des opérations de comptage et de la valorisation. Cette dernière est directement obtenue à partir du logiciel de gestion commerciale.

Le service comptable doit archiver en son sein :

- l'inventaire physique détaillé des stocks : références, quantité, prix, fournisseur, rayon, Code EAN,
- le détail des entrées et sorties de marchandises au cas où l'inventaire est effectué à une date antérieure ou postérieure à la date de clôture,
- L'inventaire permanent des stocks.

Pour ce qui est des ventes, le chef comptable ou la personne qu'il délègue, vérifie la réalité de la recette en la comparant aux données issues du logiciel d'encaissement et en vérifiant les bordereaux de versement des espèces, des chèques et des cartes bancaires. Il doit également assurer un suivi rigoureux des créances à recouvrer auprès des clients qui paient à crédit et communiquer à la direction toute aggravation des encours. Il établit la liste des chèques impayés et la communique au service sécurité et au directeur du magasin.

Pour une bonne qualité du travail, le service comptable ne doit pas être un lieu de rencontre ou de passage pour le personnel : il faut en limiter l'accès. en outre, il y a lieu de prévoir des registres de transmission de documents entre le service comptable et les autres services de la société.

CHAPITRE 2 : LE CONTROLE EXTERNE DE LA DEMARQUE INCONNUE

L'audit externe de la démarque inconnue constitue le moyen idéal pour les dirigeants de la surface de vente de faire juger et valider par un professionnel indépendant :

- la qualité du système de contrôle interne mis en place,
- la sincérité et la régularité des comptes sur lesquels se base l'évaluation de la démarque inconnue.

La démarche que nous proposons dans ce mémoire pour atteindre ces deux objectifs se base:

- sur un découpage de la surface de vente par cycle, de la réception de l'article jusqu'à sa sortie de la surface de vente aboutissant à la mise en œuvre de questionnaires approfondis de contrôle interne,
- sur des programmes détaillés de contrôle des postes comptables et des informations extra-comptables qui concourent à l'évaluation de la démarque inconnue.

Cependant, nous aborderons brièvement au préalable la méthodologie générale de l'audit externe telle qu'elle est habituellement pratiquée. En effet, nous pensons que même si elle sort quelque peu du cadre de cette étude, il est important de se la remémorer.

SECTION 1 : LA METHODOLOGIE GENERALE DU CONTROLE EXTERNE

Les auditeurs respectent une méthodologie qui comprend des étapes de travail et des techniques à mettre en œuvre lors de chacune de ces étapes. Elle est détaillée ci après.

1. l'acceptation de la mission

L'acceptation d'une mission par un auditeur légal repose sur cinq éléments fondamentaux (source: Manuel des normes d'audit légal et contractuel de l'OEC) :

- la mission envisagée ne lui fait pas perdre son indépendance et ne le met pas dans une situation d'incompatibilité ou d'interdiction prévue par la loi,
- il dispose de la compétence, du temps et du personnel nécessaire pour mener à bien cette mission,
- il mesure les conséquences et les risques importants qui existent dans l'entreprise,

- Il a pris contact avec son prédécesseur afin de connaître les raisons du non-renouvellement du mandat de celui ci.

2. Orientation et planification

Elle comprend trois étapes :

Connaissance générale de l'entreprise

Lors de cette étape, l'auditeur ne cherche pas à fonder son opinion mais à collecter un maximum d'informations sur l'entreprise et son environnement afin de mieux connaître l'entreprise et afin de détecter les principales zones de risques sur lesquels il orientera sa mission. La recherche d'informations est un processus continu qui consiste à réunir des informations et à les corroborer avec les éléments probants collectés durant toute la mission.

Identification des domaines et des systèmes significatifs et détermination d'un seuil de signification

Ayant acquis une connaissance générale de l'entreprise et de son environnement, l'auditeur devra identifier les systèmes et les domaines significatifs avec pour objectif de déterminer les éléments sur lesquels il va concentrer ses travaux. L'identification des domaines et des systèmes significatifs nécessite au préalable la détermination d'un seuil de signification. Le seuil de signification est la limite en deçà de laquelle une erreur commise de bonne foi par l'entreprise est sans incidence sur l'image fidèle des états de synthèse. Est significative :

- toute information qui, si elle n'était pas communiquée, serait susceptible de modifier le jugement de l'actionnaire sur les comptes,
- toute information qui permet de comprendre l'exercice écoulé et d'appréhender un avenir raisonnablement envisageable,
- toute information pertinente et utile qui n'apparaît pas clairement dans les états financiers.

Le plan de mission

L'objectif du plan de mission est de synthétiser l'information obtenue et de formaliser les décisions qui en découlent sur l'orientation et la planification de la mission. Le plan de mission, qui peut être modifié, va servir de fil conducteur, de plan de route, tout au long de la mission. Le plan de mission comprend notamment la présentation de

l'entreprise, ses caractéristiques comptables et financières, le seuil de signification retenu, la liste des domaines et des systèmes significatifs, les techniques qui seront mises en œuvre, la composition de l'équipe, le budget horaire détaillé par domaine, ainsi que toute autre précision que l'auditeur voudra consigner à l'attention de son équipe.

3. *Appréciation du contrôle interne*

L'auditeur doit analyser le système de contrôle interne de l'entreprise afin d'en apprécier les points forts et les points faibles et de déterminer la nature et l'étendue des travaux de contrôle des comptes. Le système de contrôle interne doit permettre la mise en place des moyens humains, matériels, organisationnels de telle sorte que les fraudes, les malversations, les erreurs, les négligences, les gaspillages deviennent l'exception.

Il doit faire partie intégrante de la culture de l'organisation afin de renforcer ses capacités de résistance et de l'aider à rechercher des économies ainsi que l'amélioration des performances.

L'examen du système de contrôle interne doit permettre à l'auditeur de s'assurer que:

- la procédure prévue est réellement appliquée (tests de conformité),
- la procédure est appliquée en permanence (tests de permanence),
- le coût de la procédure est en relation avec les risques encourus. A défaut, il y a dilapidation de ressources,
- la procédure et les contrôles sont effectués par des personnes ayant les compétences requises,
- Les tâches d'exécution et de contrôle qui sont incompatibles et qui menacent l'intégrité des informations ne sont pas constatées au niveau d'une même personne.

Par ailleurs, l'auditeur doit appliquer la démarche ci dessus lorsqu'il doit s'appuyer sur un système de traitement informatisé de l'information (*source : Manuel des normes d'audit légal et contractuel de l'OEC*). A ce titre, il doit notamment procéder à l'évaluation du contrôle interne de la fonction informatique pour s'assurer notamment que le système garantit la fiabilité des informations produites, la protection du patrimoine ainsi que la sécurité et la continuité des travaux.

4. le contrôle direct des comptes

Le contrôle direct des comptes consiste à comparer les chiffres des comptes annuels avec divers justificatifs qui vont servir de preuves. Le contrôle des comptes revient toujours à justifier un chiffre par une pièce comptable ou par tout autre élément probant.

L'auditeur utilise au cours du contrôle des comptes, les huit techniques suivantes:

- l'inspection physique et l'observation des comptes, des actifs et des procédures,
- la confirmation directe qui consiste à saisir par écrit des tiers ayant des relations avec l'entreprise afin d'obtenir des informations sur les soldes ou sur des opérations,
- l'examen des documents reçus de l'extérieur par l'entreprise,
- l'examen des documents créés par l'entreprise,
- Les contrôles arithmétiques,
- Les analyses, estimations, rapprochements et recoupements effectués entre les informations obtenues et documents examinés et tous autres indices recueillis,
- L'examen analytique qui consiste à faire des comparaisons et des analyses entre les données résultant des comptes annuels et des données antérieures, postérieures et prévisionnelles de l'entreprise ou d'entreprises similaires,
- Les informations verbales obtenues auprès des dirigeants et salariés de l'entreprise.

5. Les travaux de fin de mission

Les travaux de fin de mission précèdent la formulation de l'opinion du commissaire aux comptes. Ils comprennent en particulier :

- un examen d'ensemble des comptes annuels notamment les états des informations complémentaires annexés et le rapport de gestion,
- l'identification des événements survenus postérieurement à la clôture, qui ont une importance significative et qui ont un lien direct et prépondérant avec une situation existant à la clôture,
- La rédaction, par la société auditée, d'une lettre d'affirmation signée par la direction générale et remise à l'auditeur.

6. Le rapport final

L'auditeur achève sa mission par la rédaction d'un rapport dans lequel il donne son opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états de synthèse. Ce rapport est également l'occasion pour lui de formuler tous avis et recommandations destinés à

améliorer la qualité du contrôle interne de l'entité auditée.

SECTION 2 : L'AUDIT EXTERNE DE LA DEMARQUE INCONNUE

Les chapitres précédents avaient pour objectif de familiariser l'auditeur avec l'environnement de la démarque inconnue et de le sensibiliser au fait que cette charge doit faire l'objet d'un suivi particulier. Après avoir présenté brièvement la démarche générale de l'audit financier, ce dernier chapitre se propose d'adapter cette démarche à l'audit spécifique de la démarque inconnue.

Comme cela a été indiqué plus haut, l'auditeur devra examiner impérativement le contrôle interne des fonctions clés ainsi que les postes comptables et extra comptables qui servent de base au calcul de la démarque inconnue. L'évaluation du contrôle interne s'attellera à détecter les points forts et les points faibles au niveau des fonctions qui interviennent durant tout le cycle de détention des marchandises au sein de la surface de vente.

L'audit de la démarque inconnue est lié nécessairement à l'audit des comptes comptables les plus importants et les plus significatifs au sein de la société : chiffre d'affaires, achats, stocks. En effet, il n'existe pas un compte comptable intitulé « démarque inconnue » que l'auditeur pourra examiner aisément et indépendamment des autres postes du compte de produits et charges.

1. La prise de connaissance de la surface de vente

C'est une étape qui doit commencer dès réception de l'ordre de service compte tenu de la masse d'information à obtenir et à maîtriser. Elle permet à l'auditeur d'acquérir une connaissance générale de la surface de vente, de ses particularités et de son environnement afin de mieux appréhender les circonstances et les événements qui peuvent affecter le taux de démarque inconnue et les états de synthèse. Elle permet déjà de déceler les premières zones de risques et de faire une estimation sur les points forts et les points faibles.

La prise de connaissance du dossier passe nécessairement par une visite de un ou plusieurs hypermarchés et par une rencontre avec les principaux responsables du

magasin (directeur, chefs de département,...) et du siège (directeur général, directeur financier, contrôleur de gestion, directeur d'exploitation, ...). Cette diligence permet à l'auditeur de « sentir » l'ambiance, la bonne ou mauvaise organisation du travail, la taille de l'entreprise,Ainsi, à titre d'exemple, en pénétrant dans le service comptable, l'auditeur pourra rapidement se faire une opinion sur l'organisation, sur l'existence ou non d'ordre, de clarté, de rangement, de connaître l'état d'avancement des travaux comptables. Un test sur la capacité à produire un document précis pourra être un excellent indicateur.

Au cours de cette étape, l'auditeur réunira les informations disponibles concernant la société et le secteur de la distribution moderne à savoir notamment :

- les enquêtes effectuées par le ministère du commerce,
- un descriptif de la zone de chalandise et de la clientèle cible,
- l'organigramme général et détaillé,
- la politique commerciale de la société,
- les fiches de définition de fonctions,
- la politique de recrutement,
- les fiches d'évaluation du personnel comptable et des opérationnels,
- les plannings horaires mis en place pour la sécurité, les caissières, les chefs de rayons, ...
- les procédures existantes rédigées par le service contrôle de gestion,
- les rapports des auditeurs internes et des commissaires aux comptes,
- le manuel d'organisation décrivant le système comptable,
- les rapports d'inventaires,
- la revue analytique de la démarque inconnue sur les 6 derniers inventaires détaillée par rayon,
- Les contrats de coopération commerciale ainsi que les contrats de référencement des fournisseurs,
- La liste des sociétés et des personnes habilitées à rester dans le magasin et dans les réserves après les horaires de fermeture (nettoyage, sécurité, maintenance, ...),
- Le détail des moyens humains et matériels qui permettent à la société de lutter contre la démarque inconnue,
- Les contrats de maintenance relatifs aux caisses et au matériel de vidéo surveillance et des portiques antivols,

- Le budget d'achat des filaments antivols, le nombre moyen d'articles piégés par les filaments.
- Le fonctionnement des systèmes d'information automatisés ainsi que les mesures prises pour la protection des données,
- Le détail des chèques impayés et les procédures mises en place par la société pour prévenir l'acceptation de chèques pouvant revenir impayés et pour recouvrer ces créances.

2. *Planification de la mission*

La phase de prise de connaissance aura permis de connaître l'organisation et de détecter les premières faiblesses, l'auditeur devra s'atteler à préparer sa feuille de route en l'occurrence, le plan de mission. L'objectif de ce plan de mission est de prévoir le programme général de travail, de synthétiser la connaissance acquise sur la surface de vente et de formaliser les décisions qui en découlent sur l'orientation et la planification de la mission.

Le plan de mission doit prévoir les cycles et les domaines significatifs à examiner ainsi que les principaux risques à couvrir. Pour le cas de la démarque inconnue, nous avons procédé au découpage de la société en 6 cycles à auditer en empruntant un déroulement logique: suivre les articles de la décision de référencement et d'achat jusqu'à son passage en caisse, le but étant de progresser progressivement au travers des différents stades de cheminement de la marchandise dans l'entreprise.

Ces différents cycles sont les suivants:

- la réception marchandise,
- l'étiquetage de la marchandise,
- les réserves où sont stockées les marchandises,
- la ligne de caisse par laquelle transite le chiffre d'affaires,
- les fonctions administratives et comptables,
- le service sécurité.

Les principaux risques à couvrir et qui peuvent être insérés dans le plan de mission peuvent être résumés comme suit :

Réception marchandise

- vols de marchandises,
- colis manquants,
- faux documents pour marchandises non livrées,
- retours de marchandises non enregistrés,
- retours de marchandises enregistrés mais non conforme à la réalité,
- articles non pesés,
- absence de contrôle des marchandises reçues lors de transferts inter magasins.

Etiquetage des articles

- absence de contrôle de l'édition des étiquettes,
- absence de protection du matériel d'édition des étiquettes,
- non conformité du balisage avec la nature des articles exposés.
- articles exposés dans le magasin et inconnus à la caisse.

Stockage en réserves et dans les rayons

- détournement des articles démarqués,
- rangement insuffisant,
- casse de marchandise non identifiée,
- absence de la procédure d'inventaire,
- valorisation du stock non conforme aux dispositions légales.

Ligne des caisses

- passage frauduleux en caisse,
- absence de contrôle des articles à la pesée,
- absence de mise à jour des codes balances et des codes courts (pain, sucre,...),
- émission frauduleuse de bons de retours clients et de bons d'avoir,
- absence de consultation de la "liste noire" des chèques impayés,
- annulation non autorisée de la vente d'articles ou de tout le ticket,
- absence de contrôle des articles retournés par les clients,
- inexistence d'une caisse spécialisée pour les retours de marchandises,
- mauvaise gestion du service après vente et absence de suivi des articles en réparation chez le fournisseur ou chez des réparateurs agréés.
- Mauvaise gestion du planning des caissières aboutissant à des encombrements au niveau des caisses et à un abandon des caddies.

Fonctions administratives et comptables

- litiges fréquents avec les fournisseurs,
- accords de prises en charge par les fournisseurs de la démarque non communiqués par les acheteurs,
- avoirs sur stocks non saisis,
- tarifs d'achats et de ventes incorrects,
- imputations comptables erronées,
- retours aux fournisseurs non saisis en comptabilité,
- calcul de marge incorrect ou détérioration de la marge.

Sécurité surveillance

- les dispositifs humains, matériels et organisationnels sont inopérants et ne permettent pas d'agir efficacement contre la démarque

Le seuil de signification sera également évalué en fonction de la méthode appliquée au sein du cabinet, pondérée éventuellement par des critères objectifs dont dispose l'auditeur à travers son expérience et sa connaissance du dossier ou du secteur. Il n'est pas définitif et sera confirmé ou modifié en fonction de l'examen du contrôle interne.

3. L'examen du système de contrôle interne

Nous avons cité plus haut que l'un des objectifs du contrôle interne est de permettre à la surface de vente d'améliorer ses performances et donc sa rentabilité. Cette amélioration peut avoir pour origine un accroissement de ses recettes ou une prévention des pertes de ressources. Cet objectif s'applique bien au cas de la démarque inconnue, dont l'importance est directement liée à la qualité du système de contrôle interne en vigueur au sein de l'entreprise. En effet, l'existence d'un contrôle interne prévoyant un ensemble de sécurités efficaces est à même de réduire le taux de démarque inconnue.

La démarche d'analyse du contrôle interne que nous proposons découpe l'entreprise en six fonctions en se basant sur le circuit naturel de la marchandise depuis son entrée au magasin jusqu'à son passage en caisse. Le but étant de progresser graduellement au travers des différents stades de la vie du produit : la réception marchandise, l'étiquetage, les réserves de stockage et la surface de vente, la ligne des caisses, le traitement

administratif et comptable et enfin le service sécurité du point de vente.

Après avoir obtenu la description du mode de fonctionnement des procédures, soit à travers des manuels d'organisation ou d'entretiens descriptifs, l'auditeur identifie les principaux points forts et les points faibles au niveau des domaines clés prévus dans son plan de mission, par le biais de questionnaires de contrôle interne personnalisés de chacune des six fonctions. Ces questionnaires ont été élaborés pour les besoins de ce mémoire et listent les principaux points forts que la surface de vente devrait prévoir. Ils sont regroupés en **annexe 1** afin de faciliter leur lecture et pourront être exploités par l'auditeur. En outre, un questionnaire relatif aux systèmes d'information informatisés est également prévu et permettra à l'auditeur de compléter sa compréhension du contrôle interne (**annexe 2**). En effet, les systèmes informatisés de traitement de l'information installés au sein des principales enseignes nationales sont de plus en plus intégrés, évolutifs et réactifs. Ils répondent à la quasi-totalité des besoins, du marketing, des achats, de la gestion des stocks et de la comptabilité. Il est donc primordial pour l'auditeur de consacrer une partie de son budget horaire à cerner les points forts et les points faibles de ce système d'information ainsi que la manière dont il pourra l'exploiter lors de ces travaux.

Cette étape est également l'occasion pour l'auditeur de s'assurer qu'il n'existe pas de cumul de fonctions incompatibles au niveau de la même personne et que des contrôles réciproques sont prévus par les procédures en vigueur. Ainsi, à titre d'exemple, la personne qui effectue les retours aux fournisseurs ou qui renseigne les cahiers de démarque ne doit pas être celle qui les saisit sur le logiciel de gestion commerciale, ou encore la personne qui fait l'inventaire des produits frais n'est pas responsable des ventes (chef de rayon ou de département). Par ailleurs, l'expérience a démontré qu'il existe parfois des distorsions entre ce qui devrait être fait et ce qui est réellement fait.

Aussi, l'auditeur ne doit pas se contenter uniquement des explications obtenues à travers les questionnaires de contrôle interne et qui pourraient l'entraîner à formuler des conclusions hâtives, mais il lui faut vérifier la réalité de ce qui est énoncé en faisant du contrôle sur pièce. Ainsi, à travers les documents qu'il réclamera, l'auditeur s'assurera que les contrôles qui lui ont été décrits sont réellement exécutés : signature des bons de réception, visa des cahiers de casse, contrôle de la recette, ...L'auditeur utilisera

également la technique de l'observation physique: c'est une technique qui consiste à vérifier l'existence matérielle d'un actif. Ainsi, à titre d'exemple, l'auditeur devra planifier une partie de son budget temps à assister à un inventaire semestriel, à un inventaire tournant et à un inventaire mensuel des rayons frais pour s'assurer que les opérations de comptage se font conformément à la note d'instruction de l'inventaire et qu'elles permettent d'obtenir une quantification fiable.

4. Les travaux sur les comptes

Comme cela a été décrit tout au long de cette étude, le calcul de la démarque inconnue se base sur des informations détaillées comme suit:

Données de calcul	Origine
Les achats par rayon	Le service comptable
Les retours par rayon	Le service comptable
Les ventes par rayon	Le service comptable
Les prélèvements internes par rayon	Le service comptable
La marge informatique par rayon	Le logiciel de gestion commerciale
La démarque connue par rayon	Le logiciel de gestion commerciale
La démarque supportée sur les articles en dépôt vente	L'inventaire de clôture réalisé conjointement avec le déposant
La démarque à facturer aux fournisseurs	Les acheteurs et le service comptable
Les marges négatives ou anormales	Le service contrôle de gestion
Le stock physique initial et final par rayon	Le logiciel de gestion commerciale

Les travaux d'audit des informations comptables ci dessus qui permettent le calcul de la démarque inconnue sont détaillés ci après.

Les achats et les retours de marchandises

Les entreprises opérant dans le secteur de la distribution se caractérisent par une masse particulièrement importante de mouvements de marchandises, un très grand nombre de fournisseurs et des modalités spécifiques tant sur le plan des commandes, des livraisons, des paiements et de la facturation.

Ainsi, les commandes peuvent être passées soit à une centrale d'achat, soit par les magasins eux même soit encore par le fournisseur qui livre la marchandise en fonction des cadenciers qui lui sont remis. Généralement, les commandes ne sont pas valorisées.

Les livraisons sont effectuées soit aux entrepôts de la centrale soit directement aux magasins. Une exception existe pour certains articles frais qui sont achetés directement par le magasin sans passer par la centrale.

La facturation est faite soit par relevés de la quinzaine ou du mois soit à chaque livraison. Les factures sont déposées par les fournisseurs auprès d'un bureau d'ordre. La comptabilité peut être soit centralisée (structure en réseau) soit décentralisée.

Les principaux travaux à exécuter se détaillent comme suit:

- S'assurer de la concordance entre le grand livre fournisseurs, la balance des comptes individuels, le compte collectif et le bilan.
- S'assurer de la justification des soldes à la clôture de l'exercice.
- Confirmer les soldes des dettes fournisseurs.
- Faire un contrôle systématique des comptes fournisseurs débiteurs et s'assurer qu'ils ne correspondent pas à des marchandises livrées.
- A partir des contrats de coopération commerciale, établir la liste des fournisseurs qui prennent en charge une partie de la démarque inconnue. Obtenir la valeur des pertes de marchandises subies et s'assurer de l'obtention et de la comptabilisation de ce produit soit sous la forme d'un avoir du fournisseur soit sous la forme d'une facture de la surface de vente
- Vérifier la pertinence des dispositions prises pour assurer le principe de séparation des exercices. Vérifier que les réceptions sont comptabilisées au jour le jour dans les comptes d'achats par rayon. S'assurer que les dernières réceptions des rayons poissonnerie et fruits et légumes de l'exercice ont donné lieu à enregistrement d'une facture ou d'une provision.
- S'assurer que les premières réceptions de l'exercice suivant n'ont fait l'objet d'aucune comptabilisation de facture ou de provision sur l'exercice contrôlé.

- Appliquer la même démarche pour les retours de marchandises et les avoirs.
- Sélectionner des factures fournisseurs et comparer les prix facturés aux prix insérés sur le logiciel de gestion commerciale et aux tarifs en possession des acheteurs. Expliquer les écarts constatés conjointement avec les acheteurs
- Sélectionner des retours par rayons et vérifier leur valorisation. Comparer leur valeur à celle des avoirs reçus des fournisseurs.
- S'assurer que le service comptable rapproche mensuellement les achats et les retours comptabilisés avec ceux qui figurent sur le logiciel de gestion commerciale. Bien entendu, vérifier que les écarts sont expliqués et commentés.
- Examiner les premiers mois de l'exercice suivant pour détecter les ristournes acquises et non provisionnées.
- Faire une revue des avoirs à recevoir, reçus ou comptabilisés après la clôture.
- Faire une revue des contrats avec les fournisseurs en dépôt vente, et s'assurer qu'il n'y a pas d'engagements pouvant générer des pertes pour la société, notamment la prise en compte d'un taux de démarque. Si tel est le cas, s'assurer que la perte est enregistrée dans les comptes de charges et prise en compte pour le calcul du taux de démarque global.
- S'il en existe, analyser les principes de comptabilisation en ce qui concerne les échanges non monétaires (troc, échange).

Les ventes de marchandises

Le chiffre d'affaires reste l'un des aspects les mieux cernés au sein de la grande distribution. En effet, grâce aux outils informatiques et à la lecture optique, l'exhaustivité et la réalité du chiffre d'affaires sont assurées. L'édition de tickets de caisses est systématique, le contrôle de la recette est quotidien et tous les écarts sont relevés et expliqués. Le principe de séparation des exercices est également respecté puisque les clients prennent immédiatement la marchandise, sauf au niveau des rayons électroménager et ameublement où la vente peut précéder la livraison de quelques jours.

Les prélèvements internes peuvent être assimilés à des cessions inter rayons et à ce titre seront enregistrés en caisse. Ainsi, la vente est activée au profit du rayon vendeur à charge pour le service comptable d'enregistrer l'achat au débit du rayon acheteur. Les ventes sont encaissées essentiellement au comptant. Elles sont constatées sur un logiciel

d'encaissement et sont contrôlées quotidiennement avec les recettes collectées.

Les risques de pertes de recettes existent cependant. Il s'agit essentiellement de:

- chèques impayés,
- ventes réalisées par cartes bancaires volées, notamment les cartes Visa International ou encore récemment les cartes bancaires nationales, lorsque la caissière ne prend pas soin de noter l'identité et le N° de CIN du client. Dans ce cas, la banque domiciliataire des encaissements est habilitée à débiter le compte sans attendre l'accord de la surface de vente.

Il existe aussi des clients qui règlent à crédit. Ces clients font l'objet d'un suivi régulier afin que l'encours accordé ne soit pas dépassé et que le recouvrement soit accéléré. Des risques de pertes de créances existent également à ce niveau.

Les principaux travaux de vérification se détaillent comme suit:

- S'assurer de la concordance entre le grand livre clients, la balance des comptes individuels, le compte collectif et le bilan.
- S'assurer de la justification des soldes à la clôture de l'exercice. Si la surface de vente applique une politique de ristournes commerciales au profit des clients différés, vérifier qu'elles ont été intégralement comptabilisées,
- Vérifier que le directeur du magasin vise les chèques des clients lorsqu'il dépasse xxxxdh
- Se renseigner sur le traitement des chèques hors place
- S'assurer que la liste des chèques impayés est régulièrement mise à jour et transmise à la sécurité et aux superviseurs des caisses
- S'assurer que le solde comptable des chèques impayés à la clôture est totalement justifié par des chèques en portefeuille et chez l'avocat
- S'assurer que le chiffre d'affaires de la comptabilité est rapproché du chiffre d'affaires du logiciel de gestion commerciale et que les écarts sont expliqués
- Sélectionner N journées et s'assurer de la réalité et l'exhaustivité de la recette
- Sélectionner N journées par mois et vérifier que les tickets de retours sont accompagnés de tickets d'origine et sont signés par le directeur du magasin et par la sécurité

- Vérifier que les caissières notent sur les chèques et sur les tickets édités par les TPE les noms, prénoms, n°CIN du client
- Adresser des lettres de confirmations aux clients différés à la date du XX/XX/XX,
- Interroger la direction pour connaître les délais accordés et les garanties demandées aux clients différés
- Examiner et apprécier à partir de la balance âgée des clients différés, les créances dont la durée de recouvrement excède la durée moyenne appliquée par l'entreprise. Expliquer les retards constatés, notamment en interrogeant la direction, et vérifier s'il y a lieu ou non de constater une provision.
- Analyser l'historique des créances douteuses des clients différés et examiner le cas échéant le recouvrement de créances précédemment passées en perte.
- Rechercher les créances douteuses des clients différés , notamment en examinant au début de l'exercice suivant les impayés, les annulations de créances par OD.
- Vérifier les pièces justificatives pour les créances sur les clients différés passées en perte.
- A partir des accords de promotion avec les fournisseurs qui prévoient la facturation d'une partie du prix de vente à ces derniers, s'assurer que cette facturation a été faite et recouverte (exemple: téléphonie mobile)
- S'assurer de la facturation aux fournisseurs des gratuités offertes aux clients à partir du stock de la société
- Obtenir du logiciel informatique les marges par rayons et faire une revue analytique sur les 12 mois de l'exercice audité par rapport au 12 mois de l'année précédente. Se faire expliquer les écarts significatifs
- S'assurer que le contrôle de gestion ou tout autre service suit l'ensemble des marges négatives ou anormales subies du fait du dysfonctionnement de son système de contrôle interne. Vérifier par sondage ces marges et le sort qui leur a été réservé.
- S'assurer auprès du contrôle de gestion que tous les prélèvements internes de marchandises sont suivis, auprès du service comptable que les prélèvements internes sont correctement enregistrés.

- S'assurer que les derniers bons de livraison de l'exercice notamment ceux du rayon électroménager et ameublement correspondent à des sorties de stocks et ont donné lieu à facturation et comptabilisation d'un produit
- S'assurer que les livraisons de l'exercice suivant notamment celles du rayon électroménager ou ameublement n'ont fait l'objet ni de sorties de stocks, ni de facturations ou de comptabilisations au cours de l'exercice audité.
- S'assurer que les derniers retours des clients de l'exercice correspondent à des entrées en stocks et ont donné lieu à l'émission d'un avoir et à la comptabilisation d'une charge.
- S'assurer que les avoirs remis aux clients qui retournent de la marchandise sont signés par le directeur du magasin et le chef de sécurité et que leur émission ne peut être faite que sur présentation par le client du ticket original.
- S'assurer que les retours des clients de l'exercice suivant n'ont fait l'objet ni d'entrées en stocks, ni d'émissions d'avoirs ou de comptabilisations anticipées.

Les stocks

Il s'agit de l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de la surface de vente pour être soit vendu en l'état soit au terme d'un processus de production à venir ou en cours.

La valeur des stocks de fin d'exercice dans les entreprises de distribution est déterminée soit classiquement à travers un inventaire physique des marchandises valorisées à leur coût d'achat ou leur coût de revient, soit au vu des soldes théoriques fournis par un inventaire permanent corrigé par un taux de démarque inconnue. En effet, l'évolution du matériel informatique et des logiciels associés permet aux entreprises de suivre au détail près les niveaux de leurs stocks. Les principaux travaux à exécuter comprennent des contrôles sur les comptes et lors des inventaires.

Les travaux à réaliser sur les comptes se détaillent comme suit :

- Identifier tous les sites de stockage (détenus par la société, loués, etc...), les stocks détenus par des tiers ou consignés, etc... . Valoriser ces sites et estimer les risques propres à chaque site avant de commencer les travaux d'audit.

- Adresser des lettres de confirmations aux tiers détenant des stocks de la surface de vente ou entreposant des stocks au sein de la surface de vente.
- Assister à l'inventaire physique des stocks et faire un mémo de synthèse.
- Lorsque l'inventaire a été effectué à une date antérieure ou postérieure à celle de la clôture, faire un "roll-forward" pour valider les montants figurant en comptabilité à la date de clôture.
- Examiner les différences significatives entre l'inventaire permanent et les comptages, voir la justification des écarts.
- Vérifier que l'état de synthèse de l'inventaire reprend l'ensemble des zones de comptages et des confirmations des tiers détenant des stocks de l'entreprise.
- Décrire les méthodes d'évaluation du stock et la nature des différents coûts incorporés. S'assurer de la permanence des méthodes et de l'adéquation avec les normes comptables. Vérifier notamment comment sont traitées les remises de fin d'année et prendre connaissance de tous les tarifs dégressifs.
- Balayer l'état des stocks valorisés pour s'assurer qu'il n'y a pas d'anomalies (utiliser si possible EXCEL ou formuler une requête au service informatique).
- Obtenir du service informatique le détail des articles ayant plusieurs couches de stocks vivantes à la date de l'inventaire. Vérifier comment ses articles ont été valorisés au niveau de l'inventaire général.
- Rapprocher les prix unitaires retenus pour les marchandises, les matières premières et des produits finis ou semi-finis des prix résultant des dernières factures d'achats.
- S'assurer de la pertinence et de la mise à jour des coûts de revient standards des articles produits (boulangerie, pâtisserie, boucherie, traiteur,...)
- Vérifier le traitement comptable du port sur achats, des remises obtenus du fournisseur, etc... .
- En relation avec les comptes achats et ventes, contrôler le cut-off.
- Obtenir du service informatique l'ensemble des démarques connues saisies sur le logiciel de gestion commerciale par nature, par mois et par rayon au titre de l'exercice audité. S'assurer par sondage de la réalité de ces démarques connues en les comparant aux cahiers de démarques et demander quel a été le sort des articles démarqués (destruction, vente, dons, ...). En cas de destruction, demander à obtenir leur inventaire ainsi que l'attestation des autorités locales.

- S'assurer que la démarque connue ne comprend pas des articles appartenant à des fournisseurs référencés en mode dépôt vente.
- Identifier les références en stocks pour lesquelles les prix ont changé d'une manière significative au cours de l'année : en interrogeant le personnel de la société, en utilisant les outils EXCEL ou en formulant une requête au service informatique du client.
- Identifier les références les plus importantes en valeur (et/ou en quantité le cas échéant), et analyser le traitement comptable (comptage, valorisation, dépréciation).
- Obtenir du contrôle de gestion les délais de rotation par rayon et les comparer par rapport aux délais budgétisés et se faire expliquer les écarts.
- Se faire communiquer les modalités de calcul des provisions et le détail de celles-ci. Porter un jugement sur la méthode utilisée.
- Rechercher les éventuelles provisions non constituées : stocks à rotation lente, stocks obsolètes ou endommagés, stocks dont le coût de revient est supérieur à la valeur nette de réalisation.
- S'assurer qu'aucun événement intervenu après la clôture et ayant un lien de causalité avec des opérations de l'exercice n'est susceptible de remettre en cause la valeur comptable des stocks.

Les travaux usuellement effectués au cours de l'inventaire se présentent comme suit :

Au titre de la préparation de l'inventaire, s'assurer que :

- Les instructions d'inventaire ont été communiquées aux membres de l'équipe de comptage. En outre, une réunion s'est tenue avant l'inventaire pour s'assurer que les instructions ont bien été comprises et pour se mettre d'accord sur les solutions à envisager en cas de problème.
- Le stock a été rangé de façon ordonnée. Les gondoles, les têtes de gondoles, les palettes, les racks, les casiers ou tout autre lieu de stockage ont été convenablement étiquetés et balisés pour permettre d'identifier les produits ou groupes de produits et pour faciliter le partage des responsabilités des équipes de comptage. Une carte ou un plan apportant une vue d'ensemble des localisations des stocks facilitera la tâche dans le cas d'organisation complexes.
- Les fiches de comptages manuels sont éditées en nombre suffisant et contiennent l'information requise.
- Les articles en stock comptés ont été clairement identifiés pour éviter les doubles comptages

ou les omissions.

- Les articles en dépôts vente ont été nettement identifiés et isolés afin de ne pas être comptés lors de l'inventaire
- Les articles endommagés, obsolètes, bloqués à la vente et à la commande ou inutilisables ont été identifiés de façon appropriée et disposent du code correspondant.
- La réduction au strict minimum des mouvements de stock lors du comptage a été observée. Des documents spécifiques prévus par la procédure d'inventaire ont été utilisés et des contrôles effectués en cas de mouvements inévitables.
- L'inventaire permanent à la date de l'inventaire résultant du logiciel de gestion commerciale a été sauvegardé.
- Le stock est correctement protégé contre les éléments naturels, le vol ou toute autre forme de dommages.
- Les comptages ont été effectués par une équipe non impliquée dans la gestion des stocks.

Pendant la prise d'inventaire, effectuer les tests suivants :

- Sélectionner des mouvements de stocks et s'enquérir de leurs raisons. Vérifier que les documents afférents à ces mouvements sont correctement servis,
- Choisir des articles à partir de l'inventaire et les compter dans tous les lieux où ils se trouvent.
- Comparer les résultats des tests de comptage effectués et décrits ci-dessus avec ceux de l'équipe de comptage. En cas d'écart, se les faire expliquer. Évaluer l'impact éventuel que pourrait entraîner la généralisation de tels écarts.
- Veiller à ce que les articles appartenant à des tiers ne soient pas inclus dans les comptages et réunir suffisamment de détails pour les vérifications ultérieures.
- Veiller à ce que les sorties et les retours d'articles lors du comptage soient correctement contrôlés et documentés à l'aide d'états spécifiques.

Lorsque l'inventaire est achevé :

- Effectuer un tour dans tous les lieux de stockage et s'assurer que tous les stocks ont été comptés. Porter une attention particulière aux stocks qui semblent en mauvais état et vérifier que ce fait a été signalé aux responsables concernés.
- Vérifier si toutes les fiches manuelles de comptage ont été retournées par les équipes de comptages
- Assister au rangement du magasin et au retour des articles inventoriés sur les rayons

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Les contrôles effectués d'un exercice à l'autre par l'auditeur et les conclusions qui en découlent ont une incidence sur l'orientation de la mission pour l'exercice à venir. Il est certain que sur un même exercice, les contrôles sur les principaux cycles au sein d'une société de distribution ne pourront être exécutés totalement ou être menés à bien.

Dés lors que des contrôles auront démontré des anomalies, l'auditeur s'attachera à les renouveler l'année suivante afin de s'assurer que les recommandations formulées aux dirigeants auront permis d'éliminer lesdites anomalies.

La question se pose de savoir si un taux de démarque inconnue, pour quelques rayons ou pour tout le magasin, dépassant les normes admises dans la profession peut pousser l'auditeur à formuler des réserves sur les comptes ou à refuser de les certifier. En effet, il est possible aujourd'hui pour des dirigeants malintentionnés de détourner en cours d'exercice une partie du stock et de l'imputer à la démarque inconnue. Malgré les travaux qu'il pourra mener tant sur les procédures que sur les comptes, il est peu probable que l'auditeur pourra détecter la fraude.

A notre sens, si l'auditeur est confronté à cette situation, il ne pourra pas en tenir compte dans la formulation de son opinion. En effet, les comptes audités tiennent compte des pertes subies du fait de la démarque inconnue. Cependant, l'auditeur devrait par prudence émettre dans sa lettre de recommandation sur le système de contrôle interne une observation sur l'importance du taux de démarque inconnue et des risques fiscaux qui en découlent. Ceci pourrait pousser les dirigeants à prendre les mesures nécessaires pour le ramener au seuil habituellement accepté par la profession. Il pourra aussi souhaiter que dans la lettre d'affirmation, la direction générale mentionne que l'importance du taux de la démarque inconnue n'est pas due à sa connaissance à des malversations commises par un quelconque membre de la direction ou par d'autres employés.

CONCLUSION GENERALE

Le présent mémoire peut paraître prématuré par rapport à la place qu'occupe aujourd'hui la distribution moderne au sein de l'économie nationale. Cependant, nous sommes convaincus de son utilité tant pour les investisseurs qui souhaitent s'engager dans ce secteur que pour les commissaires aux comptes qui interviennent aujourd'hui au sein de sociétés marocaines de la grande distribution.

Le marché marocain de la distribution moderne est encore à ses balbutiements. Les grands groupes internationaux s'intéressent de plus en plus aux pays émergents et souhaitent y installer des hypermarchés et des supermarchés en partenariat avec des investisseurs locaux. Il faudrait, dès aujourd'hui, se préparer à un bouleversement du paysage de la distribution au Maroc. Aussi, les investisseurs nationaux doivent-ils prendre connaissance des risques qu'ils encourent et les commissaires aux comptes s'y préparer. Comme nous l'avons vu tout au long de ce mémoire, la démarque inconnue fait partie de ces risques qui, à défaut d'être maîtrisé, peut ruiner un magasin.

L'expérience professionnelle vécue nous a démontré que les directeurs de magasins traitent la démarque inconnue comme une fatalité. Ce raisonnement peut être toléré dès lors que le taux de démarque reste acceptable et que les résultats d'exploitation dégagés sont confortables. Par contre, il serait inadmissible que les directeurs de magasins se résignent à ne pas la combattre. En effet, ces derniers doivent inculquer à leur personnel que la lutte contre la démarque inconnue est primordiale et qu'elle conditionne la survie du magasin. A défaut de cette adhésion, il faudra s'attendre à des pertes faramineuses.

Bien entendu, les moyens matériels et les procédures de contrôle ont leur rôle à jouer. L'acquisition des moyens matériels de lutte contre la démarque est une décision qui relève des actionnaires mais ces derniers ont toujours tendance à réduire le budget alloué à ces équipements. Pour ce qui est des procédures, elles relèvent du contrôleur de gestion qui doit les établir et les mettre en œuvre. Elles doivent prévoir des contrôles réguliers et omniprésents. Les commissaires aux comptes auront également à apprécier la qualité des procédures et des points de contrôle. Leur rapport annuel destiné aux actionnaires doit impérativement porter une observation sur la démarque inconnue subie car il s'agit là d'une information significative et d'un indicateur de performance important.

BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES D'INFORMATION

OUVRAGES SPECIFIQUES

- La démarque inconnue : Edition CHOTARD et ASSOCIES. Alain Chevalier BEAUMEL. 1986
- Comment gérer votre magasin : Edition Du Puits Fleuri. Robert RASPATI. 2002
- Guide de contrôle des entreprises de distribution à points de vente multiples. Série Branche d'activités N°10. Edition CNCC. 1987.
- Mémento pratique comptable. Francis Lefebvre 1996.
- Mémento pratique fiscal. Francis Lefebvre 1998.

OUVRAGES GENERAUX

- La distribution : organisation et stratégie : Edition EMS. Marc FILSER, Gilles Paché 2001
- Négociation et référencement dans la grande distribution : Edition VUIBERT. Christian LHERMIE. 1994
- Régulation et systèmes de planification- Contrôle : l'exemple de la grande distribution. Edition ECONOMICA. Dominique BESSIRE 1995

MANUELS ET LOIS

- Loi 24-86 relative à l'impôt sur les Sociétés
- Loi 30-85 relative à la Taxe sur la Valeur Ajoutée
- Code Général de Normalisation Comptable édité par le Conseil National de Comptabilité.
- Code Pénal approuvé par Dahir N° 1-59-413 du 26 novembre 1962
- Manuel des normes d'audit légal et contractuel. Ordre des Experts Comptables (MAROC)
- Manuel d'organisation et des procédures de sociétés opérant dans le secteur de la distribution moderne.

MEMOIRES FRANCAIS D'EXPERTISE COMPTABLE

- La démarque inconnue dans les grandes surfaces : origines, effets, moyens mis en œuvre pour la prévenir et la combattre. GREGOIRE Georges 1977.
- Evaluation des stocks dans les grandes surfaces de vente, hypermarchés et supermarchés : apport de la lecture optique. Catherine PY. 1988
- Approche de la notion de démarque inconnue dans un supermarché : évaluation, lutte, intervention du commissaire aux comptes. BEDAIN ELISABETH épouse DEROUET 1993.

REVUES PROFESSIONNELLES

Point de vente

N°712 du 4 février 1998 : toutes les énergies contre la démarque inconnue

N° 731 du 24 juin 1998 : dix conseils pour un système de vidéosurveillance efficace

N°693 du 10 septembre 1997 : les moyens de réduire le vol interne

N° 693 du 10 septembre 1997 : veut-on s'attaquer à la démarque inconnue ?

Libre service actualités

N° 1781 du 19 septembre 2002 : la démarque inconnue à la loupe

N° 1726 du 7 juin 2001 : des pistes pour réduire les pertes sur stocks

N° 1640 du 15 juillet 1999 : mettez vos rayons sous surveillance

N° 1589 du 18 juin 1998 : comment limiter le vol du personnel

N° 1582 du 30 avril 1998 : comment limiter la démarque dans les rayons traditionnels

N° 1541 du 29 mai 1997 : vos droits et devoirs face aux voleurs

SITES INTERNET CONSULTES

- www.lsa.fr
- www.sidep.com
- www.chez.com
- www.terminal.sgdg.org

AUTRE OUVRAGE

- Guide du mémoire. Gualino éditeur. Anne sophie ANDREU. 1998

ANNEXES

Annexe 1 : questionnaires de contrôle interne

**Annexe 2 : note et questionnaire sur le système
d'information**

**Annexe 3 : articles de la revue spécialisée LIBRE
SERVICE ACTUALITES**

Annexe 4 : lexique de la distribution moderne

ANNEXE 1

Questionnaires de contrôle interne

- 1. Fonction réception**
- 2. Fonction étiquetage**
- 3. Fonction réserves et surface de vente**
- 4. Fonction ligne des caisses**
- 5. Fonction administrative et comptable**
- 6. Fonction sécurité**

NB : ces questionnaires de contrôle interne ont été préparés pour les besoins de ce mémoire et font partie intégrante du chapitre 2 de la dernière partie. Leur regroupement en annexe répond au souci de faciliter lecture et présentation.

Objectifs de contrôle interne

S'assurer :

- de la qualité et de la régularité des contrôles effectués au niveau de la réception marchandise et de son retour aux fournisseurs.
- que toutes les réceptions sont correctement appréhendées.

La réception	Oui	Non	N/A	Observations
Les réceptions ne se font pas à partir de la salle de vente.				
S'il existe une aire de pré réception, cette dernière ne sert pas de lieu de stockage pour les articles sensibles, de faible valeur ou de volume.				
Le nombre de camions admis à se présenter au déchargement est respecté pour garantir une bonne qualité des contrôles.				
L'accès à la cour de pré réception, de réception et de retours est impossible hors des heures de services et les portes d'accès sont verrouillées.				
Durant les heures de services, les mouvements de personne dans ces zones sont contrôlés par le chef de réception ou par un agent de sécurité.				
Le bureau du chef de la réception est situé à l'entrée de telle sorte à contrôler tous les mouvements de marchandises.				
Les fournisseurs respectent les dates de livraisons prévues sur les bons de commande.				
Une rotation des réceptionnaires est effectuée régulièrement.				
Le réceptionnaire contrôle une livraison à la fois.				
Le réceptionnaire contrôle la réception en se basant uniquement sur le bon de commande.				
Les réceptions ne se font jamais en l'absence de réceptionnaires.				
Les retours de marchandises sont tous signés par le livreur ou le transporteur du fournisseur.				

Les anomalies constatées lors du dépotage des produits sont signalées au fournisseur dans les 48 heures et sont mises de côté.				
Les palettes homogènes et filmées sont dépotées.				
Les articles sont réceptionnés sur la base de l'unité à la vente.				
Les preuves des contrôles effectués sont nettement matérialisées.				
Les balances qui servent au contrôle des marchandises livrées au poids sont régulièrement étalonnées.				
Les livraisons incomplètes ne restent pas en attente mais doivent donner lieu à des nouvelles commandes.				
Les réceptionnaires n'acceptent des quantités supérieures à celles commandées qu'après accord du directeur du magasin.				
Les articles livrés au poids sont pesés sur une balance au niveau de la réception.				
Les articles avariés ou cassés sont retournés immédiatement au fournisseur contre accusé de réception.				
Les articles en dépôt vente sont contrôlés et inventoriés à l'entrée et à la sortie.				
Les articles retournés aux fournisseurs pour échange sont basculés en retour définitif au bout de 8 jours.				
Les livraisons contrôlées sont immédiatement descendues dans les réserves.				
Il existe une porte de réception spécifique pour des livraisons exceptionnelles hors plage horaire habituelle.				
Les bons de commande des articles à livrer gratuitement sont portés à la connaissance du chef de la réception.				

Objectif de contrôle interne

S'assurer de l'efficacité de l'étiquetage et de son contrôle relatif aux articles qui ne sont pas pourvus du code universel.

L'étiquetage des articles	Oui	Non	N/A	Observations
Les contrôles de conformité des codes inscrits sur l'article avec ceux du bon de commande sont effectués par une personne nommément désignée.				
L'édition des étiquettes est contrôlée par un agent de sécurité.				
Le contrôle de la conformité balisage - articles exposés est régulièrement effectué.				
Les étiquettes éditées en surnombre sont détruites en présence d'au moins deux personnes.				
En fin de journée, le matériel d'étiquetage est mis sous clé.				
Les articles présentant le code universel à 13 chiffres ne sont pas codifiés à nouveau.				
Les articles chers et de petits volumes sont traités en priorité au niveau de l'étiquetage.				
Le réétiquetage des articles donne lieu au préalable à l'inventaire de la marchandise et à l'émission d'une demande écrite pour l'édition des nouvelles étiquettes.				
Le réétiquetage des articles n'est jamais effectué au niveau des rayons par dans un local destiné à cet effet.				

Objectifs de contrôle interne

S'assurer que :

- la gestion des articles réceptionnés est efficace au niveau des réserves et des rayons de la salle de vente,
- les inventaires physiques sont correctement effectués et confèrent la certitude que tous les articles commercialisables et appartenant à la société sont inventoriés,
- les démarques connues sont correctement suivies.

Réserves- surface de vente	Oui	Non	N/A	Observations
Les réserves sont distinctes de la réception.				
Les marchandises en réserve sont inaccessibles aux transporteurs.				
Les articles sensibles sont entreposés dans un local grillagé et fermé à clé.				
Les réserves sont rigoureusement rangées, balisés et offrant un accès aisé.				
Les produits vendus en lots donnent lieu à des contrôles visant à éviter toute confusion avec les mêmes articles vendus à l'unité.				
Les articles en dépôt vente sont isolés et entreposés dans un local grillagé et fermé à clé.				
Les articles démarqués sont entreposés dans un local grillagé et fermé à clé.				
La vente au personnel de produits démarqués est interdite.				
La gestion des stocks permet de connaître à tout moment le stock en réserves et dans la salle de vente.				
Les procédures d'inventaires sont établies et correctement comprises par le personnel. Elles prévoient toutes les dispositions à respecter pour que tous les articles appartenant à la société soient comptés et que les stocks dormants ou à démarquer soient recensés.				

Les inventaires tournants sont effectués et les stocks corrigés.				
Tous les prélèvements internes sont suivis soit par un passage en caisse soit sur des documents extra comptables.				
Les articles démarqués sont saisis sur un cahier de démarque et leur enregistrement dans le logiciel de gestion commerciale est contrôlé.				
Les produits abandonnés par les clients sont retournés à leur rayon d'origine ou saisis sur le cahier de démarque.				
Les articles dont la date de préemption est proche et dont la vente sera faite à des prix réduits sont régulièrement inventoriés et ré étiquetés .				
Les plannings promotionnels sont établis suffisamment à l'avance pour connaître les articles à démarquer.				
Le changement de balisage est validé par un contrôle entre l'état des changements de prix et les nouvelles étiquettes de balisage.				
Les commandes sont faites à partir de supports écrits contenant des informations suffisantes et fiables sur la rotation des articles.				
Les transferts inter magasin sont systématiquement saisis et suffisamment contrôlés. Les écarts sont obligatoirement signalés à la direction.				
Les balances électroniques sont régulièrement contrôlées tant au niveau des codes que des prix de vente insérés.				

Objectifs de contrôle interne

S'assurer :

- de la fiabilité de lecture optique et du système informatisé d'encaissement du chiffre d'affaires,
- que les caissières participent à la lutte contre la démarque,
- que le contrôle des composants du chiffre d'affaires est correctement effectué.

Ligne des caisses	Oui	Non	N/A	Observations
La salle de vente dispose d'une sortie sans achats surveillée en permanence par un agent de sécurité.				
Il existe un point consigne ou les clients doivent obligatoirement déposer leurs sacs et leurs achats effectués à l'extérieur du magasin.				
Toutes les marchandises vendues passent obligatoirement par les caisses.				
Les caissières font l'objet d'une enquête à l'embauche.				
L'ensemble des articles dans le chariot est déposé devant la caissière sur le tapis roulant.				
Les caissières inspectent le contenu des emballages volumineux.				
Les superviseurs caisses sont seuls habilités à annuler un ticket, une ligne du ticket et un paiement par TPE.				
Ces opérations sont effectuées en présence d'un agent de sécurité et les tickets sont signés par le directeur du magasin.				
Les tickets mis en attente doivent être annulés au bout de 10mn.				
Les articles de la pesée sont gérés au niveau des balances selon le critère du poids.				
Les caissières vérifient que les articles pesés sont conformes aux références de l'étiquette.				

Les retours d'articles donnant lieu à émission d'un avoir ou à un remboursement sont autorisés par le directeur du magasin.				
Les retours des clients ne sont acceptés que sur présentation du ticket de caisse original.				
Les articles retournés par les clients sont contrôlés avant d'être remis en rayon ou inscrit sur le cahier de démarque.				
Les bons d'achat promotionnels et les coupons gratuits sont annulés après leur passage en caisse.				
Les articles dont le code à barre est inconnu à la caisse ou erroné sont répertoriés par la caissière et porté à la connaissance du chef de rayon.				
Des contrôles inopinés des caissières sont effectués.				
Lorsque la caisse s'éteint lors du passage d'un client et qu'elle est rallumée, les ventes enregistrées ne sont pas écrasées.				
Les ventes aux clients avec paiement différés se font sur la base d'une procédure définie par la direction générale.				
Les créances sur les clients différés sont suivies et par la comptabilité et par le directeur du magasin.				
Les ventes avec paiement différé font l'objet obligatoirement d'un bon de commande et sont autorisées par le directeur du magasin.				
L'exhaustivité de la recette est contrôlée quotidiennement et les écarts caissières dégagés.				
Les gratuités offertes aux clients à partir du stock de la surface de vente sont suivies par le directeur du magasin.				
Les changements de prix de vente à la caisse sont interdits.				

Objectifs de contrôle interne

S'assurer :

- de la validité de contrôle des réceptions, des retours et du chiffre d'affaires,
- que le contrôle de gestion intervient de façon efficiente pour le suivi de certaines causes de démarque

Fonctions administratives et comptables	Oui	Non	N/A	Observations
Le traitement comptable des réceptions est effectué par une personne correctement formée.				
Le paiement des fournisseurs est distinct du contrôle et de l'enregistrement des factures.				
Le service contrôle facture rapproche obligatoirement le BC, le BL, le BRV et le BRM.				
Les contrôleurs factures dégagent systématiquement tous les écarts de prix et de quantités et les font confirmer respectivement par les acheteurs et par le magasin.				
Lorsqu'un fournisseur passe du mode normal au mode dépôt-vente, un retour de marchandise en stock lui est effectué.				
Le service comptable rapproche mensuellement les achats par rayon qui figurent en comptabilité et ceux qui figurent sur le logiciel de gestion commerciale et les écarts sont expliqués.				
Les avoirs sur stocks sont systématiquement communiqués au service comptable.				
Les prix d'achat des articles frais achetés en espèces (fruits et légumes, poisson,..) sont confirmés auprès d'autres fournisseurs.				
Les bons de commande des articles gratuits sont portés à la connaissance du service comptable. Ce dernier les archive provisoirement en attente de l'inventaire physique.				

La création d'un compte fournisseur est conditionnée par l'existence d'un contrat de référencement dûment signé par la direction.				
Les clients et le personnel qui payent leurs achats à tempérament sont suivis et analysés.				
Le service comptable rapproche mensuellement les ventes par rayon qui figurent en comptabilité et ceux qui figurent sur le logiciel de gestion commerciale et les écarts sont expliqués.				
Les cahiers de démarque, les carnets de retours ne sont délivrés par le contrôle de gestion qu'en échange des carnets épuisés.				
Les gratuités offertes aux clients à partir du stock de la société sont suivies par le service contrôle de gestion.				
Le service contrôle de gestion effectue systématiquement un inventaire des gratuités non retournées aux fournisseurs.				
L'accès au menu de modifications de l'inventaire permanent et physique est strictement réglementé par le contrôle de gestion.				
Le service contrôle de gestion veille à l'explication des écarts constatés lors des inventaires mensuels, tournants et bi-annuel.				
Le contrôle des marges est quotidien et les marges qui ne sont pas conformes à celles qui sont fixées sont expliquées.				
Les campagnes promotionnelles décidées par les acheteurs doivent être validées par le contrôle de gestion.				

Une réunion au moins mensuelle entre les acheteurs, la comptabilité et le contrôle de gestion se tient pour valider les marges par fournisseur et par rayon.				
Les marges négatives et anormales sont expliquées.				
Le paiement des fournisseurs n'est effectué que si le directeur du magasin n'a aucune objection.				
Les transferts inter magasins sont portés à la connaissance de la comptabilité.				
La liste des chèques impayés est régulièrement mise à jour et transmise au chef de sécurité et aux superviseurs des caisses.				

Objectif de contrôle interne

S'assurer de l'efficacité et de l'efficience du service sécurité par rapport aux moyens humains et matériels qui sont à sa disposition.

Sécurité et surveillance	Oui	Non	N/A	Observations
Le magasin est équipé d'un matériel de télésurveillance .				
Le magasin est équipé d'un matériel de protection magnétique des articles.				
Le magasin met en place quotidiennement une équipe de faux clients .				
Les issues de secours sont plombées et mises sous alarme.				
Le magasin dispose de rideaux grillagés qui sont placés sous alarme lors de la fermeture du magasin.				
Le responsable de la vidéo surveillance tient un registre des incidents relevés (date, heure, motif, valeur,...).				
Les clés du magasin sont déposées dans un local centralisé lui-même sous clé sous la responsabilité du chef de sécurité ou du directeur général.				
En dehors des heures d'ouverture, il y a une surveillance permanente des abords extérieurs et intérieurs du magasin.				
Des tests sont régulièrement effectués pour s'assurer que les moyens matériels fonctionnent correctement.				
Les moyens techniques de surveillance (vidéo-surveillance, portique, talkie walkie,...) sont tous sous contrats de maintenance.				
Le personnel de sécurité est fouillé en fin de journée par une personne ne faisant partie de ce service.				

Les entrées et sorties du personnel se font par une porte unique placée sous le contrôle de la sécurité.				
Les produits sensibles sont piégés par des filaments antivols.				
L'achat par le personnel de produits est toujours effectué en dehors des horaires de travail.				
Les articles sensibles sont placés en vitrine fermée à clé et placées sous alarmes .				
Les animateurs externes signent à la porte d'entrée un registre mentionnant leurs heures de présence au sein de l'établissement.				
Le personnel ayant été surpris en flagrant délit de vol de la marchandise est licencié. La manière d'opérer a été cernée et les mesures de protection renforcées.				
La fouille du personnel, des animateurs externes et des agents de sécurité est effectuée.				

ANNEXE 2

Note et questionnaire sur le système de traitement informatisé de l'information

I. LOGICIEL D'ENCAISSEMENT

Le Serveur

- Le serveur doit être performant et hautement disponible.
- Le serveur doit gérer l'ensemble des TPV au sein d'un réseau local.
- Une solution de reprise automatique suite à une défaillance éventuelle du serveur doit exister.
- L'arrêt du serveur ne doit pas altérer le fonctionnement des TPV.
- Les TPV doivent continuer à enregistrer les ventes en l'absence du serveur, toutes les fonctions de ventes doivent être disponibles sur les TPV.
- Le rétablissement de l'état du serveur doit être automatique, sans incidences et transparent aux utilisateurs.
- Tous les menus de l'interface utilisateur du serveur doivent avoir des autorisations d'accès.

Le TPV

- La gestion des TPV doit être du ressort des superviseurs.
- Les éléments en panne d'un TPV doivent être facilement remplaçables.
- Les TPV doivent posséder une interface lui permettant de charger les données de l'application de vente, notamment le fichier article/prix contenant les mises à jour des prix, en cas d'arrêt prolongé du serveur.
- Les TPV doivent conserver le chiffre d'affaires journalier pendant une période minimale d'un mois au bout de laquelle le chiffre d'affaires sera écrasé.

Les fonctions hôtesse de caisse

Le système doit fournir des fonctions de surveillance de l'activité des hôtesses à partir de son interface. L'hôtesse de caisse ne doit pas accéder à des fonctions critiques du système telles que :

- La saisie du prix de vente d'un article à partir du TPV.
- L'annulation d'une vente en cours d'enregistrement.

La base de données

La base de données doit contenir les informations suivantes :

- Données article (code, désignation, prix, TVA, ...).
- La structure marchandise des articles (rayon, famille).
- Les modes de règlement à la caisse.
- Les remises, promotions et lots d'articles.
- Les bons d'arrhes, les bons d'avoir, et les commandes clients.

Des outils de gestion de la base de données doivent être fournis. Ils devront permettre d'effectuer les opérations de mise à jour et d'édition détaillée des données de la base.

L'interface avec le logiciel de gestion commerciale

Le système doit pouvoir communiquer avec d'autres logiciels, notamment le logiciel de gestion commerciale. Il doit en outre permettre d'identifier les caisses dont le chiffre d'affaires réalisé n'a pas été déversé dans le logiciel de gestion commerciale. Il doit prendre en charge les opérations de récupération et de transfert des données suivantes :

- Récupération automatique et manuelle du fichier article/prix.
- Transfert automatique et manuel du fichier des ventes.

Le système doit fournir un outil d'extraction et d'exportation du détail des transactions enregistrées dans le journal électronique des TPV (exemple : détail des ventes par ticket et par TPV).

Surveillance de l'activité du système

Le système doit pouvoir suivre et contrôler en temps réel l'activité des TPV et des hôtesses de caisses. L'interface du système doit fournir les états suivants :

- Visualisation de l'état actuel des TPV (disponible, occupé, fermé, verrouillé, absent).
- Visualisation de l'état des hôtesses (présente, pause, départ provisoire, départ long).
- Visualisation du chiffre d'affaires cumulé par rayon.
- Visualisation du chiffre d'affaires cumulé des TPV par mode de règlement.
- Visualisation du chiffre d'affaires détaillé par TPV.
- Visualisation du chiffre d'affaires détaillé par hôtesse.
- Visualisation du chiffre d'affaires détaillé par article.

- Visualisation du chiffre d'affaires détaillé par vendeur.

Sécurité de l'application et des données

- Le système doit garantir l'intégrité et la confidentialité des données.
- Le système doit être invulnérable aux dysfonctionnements éventuels notamment les coupures imprévues du courant électrique.

Maintenance du système

La maintenance du système doit faire l'objet d'un contrat de support matériel et logiciel qui comprend :

- La réparation du matériel défectueux.
- La correction des anomalies constatées dans le logiciel.
- La fourniture des mises à jour des logiciels.

Documentation

Les documents suivants doivent exister :

- Manuel de formation caissière.
- Manuel de formation superviseur.
- Manuel de formation administrateur.
- Manuel de procédures d'exploitation.
- Manuel de procédures d'administration.

Questionnaire

Le serveur

- Existe-t-il un serveur secondaire de reprise en cas de panne du serveur principal ?
- Le serveur est-il évolutif ?
- Le serveur est-il protégé par un onduleur ?
- Quels sont les utilisateurs qui peuvent avoir accès au serveur ?
- Peut-on commencer les ventes d'une journée sans avoir traité préalablement les ventes de la veille ? Cette dernière opération est-elle bloquante ?
- Peut-on régénérer le fichier des ventes de la journée en cas de perte de ce dernier ?
- En cas de perte du fichier des ventes, quel est le temps nécessaire pour le régénérer ?

Le TPV

- Les TPV sont-ils protégés par un onduleur intégré ?

- Les TPV peuvent-ils fonctionner en l'absence du serveur ?
- Quelle est la durée de conservation du chiffre d'affaires journalier et des quantités d'articles vendues dans les TPV ?
- Existe-t-il un moyen de charger le fichier article/prix du jour sur les TPV en cas d'une panne prolongée du serveur ?
- Peut-on verrouiller une touche clavier d'un seul TPV ?
- Peut-on définir une fonction de vente (exemple : les remises) sur un seul TPV ?
- L'accès au lecteur de disquette de l'unité centrale du TPV est-il verrouillé ?

Système d'exploitation

- Quel est le système d'exploitation du serveur ?
- Quel est le système d'exploitation du TPV ?
- Quels sont les outils de développement utilisés pour réaliser l'application de vente ?

Communication

- Quel est le type de réseau qui lie le serveur et les TPV ?
- Quel est le protocole de communication entre le serveur et les TPV ?

La Base de Données

- Quel est le type de la base de données utilisée ?
- La base de données est-elle répliquée sur tous les TPV ou centralisée sur le serveur seulement ?
- Existe-t-il un langage de requête d'interrogation de la base de données ?

Administration du système

Les fonctions suivantes sont-elle prévues :

- Paramétrages des délais d'épuration
- Configuration des données hôtesse de caisses
- Configuration du plan clavier des TPV : l'administrateur peut-il autoriser ou interdire l'utilisation d'une fonction de vente programmée sur une touche clavier d'un TPV ?
- Suivi de l'activité des superviseurs
- Suivi de l'activité des hôtesse de caisses
- Rapport d'activité des superviseurs

- Rapport détaillé de l'activité des utilisateurs
- Arrêt et démarrage de l'application
- Sauvegarde et restauration de l'application
- Sécurité d'accès à l'application et aux données
- Existe-t-il un manuel de procédures pour l'administrateur ?

Les fonctions superviseur

- Quelles sont les fonctions superviseur disponibles sur le serveur ?
- Quelles sont les fonctions superviseur disponibles sur le TPV ?
- Les superviseurs peuvent-ils assurer l'exploitation du serveur et des TPV sans l'intervention d'un informaticien ?
- Les fonctions critiques sont-elles verrouillées et inaccessibles aux hôtesse de caisses ?
- Le superviseur peut-il saisir manuellement le prix de vente d'un article sur un TPV ?
Si oui, existe-t-il un fichier de trace qui enregistre cette action ?
- Existe-t-il un manuel de procédures pour les superviseurs ?
- Ces fonctions sont-elles soumises à une autorisation (généralement le superviseur)
 - Le prélèvement et l'ajout du fond de caisse.
 - La surveillance de l'état des TPV.
 - L'annulation d'un ticket.
 - L'annulation de ligne.
 - La mise en attente d'un ticket.
 - Le rappel ticket.
 - Le retour article.
 - La saisie du prix article sur TPV.
 - Le remboursement et l'émission d'un bon d'avoir.
 - La reprise de ticket suite à une coupure de courant, à un bourrage de papier de l'imprimante du TPV, etc ...
 - L'édition des états hôtesse de caisses sur TPV.

Les remises

- La remise peut elle être appliquée à un rayon d'articles (exemple : le rayon liquide)
?

- La remise peut-elle être appliquée à une famille d'articles d'un rayon (exemple, la famille Soda du rayon liquide) ?
- La remise peut-elle être appliquée à l'ensemble des articles du magasin ?
- La remise peut-elle être appliquée sur le montant d'achat du client (ex : 2% de réduction si le montant d'achat est supérieur à 200) ?
- Qui gère les remises dans le système ?
- Quels sont les types de remises définis dans le système ?
- Peut-on en créer d'autres ?

Les promotions

- La promotion peut-elle être appliquée à un rayon d'articles (exemple, le rayon liquide)
- La promotion peut-elle être appliquée à une famille d'articles d'un rayon (ex : la famille Soda du rayon liquide) ?
- La promotion peut-elle être appliquée à l'ensemble des articles du magasin ?
- Peut-on créer des promotions directement à partir des TPV ?
- Qui gère les promotions ?

Les lots

- Peut-on créer des lots d'articles dans le système ?
- Les quantités gratuites dans un lot sont-elles déduites du stock ?

Les modes de règlement

- Combien y a-t-il de mode de règlement dans le système ?
- Combien y a-t-il de formats d'impression de chèques sur les TPV ?
- Peut-on créer d'autres formats d'impression de chèques sur les TPV ?
- Le système gère-t-il une liste noire de chèques impayés ?

Les factures et les bons de livraisons (électroménager)

- Peut-on saisir et conserver dans la base de données les informations relatives au client ?
- Peut-on réutiliser les informations clients enregistrées dans la base de données pour éditer une facture ?
- Quelle est la durée de validité d'une facture dans le système ?

- Peut-on créer ou personnaliser un format de facture ?
- Peut-on éditer une facture sur un TPV ?
- Quelle est la durée de validité d'un bon de livraison dans le système ?
- Peut-on créer ou personnaliser un format de bon de livraison ?

Le Ticket

- Peut-on créer ou personnaliser un format de ticket ?
- Quelle est la date de conservation d'un ticket sur le serveur ?
- Y- a- il de la place pour servir les renseignements légaux ?

II. LOGICIEL DE GESTION COMMERCIALE

Description des fonctionnalités

Le logiciel de gestion commerciale doit être conçu pour gérer plusieurs sites (entrepôt, magasin,...) séparément ou de façon consolidée sur les plans suivants :

- structure marchandise,
- gestion des données fournisseurs,
- gestion des articles,
- gestion des données logistique,
- gestion des conditions d'achat,
- gestion des commandes,
- gestion des réceptions,
- gestion des stocks,
- gestion des prix de vente,
- gestion prévisionnelle,
- gestion de la coopération commerciale,
- gestion du contrôle des factures fournisseurs

Questionnaire

- existe -t il une procédure d'habilitation pour l'accès au logiciel de gestion commerciale ?
- qui est responsable des demandes d'habilitation ? les utilisateurs disposent t ils de mots de passe pour accéder aux menus qui leur sont réservés ? quelle est la fréquence de changement de ses mots de passe ? les utilisateurs et les gestionnaires

du système sont-ils suffisamment sensibilisés aux problèmes de sécurité informatique ?

- les utilisateurs ont-ils été sensibilisés aux risques qui peuvent découler du « prêt » du mot de passe ?
- existe-t-il un suivi quotidien des tentatives d'accès infructueuses par des personnes non habilitées ?
- l'accès aux changements de prix d'achat et de vente est-il limité à des personnes responsables nommément désignées ?
- l'égalité entre le chiffre d'affaires indiqué par le logiciel d'encaissement et par le logiciel de gestion commerciale est-elle quotidiennement vérifiée ?
- comment le système procède-t-il à la gestion des remises dégressives ?
- le logiciel permet-t-il de gérer des articles achetés hors TVA alors que la vente est imposable ?
- lorsque le prix de revient ayant servi à la valorisation d'une réception est modifié, quelle en sont les conséquences sur la valorisation de l'inventaire permanent et sur les marges déjà réalisées ou à réaliser ?
- comment sont gérés les fournisseurs en consignation ?
- comment sont traitées les ventes des articles Multi fournisseurs (le même article est acquis auprès du même fournisseur), des articles Multi EAN (le même article dispose de plusieurs codes EAN successifs) ?
- quelle est la durée de validité d'une commande ? peut-on faire des réceptions partielles ? peut-on réceptionner de la marchandise sans bon de commande ?
- est-il possible de gérer les réceptions de marchandises en fonction de leur date de péremption ?
- quelle est la durée de sauvegarde des statistiques détaillées des ventes, achats, retours ?
- quels sont les différents motifs de saisie de la démarque connue ?
- les acheteurs doivent-ils obligatoirement saisir une date de début et une date de fin pour les prix d'achat, les remises et les prix de vente ?
- les réceptions de marchandises sont-elles valorisées à la date de la commande ou de la réception ?
- les stocks résultant de l'inventaire physique et de l'inventaire permanent sont-ils valorisés au FIFO, au PMP ou au dernier prix de revient ?
- comment sont gérés les achats en devises ?

- les retours aux fournisseurs sont-ils valorisés au FIFO, au PMP ou au dernier prix de revient ?
- lorsqu'un prix de vente est modifié sur le logiciel d'encaissement, comment le logiciel de gestion commerciale traite-t-il cette donnée ?

ANNEXE 3

Articles de la revue française LIBRE SERVICE ACTUALITES traitant de la démarque inconnue

- 1. N° 1781 du 19 septembre 2002**
- 2. N° 1726 du 7 juin 2001**
- 3. N° 1640 du 15 juillet 1999**
- 4. N° 1589 du 18 juin 1998**
- 5. N° 1582 du 30 avril 1998**
- 6. N° 1541 du 29 mai 1997**

LSA N° de parution : 1781 le 19/09/2002 : La démarque inconnue à la loupe

L'étude du « Center for Retail Research », subventionnée par Checkpoint Systems Europe et révélée en exclusivité par LSA, lève le voile sur le montant des pertes lié à la démarque inconnue. Il est aussi abyssal que les investissements en sécurité sont colossaux. Trente milliards et trois cent onze millions d'euros de chiffre d'affaires ont échappé aux distributeurs de l'Europe occidentale en un an. Voilà ce que révèle le second rapport du Baromètre européen de la démarque. Le vol d'articles y est pour beaucoup (24,764 milliards d'euros), qu'il s'agisse d'escamotage de produits par les clients, par les employés ou les fournisseurs. En conséquence, il semble hors de question de lésiner sur la sécurité : 5,644 milliards d'euros y ont été engloutis. Soit 0,27 % du chiffre d'affaires des distributeurs européens. À l'échelle hexagonale, les chiffres restent impressionnants. Les pertes françaises s'élèvent à 5,5 milliards d'euros dont 47 % seraient imputables aux vols par des clients, 24 % à ceux des employés, 7 % à ceux des fournisseurs et 21% à des erreurs internes. Pour se prémunir contre les vols, les distributeurs français ont dépensé 1,116 milliards d'euros. « Au total, les larcins effectués en magasins coûtent à chaque français 94,64 EUR par an », estime Joshua Bamfield, directeur du Centre for Retail Research. Soit plus que la moyenne européenne, évaluée à 78,93 EUR. Dans toute l'Europe, les produits les plus exposés aux larcins sont les mêmes. Leurs principales caractéristiques sont leurs valeurs relativement élevées (spiritueux, téléphones portables, cuirs, vêtements), leurs dimensions plutôt restreintes (CD, DVD, vidéo, vitamines, préservatifs, chocolat, montres, thé et café, pièces pour matériel électrique). Mais il s'agit aussi d'objets de marques (Gillette Match 3, L'Oréal, Playstation Sony, Duracell, vêtements de grands couturiers, pellicules Kodak). La liste établie à partir des réponses de 476 détaillants européens, tous secteurs d'activités (alimentaire, bricolage, textile) confondus est particulièrement hétéroclite. Est-ce dû à la typologie des acteurs interrogés ? Il ne semble pas. Responsable qualité nationale pour Galec, Christian Gratiot signale que « dans nos magasins, les indélicatesses portent autant sur des sachets de graines ne valant pas plus de 27 centimes d'euros, que sur des alcools, des pinces à ongles de qualité professionnelle ou de la viande ».

Se prémunir contre le vol, mais à quel prix ?

Quelles que soient la marchandise et sa valeur, il est important pour les enseignes de se prémunir contre le vol pour préserver une marge sur cette ligne de produit. Mais comment faire ? Et surtout à quel coût ? Existe-t-il une réponse unique pour tous les articles ? Et la question est encore plus complexe dans le secteur du libre-service. Il faut faciliter l'accès au produit. Les chiffres montrent

que la mise en place d'un meuble vitrine entraîne une chute des ventes de 30 à 40 %. « Il ne faut pas culpabiliser les gens honnêtes en se montrant trop méfiants », renchérit Christian Gratiot, qui rêve de voir se développer la puce RFID (radio frequency identity) et son introduction dans tous les produits. « Cela va plus loin qu'un simple système antivol, mais les gains seraient étendus à toute la chaîne », ajoute-t-il. En attendant, si elles sont protégées, les marchandises le sont par des systèmes de surveillance électronique d'articles (EAS). 53,7 % des magasins français et 48,1 % des points de vente européens l'utiliseraient. Mais sur combien de produits ? Le coût étant vite prohibitif. Matthieu Le Taillandier, directeur marketing de Checkpoint Meto, signale qu'« il faut compter 4 centimes d'euros pour la protection elle-même et 14,5 pour sa pose en magasins ». Un cas très fréquent à en croire Christian Gratiot, qui déclare installer 95 % des protections en magasins. Voilà qui milite pour la protection à la source. Car il reviendrait beaucoup moins cher d'insérer le système antivol lors de la fabrication du produit. Seule difficulté, la nécessité d'impliquer les fournisseurs. « Il faudrait que les acheteurs soient sensibilisés au sujet, via des objectifs, lors des négociations », précise Matthieu le Taillandier. Et c'est sans compter sur les difficultés pour insérer la protection dans le produit (risque de changement de fréquence en cas de chauffage de l'objet) et les problèmes de standards entre les technologies utilisées par les constructeurs. De fait, en Europe, seules 61 lignes de produits sont véritablement protégées à la source. Dans seulement 4 % des cas l'étiquette est placée à l'intérieur de l'article et dans encore 33 % des cas, ce sont les plates-formes de distribution qui l'apposent. Alors pour dissuader les maraudeurs, les distributeurs européens misent beaucoup sur le personnel de sécurité. Interne ou externe, ce poste de dépenses représente plus de 60 % du budget sécurité. Un dispositif souvent complété par de la vidéo-surveillance. « Les plans d'investissements en la matière arrivent à terme. Pour l'instant, les distributeurs ont gelé d'autres projets d'ampleur », explique Joshua Bamfield. Ceci explique que dans certains secteurs, comme dans l'alimentaire, le montant de la démarque inconnue diminue en même temps que les dépenses de sécurité.

□

Céline Astruc

LSA N° de parution : 1726 le 07/06/2001 Des pistes pour réduire les pertes sur stock

Selon ECR Europe, les pertes sur stock subies par les distributeurs et leurs fournisseurs

constituent un véritable gouffre. Que seules de meilleures procédures de suivi et de gestion permettront de combler. Chaque année, 18 milliards d'euros partent en fumée. Tel est, en effet, le montant colossal des pertes sur stock subies par les distributeurs et les industriels européens des produits de grande consommation, à la suite de malveillances (vol, fraude des fournisseurs sur les quantités livrées) ou de défaillances de leur organisation (casse, produits invendables car livrés aux magasins trop près de leurs DLC). Soit 2,2 % du chiffre d'affaires du secteur !. Ce chiffre, révélé par une étude d'ECR Europe, fait l'effet d'une gifle. Il met l'accent pour la première fois sur les insuffisances dont les distributeurs et les industriels se rendent coupables dans la gestion de ce problème. Et encore, les 18 milliards prennent seulement en compte leurs pertes directes. Or, les produits qui disparaissent avant leur arrivée dans les magasins ou une fois en rayons représentent autant de bogues pour les systèmes d'approvisionnement. Ils sont physiquement manquants bien que comptabilisés. L'écart se paye souvent à coups de ruptures dans les rayons. L'enjeu est donc de taille ; il est pourtant largement ignoré par les intéressés. C'est la seconde révélation choc de l'étude. Les distributeurs sont incapables d'expliquer où, quand et comment se volatilisent 59 % de la valeur de leurs stock ; idem chez leurs fournisseurs où la proportion atteint 41 % ! Dans ces conditions, régler le problème tient du défi.

ECR Europe présente 67 solutions

Les auteurs de l'étude ont néanmoins entrepris d'éclairer les zones d'ombre. Premier constat : les entreprises sont souvent trop cloisonnées. « Les distributeurs estiment que la question est du ressort exclusif des départements audit et sécurité. Les industriels en font une affaire de logistique », précise l'étude. Or, cela concerne aussi bien les uns que les autres.

Il résulte de cette absence de dialogue des parades qui ne répondent qu'à une partie du problème. « Les distributeurs réagissent avec des dispositifs reposant sur les équipes de sécurité et les dernières innovations technologiques, mais ils se dispensent d'une analyse du problème en amont du magasin », signale l'étude. Autre hic, les données manquent dans les entreprises. « Les plus averties possèdent une information partielle sur leurs pertes, pour les autres, les données n'existent pas, avertissent les auteurs de l'étude. La plupart des distributeurs chiffrent les pertes dues à leurs défaillances internes et les fraudes de leurs fournisseurs mais très peu enregistrent les vols. » Or, le vol représente 61 % des pertes subies par les distributeurs, selon ECR Europe. Impossible donc de

tracer une tendance dans le temps et d'évaluer les progrès éventuels. Maintenant qu'ils savent par où ils pêchent, les distributeurs et les industriels n'ont plus qu'à suivre le guide, pour mieux faire. L'étude présente 67 solutions. Elles tiennent autant de la remise à plat des procédures de suivi des flux de marchandises, que de la gestion des ressources humaines, de l'équipement des magasins ou du conditionnement des produits. Aucune n'est fondamentalement une découverte mais, dans certains cas, des efforts ont été faits pour en évaluer l'impact. L'étude révèle ainsi que les distributeurs qui disposent d'un département audit spécifique affichent un taux de pertes sur stock inférieur de 39 % à celui de leurs concurrents. Leur performance est encore supérieure de 27 % à celle des autres enseignes dans le cas d'un service sécurité dédié. L'étude conclut également à la nécessité, pour chaque entreprise, d'auditer la chaîne d'approvisionnement point par point en partenariat avec ses fournisseurs et prestataires, afin d'observer « in vivo » les mécanismes défaillants. Certains n'ont pas attendu pour appliquer les solutions préconisées par l'étude. À commencer par Gillette. La marque collabore déjà avec 25 enseignes européennes pour limiter les pertes sur stock. « On leur propose une procédure commune pour identifier les problèmes, trouver des solutions les tester et les évaluer », explique Colin Peacock, directeur du développement clientèle de Gillette Europe. Jouant également sur le registre de la formation, la marque a édité une plaquette intitulée « Qui tond vos profits ? » à l'intention des distributeurs. Elle les incite à sécuriser les conditions de stockage en réserve, de transport et de mise en rayon des lames de rasoir.

La technologie n'a pas réponse à tout

Ces actions n'empêchent pas le fabricant de s'intéresser aussi aux solutions qui misent sur la technologie. Il parraine le Massachusetts Institute of Technology (Mit) pour son programme de recherche sur les « tags », ces puces qui permettent de localiser un produit dans un périmètre défini et représentent un espoir dans la lutte contre le vol (LSA n° 1713). L'étude d'ECR Europe met toutefois en garde contre la confiance aveugle dans la technologie. Outre son coût, elle risque de transformer le point de vente en un camp retranché. Ce qui peut dissuader les voleurs éventuels d'entrer dans le magasin mais aussi le consommateur honnête. Olivier Bitoun

LSA N° de parution : 1640 le 15/07/1999 Vols : mettez vos rayons sous surveillance

Si les mois de juillet et d'août font amplement résonner les tiroirs-caisses, ils impliquent aussi l'arrivée de clients indéliçats. Forts d'une relative impunité, ils agissent différemment selon les périodes et les points de vente. D'où la difficulté de trouver un remède qui ne coûte pas plus cher que le mal. Depuis quinze jours, le Super U des Sables-d'Olonne, en Vendée, compte deux salariés supplémentaires. Ce n'est ni la conséquence d'un accord sur les 35 heures ni l'espérance d'une saison estivale prometteuse. Ces nouvelles recrues ne sont pas là pour vendre. Elles surveillent, dissuadent et interpellent. « Chaque année, le même scénario recommence : notre taux de démarque inconnue [DI - NDLR] augmente de 20 à 30 %, peste le directeur de ce supermarché. Pour ne pas être totalement dévalisé, je dois faire appel à deux vigiles. » Et ces « gros bras » ne chôment pas. Quotidiennement, ils prennent 5 ou 6 personnes en flagrant délit. Hélas, cet exemple n'est pas une exception. « Dans certaines zones touristiques, les vols progressent de 200 % en quelques semaines », assure Éric Alié, PDG de DI Formation. Une catastrophe pour les comptes d'exploitation puisque la démarque inconnue représente déjà en temps normal l'équivalent de la marge nette des grandes surfaces (entre 1 et 1,5 % du CA). Dans ces conditions, des points de vente trouvent difficilement le seuil de rentabilité. D'autant plus que, selon le ministère de l'intérieur, les vols (dans la rue, les domiciles et les commerces) ont progressé l'année dernière de 2,10 %. Et les perspectives ne sont guère encourageantes. Chômage, banlieues difficiles, bandes organisées Autant de problèmes de société qui risquent d'accroître le nombre de larcins. Sans oublier les industriels, qui rivalisent d'imagination pour vendre leurs nouveautés (ce qui attise les convoitises) et miniaturisent leurs produits (ce qui facilite les vols). Quant aux occasions de passer à l'acte, elles ne cessent de se multiplier. À Paris, rares sont en effet les grèves qui ne provoquent pas quelques dégâts. De leur côté, les manifestations officielles dégénèrent fréquemment. À La Rochelle, par exemple, le directeur de l'Intermarché craint notamment les Francofolies. « Pendant dix jours, je suis obligé d'embaucher un maître chien », déplore le directeur. Les commerçants y vont aussi de leurs « provocations ». La Fnac connaît ainsi des problèmes récurrents lors des mini-concerts ou des signatures d'autographes. Et que dire des nombreux anniversaires (35 ans de Carrefour) et autres animations (35 jours Auchan) qui attirent des clients inhabituels et donc des voleurs en puissance. « Récemment, nous avons arrêté une bande qui oeuvrait d'habitude dans la banlieue nord de Paris », raconte le directeur d'un hypermarché du sud de la capitale. Le motif de ce

changement de territoire : une semaine à « petits prix ». Sans oublier les rayons sous le feu de l'actualité comme les graines et le bricolage au printemps, les produits solaires et les piles l'été, la rentrée scolaire en septembre, les vins et les collants en octobre, les jouets à Noël et les soldes en janvier. D'où la difficulté de trouver un remède qui ne coûte pas plus cher que le mal.

Les « grands frères » à la rescousse

« Il n'y a pas une solution miracle », résume Alain Beaujard, commissaire divisionnaire et directeur du Service Informations Sécurité. Il faut faire une analyse au cas par cas. » La parade varie en effet en fonction de la ville, de la zone de chalandise du magasin, de son architecture, mais aussi de la typologie des voleurs. Autant de paramètres avec lesquels les commerçants doivent jongler. « Pour y parvenir, la grande distribution embauche, enfin, de véritables spécialistes », observe Bernard Théobald, délégué général de Périfem, l'association technique du commerce. Ces « oiseaux rares » viennent de Disneyland, de l'Elysée ou du ministère de l'Intérieur. Pour commencer, ils analysent ce qu'ils appellent la zone périphérique. C'est-à-dire la ville dans laquelle se trouve le magasin. Les statistiques publiées par le ministère de l'Intérieur montrent en effet que toutes les régions ne sont pas logées à la même enseigne. L'année dernière, le Poitou-Charentes (-8,79 %), la Franche-Comté (-4,78 %) et la Bourgogne (-3,03 %) ont enregistré une baisse de la criminalité alors que la Provence-Alpes-Côte-d'Azur (+5,59 %), la Bretagne (+9,11 %) et la Corse (+10,6 %) ont dû faire face à une recrudescence des vols et autres braquages. Ce qui confirme le lien entre la DI et l'attrait touristique de la zone. Les villes éloignées de la mer ou de la montagne ne sont pas pour autant épargnées, comme le montrent les « scores » de Strasbourg (+7,78 %) ou de Lens (+5,67 %). Et à l'intérieur de ces villes, tous les quartiers ne subissent pas le même traitement.

Les experts décortiquent alors la zone dite « périmétrique ». Il s'agit de l'environnement proche du magasin : le parking et la galerie commerciale. Les boîtes de nuit, les salles de jeux, les restaurants et les bars attirent du monde et des problèmes. Ainsi, il y a quelques années, une quinzaine de jeunes, dont six munis de battes de base-ball et de bâtons, ont blessé un vigile du centre commercial Carrefour à Gennevilliers (Hauts-de-Seine) et brisé des vitrines. Ce scénario se renouvelle fréquemment. Des expériences prouvent pourtant que, dans les quartiers exposés à la délinquance, les vols régressent lorsque des actions de fond

sont entreprises. Il s'agit de rapprocher les magasins des populations en s'attaquant aux racines du mal : réinsertion des jeunes en difficulté, création d'associations financées par les magasins et les industriels, initiation d'un dialogue avec les parties prenantes. Près de Marseille, Carrefour Le Merlan a ainsi été précurseur de la politique des « grands frères ». Tous les agents de sécurité sont recrutés dans le quartier. Une politique préventive qui n'a pas que des adeptes. « À court terme, elle donne des résultats, prévient Bernard Théobald, mais, à moyen ou long terme, elle se retourne contre le magasin. » Autrement dit, le loup est entré dans la bergerie. « Les gros bras sont parfois nécessaires, reconnaît Alain Beaujard, mais les commerçants ont aussi besoin d'agents d'apaisement. » Des femmes commencent donc à faire leur apparition et les distributeurs imposent de plus en plus souvent la norme NF service à leurs prestataires.

Le magasin passé au crible

Pour terminer, les experts de la sécurité se penchent sur la zone dite « volumétrique » : l'intérieur du magasin. « Dès la conception du point de vente, nous réfléchissons au problème de la démarque, explique Lionel Lanowith, directeur général de Fapec (un fabricant de mobilier). Avec le paradoxe qu'il faut accélérer les ventes - donc ouvrir la surface de vente au maximum - et limiter les vols - donc fermer le magasin au maximum. » Tout commence par une analyse zone par zone. La zone de livraison doit être clôturée, les portes contrôlées, les poteaux et les coins comptabilisés Sans oublier la ligne de caisses. À Carrefour Le Merlan, une baie vitrée de 200 mètres de long a été installée derrière les check-out afin de ne plus voir des jeunes lancer des produits par-dessus les hôtes ! Le risque est de transformer le magasin en blockhaus. « Les commerçants ne doivent pas perdre de vue que la démarque est proportionnelle au chiffre d'affaires, prévient un consultant, il est donc parfois nécessaire d'accepter une méthode commerciale qui implique de nombreux vols mais qui génère de formidables retombées. » La gestion de la démarque (connue et inconnue) doit de ce fait devenir un élément clé de la gestion d'un magasin et de chaque rayon. Reste à analyser les clients en général et les voleurs en particulier. Les « habituels », les touristes, les bandes et les professionnels n'ont pas les mêmes pratiques et ne demandent pas les mêmes traitements. Pour commencer, le magasin garde sa clientèle de base. Donc ses voleurs habituels. Il convient de ne pas faire n'importe quoi. Car Madame Tout-le-Monde qui chipe le dernier CD de Frédéric François dépense aussi plus de 20 000 F par an dans ce magasin Et si elle est prise sur le fait, elle risque de ne plus revenir. À l'inverse, si

seulement 5 % des voleurs sont dits « professionnels », la moitié des clients peuvent devenir des voleurs potentiels dès que l'occasion se présente. Non prémédité, ce vol n'est pas perçu comme un acte répréhensible par son auteur. Toutes les catégories socioprofessionnelles sont concernées et tous les rayons sont touchés. Les salariés peuvent contrer ce vol impulsif. Attention toutefois de ne pas aller trop loin. En janvier 1996, le directeur d'un supermarché de Gaillac, dans le Tarn, a été condamné à 5 000 F d'amende pour avoir fait procéder à une fouille sur une cliente qui s'était retrouvée en petite culotte. Quant à la caissière ayant exécuté la fouille, elle a été condamnée à 2 000 F d'amende avec sursis.

Tous des voleurs potentiels !

Les magasins implantés dans une zone touristique doivent quant à eux affronter les vacanciers. Qu'ils soient parisiens, londoniens ou munichois, tous sont des voleurs potentiels. Souvent pour des raisons différentes. Premièrement, un consommateur passe plus aisément à l'acte sur un territoire inconnu (avec l'impression totalement infondée que le risque est moindre). Deuxièmement, les magasins sont souvent bondés et la foule facilite le « travail » des clients sans scrupules. Troisièmement, les vacances génèrent souvent des problèmes de budget. Pour piéger ces Arsène Lupin en goguette, pas de mystère. Les commerçants collent sur des articles des étiquettes électroniques qui déclenchent des alarmes aux caisses. Plus de 90 % des hypermarchés sont ainsi protégés contre près de 40 % pour les supermarchés. Les autres formes de commerce présentent des niveaux d'équipements très variables en fonction des produits vendus et de leur localisation. Les magasins situés dans les centres commerciaux sont ainsi plus équipés que ceux implantés dans les centres-villes. Trois techniques prévalent (radiofréquence, magnétique et magnéto-acoustique) et chaque fournisseur vante bien évidemment les mérites de l'une ou de l'autre. Seules certitudes : pour être efficace, une installation doit tenir compte du type de produits à protéger, de l'écartement nécessaire des antennes, de l'infrastructure du magasin et des possibilités de désactivation. Quant à l'investissement, il n'est pas négligeable. L'Intermarché de Crécy-La-Chapelle a par exemple déboursé 133 000 F pour ses portiques. « Les distributeurs n'hésitent pas à s'équiper, car le retour sur investissement se fait en moins de deux ans », assure Bernard Théobald. La plus vieille des technologies, la radiofréquence, date de 1967. Les voleurs professionnels savent depuis longtemps comment l'annihiler. Pour être plus rusé qu'eux,

il est impératif de poser d'avantages d'étiquettes (seulement 5 % des produits alimentaires sont « piégés »). « Identifiez votre taux de DI, conseille Constance Bordes, responsable marketing de Sensormatic. Ensuite, protégez les 2 ou 4 produits leaders de chaque catégorie. » Pour Christian Huon, directeur du marketing de Meto, « il faut lancer de véritables frappes chirurgicales en variant les périodes de protection, les produits concernés et les zones sous surveillance ». Une mission impossible sans une parfaite coordination des équipes. L'étape suivante consiste à protéger les produits dès leur fabrication. On parle alors de marquage à la source. L'absence d'un véritable standard freine les ardeurs des industriels. D'autant qu'une étiquette « intelligente » est annoncée pour les années à venir. Quelques petits millimètres carrés de silicium permettraient d'assurer la traçabilité des produits et de garantir leur protection. Des tests sont effectués chez Pernod-Ricard et le seront prochainement chez un distributeur. Avec deux problèmes, pour l'instant rédhibitoires : le standard n'est pas encore défini et l'étiquette coûte entre 1 et 5 F. Qu'elles soient « intelligentes » ou non, les étiquettes ne peuvent rien contre les bandes qui déferlent dans les magasins. Habités à œuvrer ensemble, ils débarquent avec une organisation parfaite. Un groupe de 10 ou 20 personnes pénètre rapidement dans la surface de vente. En deux ou trois minutes, ces « délinquants en herbe » prennent chacun une dizaine d'articles et repartent aussi vite qu'ils sont venus. Le butin peut dépasser 50 000 F. D'autres préfèrent entrer incognito. Ils remplissent tranquillement des sacs et, au signal convenu, se ruent vers la sortie. Ces opérations commandos sont de plus en plus fréquentes et se déroulent en priorité dans les magasins de hard-discount, les supérettes et les petits supers. « Cette insécurité urbaine prend de plus en plus d'ampleur, assure un expert Les sans-domicile fixe cherchent à se nourrir et les toxicomanes, des produits qui se revendent facilement afin d'acheter de la drogue. » Il est conseillé de déposer plainte contre X et, ensuite, de se porter partie civile (lire encadré page 45).

Des imperméables très spéciaux

Enfin, des voleurs professionnels vivent - et plutôt bien - de leur activité (jusqu'à 600 000 F par an net d'impôts !). « Il existe de véritables filières, observe Alain Beaujard. Une bouteille vendue 100 F dans une grande surface peut être " refourguée " 50 F. » « L'État ne fait rien pour lutter contre ces marchés parallèles dont les acteurs n'hésitent pas à passer des commandes », peste un responsable de la sécurité d'une enseigne. Chez LecaSud, un ou deux camions disparaissent tous les ans. La facture peut parfois

dépasser 1,5 million de francs lorsque le bahut est rempli de champagne . Dans le magasin, les voleurs agissent davantage par ruse. Fausses femmes enceintes (le ventre), faux curés (la soutane) ou faux écoliers (le cartable) sont bien connus des services de sécurité. Sans oublier les imperméables très spéciaux ou les chapeaux très originaux. « Nous avons déjà surpris un client tentant de sortir 30 bouteilles d'alcool », raconte le directeur de l'Intermarché de La Rochelle. Pour contrer ces experts, la vidéosurveillance s'impose. Au Printemps du boulevard Haussmann, à Paris (45 000 m² , 60 000 à 80 000 visiteurs par jour), il a fallu poser 76 dômes vidéo au-dessus des têtes des clients et tirer 17 kilomètres de câble! À l'autre bout, dans le PC vidéo, 108 écrans permettent d'épier en permanence le moindre recoin des trois bâtiments.

Quand vient la nuit

La nuit, d'autres problèmes se posent. « En cinq minutes, deux ou trois personnes peuvent pénétrer dans un centre commercial et dévaliser la boutique or », assure Éric Detout, directeur de clientèle chez Proteg. Soit de 500 000 à 600 000 F de butin. La solution passe inévitablement par la télésurveillance. Malheureusement, plus de 60 % des signaux d'alarme reçus dans les stations de télésurveillance sont sans raison apparente. L'installation serait la première cause d'erreur ! Cette technique suppose aussi une intervention rapide. Or, les grandes surfaces sont généralement implantées en banlieue, loin des commissariats de police. Le temps d'intervention dépasse alors souvent le quart d'heure. Il est donc préférable d'installer de bonnes serrures et des alarmes visuelles et sonores dissuasives. Lorsque l'intrusion est confirmée, le télésurveilleur prévient les personnes concernées. Plusieurs scénarios sont possibles. Le premier, le plus courant mais aussi le plus risqué : le directeur du magasin ou le responsable de la sécurité sont immédiatement avertis. Deuxième scénario : prévenir la police ou la gendarmerie. Mais rien ne garantit que celles-ci se déplacent. Troisième scénario : faire appel à une société spécialisée, en étant particulièrement attentif au coût des prestations proposées. Reste que des enseignes comme Auchan préfèrent tout traiter en interne et ne pas installer de télésurveillance. Des vigiles surveillent les hypers 24 heures sur 24. Encore une fois, il convient de trouver un juste équilibre entre l'homme et les outils. « Les distributeurs ne doivent pas oublier que les nouvelles technologies ne servent à rien sans une vigilance quotidienne de l'ensemble du personnel », conclut Hervé Fages, chef de produits vidéo chez Sensormatic. Un véritable casse-tête. Car plus les clients sont nombreux, plus les salariés sont débordés et moins ils passent de temps à

lutter contre les vols. La logique économique voudrait pourtant qu'ils soient encore plus aux aguets. Un paradoxe qui n'est pas prêt d'être résolu Yves Puget, Olivia Bassi

LSA N° de parution : 1640 le 15/07/1999 Vol : mettez vos rayons sous surveillance (suite)

Check-list pour limiter les vols

1. Nettoyer le magasin

Le désordre laisse croire que le vol fait partie des habitudes du magasin. Les cartons ne doivent pas joncher le sol, le carrelage doit « briller » et les gondoles ne pas accumuler la « crasse ».

2. Imposer des tenues de travail

Un employé dans une tenue propre chapardera moins qu'un autre (une question de fierté et d'appartenance). De plus, les blouses et autres vêtements professionnels réduisent les possibilités de dissimulation.

3. Favoriser l'éclairage

Les voleurs adorent les coins sombres et redoutent les grandes allées illuminées. Les zones de réception doivent donc être claires, les espaces larges, les bureaux vitrés et la surface de vente bien éclairée.

4. Instaurer des procédures

Des méthodes de travail rigoureuses sont indispensables. Les achats du personnel doivent être déposés dans un local sûr, avec agrafage du ticket de caisse jusqu'à leur départ de l'entreprise.

5. Distribuer des badges d'accès

Les fournisseurs et les réparateurs ne sont pas toujours exempts de tout reproche. Alors, autant les identifier avec des badges. Ils se sentiront contrôlés, car les salariés ne les regarderont pas uniquement comme des clients.

6. Limiter les coins

L'architecture a son rôle à jouer. Entre un hypermarché de 10 000 m² tiré au cordeau et le Printemps Haussmann, qui compte une vingtaine de portes et de multiples poteaux. Les architectes doivent penser au vol dès la conception du magasin.

7. Installer des sas de livraison

Les chauffeurs routiers sont parfois peu scrupuleux. Surtout lorsqu'ils livrent la marchandise tôt le matin dans de petites surfaces. Alors, pourquoi ne pas installer un sas de livraison avec un code d'accès pour y entrer.

8. Prévoir des plots contre les voitures béliers

L'opération ne prend pas plus de cinq minutes. Il suffit de défoncer la vitrine avec une voiture volée ; ensuite, les délinquants n'ont plus qu'à se servir. Une seule solution : installer des plots en béton devant le magasin. Suite page

9. Poser des miroirs

Un magasin comporte de multiples coins discrets. Idéal pour mettre subrepticement un parfum dans son sac à main. Sauf si un miroir transforme ce recoin tranquille en zone extrêmement visible.

10. Contrôler les poubelles

Il suffit de mettre des produits dans les poubelles pour les récupérer ensuite. Un petit coup d'oeil s'impose avant le passage des éboueurs.

11. Diffuser de la musique classique

La musique adoucit les mœurs. Surtout la classique. Pour veiller à la sécurité, des grandes surfaces et des centres commerciaux n'hésitent pas à diffuser du Bach ou du Mozart. Certains vont jusqu'à embaucher un pianiste en queue de pie !

12. Mettre des glaces sans teint

Généralement, les bureaux donnent sur la surface de vente. Pourquoi ne pas installer des glaces sans teint ? Histoire d'épier discrètement les voleurs.

13. Interdire les mineurs

Fortement dévalisés par des bandes de jeunes, des magasins ont interdit aux moins de 18 ans non accompagnés d'un adulte d'entrer dans la surface de vente. Une mesure peu populaire.

14. Installer des tourniquets à l'entrée

Dans des petites surfaces, des bandes de jeunes entrent en courant, se servent et repartent aussi vite qu'ils sont venus. Impossible de les arrêter ou presque. Sauf si des tourniquets placés à l'entrée de la surface de vente freinent leur course folle.

15. Demander la création d'une antenne de police

Dans des banlieues difficiles, certains magasins ne doivent leur survie qu'à la proximité d'un commissariat de police. Dans certains cas, la création de ce poste était la condition sine qua non à l'ouverture du magasin.

16. Enfermer les produits sensibles

Cette technique freine les ventes. Mais elle élimine purement et simplement le vol des clients. Reste à endiguer le vol interne

17. Poser des étiquettes à encre

Elle se clipent sur les vestes ou les jupes et ne peuvent se retirer sans une clé spécifique. Si le voleur tente de l'arracher, l'encre se répand sur le tissu. Très dissuasif.

18. Se servir de réseaux pneumatiques

Pour éviter d'accumuler des sommes astronomiques dans les tiroirs-caisses, des réseaux pneumatiques permettent d'expédier directement l'argent dans la salle des coffres.

19. Incorporer les articles dans des blisters

Les blisters viennent à la rescousse des petits articles qui, du coup, prennent du volume.

20. Vérifier les sacs

Il est interdit de fouiller un client. Mais un agent de sécurité peut demander à un suspect de vider ses poches et son sac avant l'arrivée de la police. Yves Puget, Olivia Bassi

LSA N° de parution : 1589 le 18/06/1998 Comment limiter le vol du personnel

· Les clients ne sont pas seuls responsables des vols · Inventaire des pratiques peu scrupuleuses des salariés · Et surtout, des solutions susceptibles d'endiguer ce fléau qui engloutirait la moitié de la marge nette des magasins ! Tous les experts l'affirment, le vol n'est pas une fatalité. Si un hypermarché réalisant 600 millions de francs de chiffre d'affaires accuse en moyenne 7,5 millions de francs par an de démarque inconnue, il peut réduire cette facture d'au moins 70%. Tout simplement en établissant un véritable plan de bataille contre les clients indéliçats, mais aussi contre les salariés. En expliquant à ces derniers qu'ils risquent gros en chapardant quelques produits ou, encore pire, en organisant un véritable trafic. Certes, il faut se garder de toute paranoïa. Les directeurs de magasins ne sont pas

nécessairement entourés de voleurs. Et ils n'ont rien à gagner à installer un climat de suspicion systématique mais ils ne peuvent plus faire semblant d'ignorer que le personnel est coupable d'au moins 50% des vols (même si ce pourcentage est parfois contesté). Autrement dit, les salariés déroberaient la moitié de la marge nette des magasins ! Il faut dire que le vol s'est banalisé. « C'est autant que la direction ne gagnera pas », pensent certains employés. Au point que, parfois, les auteurs de larcins n'ont même pas conscience d'agir de manière répréhensible. Par exemple, un chef de rayon textile met une veste de côté en sachant pertinemment qu'elle sera soldée de 50% dans un mois. Il l'achètera à ce prix. Son magasin aura alors perdu la moitié de la vente ! Et chaque fois que l'on vole un article à 10 F, il faut en vendre quatre pour récupérer le gain initialement prévu. En résumé : en amont (commande, réception, mise en rayon, facturation), chacun devra fournir cinq fois plus d'énergie et le poste d'encaissement aura travaillé quatre fois. Les caissières constituent la cible favorite des traqueurs de démarque interne. Car si la grande majorité reste honnête - heureusement ! - les conditions de travail difficiles couplées à des rémunérations qui dépassent rarement le Smic font que la tentation est grande. Et les occasions d'y succomber nombreuses.

Des techniques très diverses

La solution la plus simple et la plus prisée : le chariot de complaisance. Il s'agit d'ajouter un article sans l'enregistrer, laisser passer un complice sans le moindre ticket ou annuler celui-ci par la suite. On peut ne pas contrôler volontairement l'identité d'un client (chèques volés), annuler des marchandises et ne pas les remettre dans les rayons. D'autres utilisent la technique du faux avoir, pratiquent des échanges fictifs ou ne vérifient pas le fond du chariot ou du cabas. Des « bricoleuses » mettent hors service les portiques de sécurité ou changent les codes-barres à la baisse. Quant à la caisse principale, elle n'est pas épargnée (fausses factures de dépenses, pourboires et dons fictifs, falsification de la recette, prises en compte de tickets annulés ou « bidons »). Ensuite, les quais de réception seraient le second point sensible des grandes surfaces. En effet, lors des livraisons, l'effervescence favorise d'éventuels prélèvements. Des employés, de mèche avec les chauffeurs, laissent discrètement une palette dans le camion. D'autres soustraient des articles à l'insu des camionneurs ou prélèvent des marchandises sur le stock et les entreposent dans un véhicule garé sur l'aire de stationnement. Quant aux poubelles, elles ne sont pas toujours remplies de débris. Les transporteurs sont également coupables : collusion avec le personnel, prélèvements

avant la livraison, voire le vol complet de la commande. Plus subtil, certaines personnes substituent les bons de livraison dans la corbeille du réceptionnaire, utilisent de façon frauduleuse le cachet de réception ou inventent de la casse.

Des erreurs volontaires d'inventaire

Mais, attention, tous les vols ne se déroulent pas à l'entrée et à la sortie des points de vente. Contrairement à certaines idées reçues, tous les salariés sont concernés, du directeur aux employés libre-service (ELS). Si les détournements de l'encadrement sont plus rares que les larcins du personnel, ils portent souvent sur des volumes d'argent largement supérieurs. Parfois, la femme du directeur déclare fièrement aux caissières : « Mon mari passera payer. » Personne n'osera présenter la note au responsable. Quant à certains cadres, ils n'hésitent pas à se servir directement dans la caisse ou les rayons. Il y a quelques années, la police a trouvé dans la cave d'un directeur d'hypermarché pour 800 000 F de bonnes bouteilles, sans aucune preuve d'achat. Plus modestement, certains ELS ajoutent un article dans leurs courses déjà enregistrées. Sans parler de ceux qui préfèrent abîmer volontairement des produits pour obtenir des ristournes. Des articles sont cachés dans un recoin ou un vestiaire pour être emportés ou dissimulés sous les vêtements. Sans parler de la consommation sur place qui est fréquente ou des comptes des ateliers (boucherie, pâtisserie, traiteur) qui ne sont pas toujours très clairs. Du matériel est emprunté pour effectuer une tâche et n'est pas rendu (des cutters, par exemple). Des transferts de rayon à rayon, sans bon, entraînent des erreurs volontaires d'inventaire. Et certains n'hésitent pas à casser du matériel pour cacher un vol. Une imagination débordante difficile à brider. Pour preuve : en 1997, le Printemps Haussmann aurait pris 17 salariés la main dans le sac. Yves Puget

LSA N° de parution : 1582 le 30/04/1998 Comment limiter la démarque dans les rayons traditionnels

Quel que soit le secteur - traiteur, fromages ou poisson -, la démarque, connue et inconnue, se situe entre 3 et 6% du chiffre d'affaires. Un peu de rigueur suffit pour endiguer ces pertes

En théorie, le rayon traiteur d'un hypermarché au chiffre d'affaires de 100 millions de francs réalise annuellement 4 millions de francs de ventes. « Correctement géré, il génère en moyenne 35% de marge brute », assure Eric Alié, fondateur du cabinet DI

Formation. Soit, en valeur, 1,4 million. Si la démarque de ce rayon avoisine 5% (moyenne couramment constatée), la perte tourne autour de 200 000 F par an. Autant dire que cette somme mérite que l'on y prête attention. Conseils pratiques de la société DI Formation.

• **Contrôler la quantité**

Par laxisme, manque de formation ou de temps, les chefs de rayon ne contrôlent pas ou mal leurs réceptions. Entre les poids facturés et ceux réels des marchandises, il existe pourtant quelques différences. Quant aux produits payés à la pièce, ils sont rarement comptabilisés un à un. « Il s'agit d'une absence de discipline et non d'un problème de compétence », observe Eric Alié.

• **Vérifier la qualité**

Un produit d'une piètre qualité ou une DLC trop courte génère d'une manière ou d'une autre de la démarque. Tout simplement parce que, in fine, le prix de vente est revu à la baisse ou le produit incriminé directement jeté à la poubelle. D'où l'intérêt d'améliorer les contrôles de qualité lors des réceptions.

• **Surveiller la rotation des produits**

Les rayons et les chambres froides occasionnent une dessiccation et présentent des risques quant au suivi des DLC. Les chefs de rayon doivent donc s'assurer que les produits ne restent pas trop longtemps dans le magasin.

• **Définir correctement des PVC**

Pour correspondre à une réalité de gestion, un prix de vente intègre la marge brute recherchée mais aussi une provision correspondant à un ratio de démarque. Sous-entendu, il faut savoir évaluer la démarque inhérente à chaque produit (entames, dessiccation, parage, risques de vol). Or, dans bons nombres de cas, les responsables n'ont seulement qu'une connaissance approximative de leurs objectifs de marge et des méthodes de calculs de celle-ci. « Ils confondent aussi allégrement marge et coefficient », poursuit Eric Alié. Résultat : soit ils appliquent de manière linéaire un coefficient qui leur a été indiqué par la hiérarchie, soit ils essaient de le moduler selon les produits mais sans tenir compte d'aucun paramètre de quantités vendues ou de risques produits. « Les résultats vont alors souvent à l'encontre du but recherché », note Eric Alié.

• **Valoriser les démarques commerciales**

Dans ce type de rayon, les diminutions de prix sont fréquentes. Normalement, elles facilitent l'écoulement de produits dont les ventes sont difficiles. Encore faut-il ne pas détériorer la marge de façon inutile. Il est donc nécessaire d'enregistrer la perte de marge en valeur occasionnée afin de pouvoir la récupérer ou, au moins, la justifier. Or, dans la réalité, les responsables ne disposent d'aucun système de valorisation.

• **Enregistrer les pertes et casses**

Les principales pertes enregistrées proviennent du « rafraîchissement » des rayons (essentiellement les fromages et le traiteur à la coupe). En revanche, celles liées aux talons et aux chutes de produits (jambon, saucisson, pâté) ne sont que très rarement enregistrées. Et pourtant, elles génèrent davantage de démarque.

• **Optimiser les promotions**

A la fin des promotions, les invendus compensent habituellement une partie des démarques. La remise au niveau habituel de leur prix, c'est ce que les distributeurs appellent la « surmarque ». Mais, souvent, les commandes promotionnelles n'ont pas été bien « réfléchies ». Il reste alors une quantité importante de marchandises avec parfois des DLC courtes. Les responsables décident alors de maintenir le prix promotionnel jusqu'à épuisement du stock. Dans ce cas, ils ne font pas de la surmarque, « ils tirent simplement la marge globale de leurs rayons vers le bas », conclut Eric Alié. Yves Puget

LSA N° de parution : 1541 le 29/05/1997 Vos droits et devoirs face aux voleurs

· Les droits des grandes surfaces sont assez limités face aux clients indéliques. Contrôles et fouilles sont en principe interdits sans l'accord des « suspects ». Prudence donc. Quand peut-on fouiller un client ou contrôler son sac ? Sans son accord, jamais. Rien ne peut justifier une fouille, même la vraisemblance d'un vol ou un flagrant délit. La fouille (d'un sac ou de la personne) par un commerçant ou un vigile est assimilée à une perquisition ou à une voie de fait. Même si une pancarte enjoint les clients de laisser leur sac à l'entrée du magasin ou, à défaut, d'accepter de l'ouvrir à la sortie, un commerçant « n'a pas à céder à des moyens de coercition » pour les contraindre à se prêter à cette vérification (tribunal de police de Troyes 1984). Et en cas de flagrant délit

? L'article 73 du code de procédure pénale permet juste d'appréhender le suspect et de le remettre, dans les meilleurs délais, à l'officier de police judiciaire le plus proche. Mais attention à ne pas tomber dans la séquestration arbitraire en attendant trop longtemps avant de s'adresser aux autorités. Si l'auteur du vol accepte de prouver son identité, son adresse et reconnaît les faits, plus besoin d'appeler la police. Le commerçant peut utiliser une procédure simplifiée de dépôt de plainte en remplissant un formulaire (signé par le client) et en l'adressant au procureur de la République. Ce dernier, qui dispose d'un fichier centralisant les plaintes, décidera de porter l'affaire en correctionnelle ou d'avertir le voleur qu'une récidive le conduira au procès. Ce droit d'arrêter un client n'existe qu'en cas de flagrant délit ou si, selon toute apparence, il a commis une infraction. Il ne peut justifier le contrôle systématique par un agent de surveillance quand un fait suspect attire son attention et qu'il veut le vérifier. Peut-on demander au client une somme d'argent en dédommagement ? Les tribunaux pénaux et civils sont d'accord : il n'y a pas chantage à menacer l'auteur d'un vol (pris en flagrant délit) de porter plainte afin d'obtenir réparation. Aucune loi n'interdit non plus de demander une somme d'argent en dédommagement, bien que les tribunaux soient en général peu favorables à ces transactions. Ils estiment en effet que le chantage naît de l'abus, lorsque le commerçant obtient une promesse ou un avantage pécuniaire hors de proportion avec le préjudice subi. Concrètement, combien peut-on demander ? La jurisprudence ne fournit pas d'indication précise. Ainsi, une cour d'appel a acquitté l'exploitant d'un libre-service qui réclamait cinq fois la valeur du larcin, parce que ses coûts de surveillance étaient très élevés. Mais d'autres tribunaux refusent d'entendre ce type d'argument, considérant « que les frais de surveillance sont incorporés dans les prix de vente ».

Sylvie Gobert

ANNEXE 4

Lexique de la distribution moderne

LEXIQUE DE LA DISTRIBUTION MODERNE

Achat impulsif	C'est un achat spontané provoqué sur le lieu de vente
Achat prévu	Achat que le consommateur a décidé de faire avant d'entrer dans le magasin
Achat réfléchi	C'est un achat prévu qui n'obéit à aucune sollicitation extérieure
Achat spontané (ou impulsif)	Achat que le consommateur fait dans un magasin, mais qu'il n'avait pas prévu avant d'y entrer
Affiliation (contrat d')	Contrat qui précise les obligations respectives d'une centrale d'achat et de ses adhérents. Très proche dans la pratique du Contrat de franchise dont elle constitue une forme particulière.
Allotissement	Ensemble des opérations de groupage et de fractionnement.
Anticipation	Fait Pour une entreprise industrielle de fabriquer des produits qui n'ont pas été préalablement commandés et de disposer de stocks de produits finis; fait pour une entreprise commerciale de disposer de stocks de produits qui n'ont pas été préalablement commandés.
Article (ou produit)	Bien offert à la vente définie par la marque et le modèle. Un article peut comprendre plusieurs références s'il existe en plusieurs tailles et coloris. Le nombre de références dans un point de vente est supérieur au nombre d'articles. La gestion de stocks doit se faire au niveau de la référence.
Article anomal	Bien de consommation qui fait l'objet d'achats peu fréquents, est de prix unitaire moyen ou élevé, dont la vente en magasin demande des services, dont les motivations d'achat ont souvent un contenu symbolique très marqué et à l'achat duquel consommateur est prêt à consacrer du temps et des efforts.
Article banal (ou article de consommation courante ou de grande consommation)	Bien de consommation qui fait l'objet d'achats fréquents, est de faible prix unitaire. Demande peu de services en magasin, dont les motivations d'achat sont surtout utilitaires et que le consommateur souhaite pouvoir se procurer rapidement.
Article d'appel	Article acheté par une forte proportion des clients dans un magasin donné.
Assortiment	Sélection de références implantées dans un linéaire correspondant aux besoins consommateurs et à la politique de collection décidée par le commerçant (distributeur) Un bon assortiment nécessite un : * bon emplacement (vu par le consommateur) * espace linéaire suffisant pour offrir un meilleur choix (largeur et profondeur de gamme) * mobilier et des matériels de présentation adaptés * mobilier et des matériels de présentation adaptés *balisage informatif significatif. Il doit répondre aux variations saisonnières, aux événements thématiques, correspondre au pouvoir d'achat de sa clientèle potentielle et s'adapter aux besoins régionaux ou locaux (merchandising sur mesure).
Blister	Conditionnement de produit comprenant un support en carton recouvert d'un film en plastique transparent. Le blister est accroché à un peg-board
Box-palette	Conteneur en carton.

Canal de distribution	Sous-ensemble du circuit de distribution d'un produit constitué par les magasins d'un même type ou caractérisé par l'utilisation d'une méthode de vente particulière.
Cash and carry	Magasin de gros vendant en libre-service aux acheteurs professionnels.
Centrale d'achat	Organisation chargée d'assurer en totalité ou en partie l'approvisionnement d'un certain nombre de magasins aux meilleures conditions et de leur apporter éventuellement certaines prestations de service
Centrale de référencement	Forme particulière de centrale d'achat qui se borne à sélectionner les fournisseurs et les produits ; elle ne passe pas les commandes aux fournisseurs.
Centrale de sélection	Forme particulière de centrale de référencement dans laquelle les adhérents sont libres d'acheter ou non les produits référencés.
Centre commercial	Ensemble de magasins et de prestataires de services regroupés dans un même bâtiment conçu, réalisé, promu et géré comme une unité. Un centre de décision unique est responsable de l'attribution des emplacements, il définit les normes communes et veille à ce qu'elles soient respectées.
Chaîne volontaire	Forme particulière de franchise dans laquelle le franchiseur est une entreprise de gros et le franchisé une entreprise de détail. Une même chaîne volontaire comporte souvent plusieurs grossistes, chacun intervenant dans une zone géographique donnée.
Circuit de distribution d'un produit (ou réseau de distribution)	Comprend, en plus du fabricant, les entreprises et les organisations jouissant d'une certaine autonomie de gestion si elles n'ont pas leur indépendance juridique qui interviennent entre le fabricant et les clients visés comme acheteurs – revendeurs ou du moins qui jouent un rôle actif dans les opérations d'achat – vente
Coefficient multiplicateur	Coefficient par lequel on multiplie le prix d'achat hors taxe pour trouver le prix de vente hors taxe ou TVA incluse, selon le coefficient utilisé
Commerce indépendant associé	Constitué par des petites ou moyennes entreprises de détail réunies dans un groupement d'achat d'indépendants ou collaborant avec un fabricant, un grossiste ou une centrale d'achat dans le cadre d'un contrat de franchise ou d'affiliation.
Commerce indépendant isolé	Constitué par des petites ou moyennes entreprises de détail s'approvisionnant auprès d'un fabricant ou d'un grossiste et vis-à-vis duquel elles ne prennent pas d'engagement particulier.
Commerce intégré (ou concentré ou grand commerce)	Constitué par des entreprises importantes qui exercent les fonctions de gros et de détail et qui ont souvent leur propre centrale d'achat ou qui adhèrent à une centrale commune à plusieurs entreprises.
Commission (contrat de)	Contrat de représentation en vertu duquel une personne, le commissionnaire, agit en son propre nom pour le compte d'une autre personne, le commettant, auprès d'un tiers.

Conteneur (ou container ou caisse-palette)	Caisse habituellement en fil métallique ou en carton munie de pieds Elle sert à faciliter le transport et la manutention des marchandises.
Coopération commerciale (contrat de)	Contrat par lequel une entreprise commerciale apporte à un fournisseur des prestations de service non prévues dans les conditions générales de vente du fournisseur et par lequel le fournisseur s'engage à rémunérer cette entreprise.
Courtier	Intermédiaire qui met en relation des personnes désireuses de traiter entre elles une opération commerciale, sans conclure lui-même le contrat.
Cyber-marché	Commerce de produits ou de services via internet (boutique en ligne) *le commerçant: cyber- commerçant *le client: cyber client *le magasin virtuel (site): cyber- marché
Démarque	(=)Chiffre théorique - chiffre d'affaires réel, ou stock théorique – stock réel. Le chiffre d'affaires théorique est le chiffre d'affaires que le magasin aurait réalisé si les marchandises qui sont entrées dans le magasin et qui en sont apparemment sorties avaient bien été toutes vendues et avaient été vendues au prix initial (prix fixé lorsque les marchandises ont été mises en vente.
Déréférencement	Résiliation du contrat de référencement.
Display	Présentoir généralement en carton utilisé lors d'actions promotionnelles
Distribution (ou commercialisation)	Ensemble des opérations nécessaires pour que les biens produits soient mis à la disposition des consommateurs ou des entreprises constituant la cible de clientèle visée et pour que ceux-ci soient incités à les acheter.
Distribution intégrée	Forme de distribution dans laquelle le fabricant est propriétaire du réseau de distribution.
Distribution intensive	Mode de distribution dans lequel l'objectif du fabricant est d'être présent dans tous les points de vente pouvant convenir à la vente de son produit, ou, du moins, dans une forte proportion d'entre eux.
Distribution physique (ou logistique)	Ensemble des opérations matérielles requises pour que les biens fabriqués soient mis physiquement à la disposition des clients visés.
Distribution sélective	Mode de distribution dans lequel les produits du fabricant ne sont présents que chez certains détaillants choisis pour leurs compétences professionnelles et/ou leurs conditions d'installation.
Dn	Distribution numérique : % de magasins détenant une référence, une famille, sous-famille de produits...
Durée d'écoulement du stock exprimée en jours de vente	(=) stock moyen : vente d'une journée.
Enseigne	Nom commercial sous lequel un ou plusieurs magasins sont exploités ou signal visuel marquant la présence d'un magasin

Entrepôt	Local souvent de grande dimension destiné à assurer le stockage des produits dans de bonnes conditions et permettant de réaliser le fractionnement des lots reçus des fournisseurs et le groupage des lots à livrer aux magasins. Sauf exception , l'entrepôt sert à l'approvisionnement de plusieurs magasins. On le distingue de la réserve qui est spécifique à un magasin et qui en est généralement contiguë.
Entreprises commerciales	Entreprises qui achètent et revendent les produits pour leur propre compte soit au stade de gros, soit au stade de détail, soit éventuellement à ces 2 stades.
Extendeurs de rayon	Etagères placées en avant par rapport aux autres.
Facing	Face du conditionnement d'un produit visible par les consommateurs lorsqu'ils se tiennent face au rayon.
Famille de produits	Ensemble de produits satisfaisant le même besoin.
Fractionnement	Eclatement d'un lot de marchandises provenant d'un point donné en plusieurs lots de taille inférieure, pour que chacun de ces lots puisse atteindre sa propre destination.
Franchise (contrat de)	Contrat par lequel une entreprise (qualifiée de franchisé) vend des produits ou offre des services sous les signes distinctifs (nom commercial , enseigne, marque, logotype) d'un fournisseur (qualifié de franchiseur) en appliquant le savoir-faire de ce dernier et en bénéficiant de son assistance technique et commerciale.
Gerbage	Mode de présentation des produits sur tablette (étagère) : empilage simple, empilage entrecroisé, pas d'empilage...
Gestion unitaire (ou saisie unitaire)	Méthode de gestion permettant de mesurer les quantités de chaque produit vendu au cours d'une période.
Gondole	Ensemble de structures d'exposition regroupant une ou plusieurs familles de produits dans une même allée
Grand magasin	Etablissement commercial de vente au détail de grandes dimensions, dans une ambiance particulièrement valorisante, un grand nombre de produits dans différents secteurs: habillement - textile, hygiène - beauté, équipement de la maison, loisirs - culture, parfois alimentation. Mais aussi des services tels que la restauration, la coiffure ou l'agence de voyage. Le tout dans des rayons qui constituent chacun l'équivalent d'un magasin spécialisé "I.S.A" . Pour l'INSEE , le grand magasin doit avoir une surface de vente supérieure ou égale à 2500 m2 et réaliser moins du tiers de ses ventes en alimentation.
Grande surface	Ce terme désigne habituellement les magasins de grande taille construits en périphérie sur un seul niveau.
Gros (fonction de)	Fonction consistant à rechercher et à sélectionner les fournisseurs et les produits, à acheter et à transporter les marchandises en grandes quantités, à les détenir en stock et à les revendre à des utilisateurs professionnels (détaillants, artisans, entreprises industrielles).

Groupage (ou regroupement)	Opération par laquelle on réunit dans un même moyen de transport plusieurs lots de marchandises d'origines diverses, mais de même destination, de manière à avoir un véhicule aussi plein que possible sur un trajet donné.
Groupement de commerçants indépendants	Organisation qui réunit sous la forme d'une ou de plusieurs sociétés communes des entreprises de commerce de détail de petite ou de moyenne dimension dans le but d'assurer leur approvisionnement aux meilleures conditions et de leur apporter certaines prestations de service.
Home shopping	Action qui consiste à faire ses courses depuis son domicile via différentes technologies (téléphone, site Internet...) C'est une nouvelle forme de commerce de proximité électronique.
Hypermarché	Magasin en libre service à dominante alimentaire d'une surface de vente supérieur à 2500m ² et situé le plus souvent à la périphérie des villes.
Ilôt	Ensemble de matériels (présentoirs de mises en avant ou promotions) dans une zone du magasin sur un point de passage obligé (zone chaude)
ILV	Information sur le lieu de vente pour renseigner le consommateur.
Image d enseigne	Ensemble de ce que les consommateurs savent, croient et ressentent à propos du magasin ou de l'entreprise commerciale exploitant l'enseigne.
Implantation	Mise en scène de l'assortiment dans un espace donné. Elle favorise la rencontre du consommateur et du produit et en assure le stockage et la présentation marchande (CPM). Organisation des produits par segments, familles, catégories, marques selon différentes combinaisons (horizontale, verticale, en fenêtre, écran, niche, pavé...).
Isochrone de temps d'accès	Lieu des points situés à une même durée de trajet par rapport à un point donné.
Largeur de l'assortiment	Nombre de familles de produits.
Linéaire (ou rayon)	Ensemble de structures matérielles qui permettent d'exposer un assortiment à la vente en libre service
Linéaire au sol	Longueur de présentation d'un meuble mesurée au sol.
Linéaire développé	Longueur totale de présentation d'un meuble (somme de la longueur des étagères de présentation d'un meuble).
Locomotives (des centres commerciaux)	Principaux établissements des centres commerciaux par la taille et le chiffre d'affaires. Il jouent un rôle déterminant dans l'attraction de ces centres.
Logotype	Présentation graphique d'une marque ou d'un nom de magasin. Il est souvent accompagné d'un symbole.
Longueur d'un circuit de distribution	Nombre d'étapes successives que comprend le circuit.
Lot	Ensemble des marchandises transportées avec un véhicule donné ou stockées à un endroit donné.
Lot complet	Pleine utilisation de la capacité d'un véhicule de transport.

Magasin d'attraction	Magasin vendant des articles banals et/ ou anormaux et pour lequel les clients acceptent une durée de déplacement qui peut dépasser 20 minutes de trajet en voiture.
Magasin de proximité	Magasin vendant des articles banals et recrutant ses clients dans un rayon de 500 à 1000 mètre.
Magasin populaire	Etablissement commercial de vente au détail proposant en libre - sélection et/ou en libre - service un assortiment large et peu profond de produits de grande consommation. Le magasin populaire doit avoir une surface de vente comprise entre 400 et 2500 m ² et réaliser entre un et deux tiers de ses ventes dans l'alimentation.
Mail (mall en anglais)	Dans les centres commerciaux, galerie couverte réservée à la circulation des piétons et sur laquelle ouvrent les magasins.
Mandat (contrat de)	Contrat de représentation en vertu duquel une personne, le mandataire, agit en son propre nom pour le compte d'une autre personne, le mandant, auprès d'un tiers.
Marchandises générales	Articles non alimentaires.
Marge (taux de)	$\frac{\text{Marge brute}}{\text{prix d'achat hors TVA}} \times 100$
Marge arrière (ou avantage différé)	Avantages accordés au client après la facturation.
Marge brute par franc de stock	Marge brute / stock moyen
Marge brute (ou commerciale) du magasin ou de l'entreprise	(=) ventes de marchandises hors TVA - coût direct d'achat ou coût direct d'achat (=) stock initial + achats de marchandises hors TVA + frais accessoires d'achat (primes d'assurances et frais de transport) - rabais, remises et ristournes obtenues sur les achats - stock final.
Marge brute initiale (ou théorique ou marge sur entrées)	(=) marge brute que le magasin obtiendrait en l'absence totale de soldes et de promotion
Marge brute par mètre de linéaire occupé	(=) $\frac{\text{marge brute}}{\text{linéaire occupé exprimé en mètres}}$.
Marge brute unitaire en francs sur un produit	(=) Prix de vente unitaire – prix d'achat unitaire
Marge nette	Résultat net (après impôt sur les bénéfices)
Marge nette (taux de)	(=) $\frac{\text{marge nette}}{\text{Ventes de marchandises (hors TVA)}}$.
Marketing	Ensemble des actions coordonnées (étude de marché, publicité, promotion sur le lieu de ventes d'un produit etc...)
Marketing direct	Forme interactive de la démarche marketing qui se caractérise par l'utilisation d'une base de données grâce à laquelle l'entreprise peut contacter à distance des prospects, des clients ou des fournisseurs sélectionnés et l'emploi de techniques de communication et de promotion visant à créer une réponse rapide de la cible visée.

Marque (taux de)	$(=) \frac{\text{marge brute}}{\text{Ventes de marchandises (hors TVA)}} \times 100.$
Merchandiseur	Personne chargée de la gestion d'une ou de plusieurs familles de produits (gestionnaire rayons).
Merchandising (ou marchandisage)	Techniques utilisées dans les magasins pour mettre les produits en valeur et augmenter leur rentabilité.
Mini libre-service	Magasin alimentaire en libre-service d'une surface de vente inférieure à 120 m ² .
Mise en avant	Technique de présentation utilisée pour promouvoir un produit
Mode de distribution (ou forme de distribution)	Terme utilisé pour désigner l'une des six stratégies de base ou solutions - type existant en matière de distribution.
Négociation commerciale	Processus par lequel le fabricant d'une part et le client final, l'entreprise commerciale ou centrale d'achat d'autre part s'efforcent de rapprocher leurs points de vue après être entrés en contact et au terme duquel ils concluent éventuellement les contrats.
Niveau de service (ou taux de service ou taux d'exécution des commandes)	$(=) \frac{\text{Nombre de commandes satisfaites avec le stock}}{\text{Nombre total de commandes reçues}} \times 100.$
Niveau implantation	Il existe principalement 3 catégories : hauteur des yeux (l'idéal), hauteur des mains et hauteur des pieds
Optimisation	Action qui consiste à répartir l'espace linéaire de façon optimale en tenant compte de contraintes quantitatives et qualitatives.
Palette	Socle habituellement en bois posé sur des pieds. Elle facilite le transport et la manutention des marchandises.
Panel consommateur :	C'est un système qui permet de recueillir à périodes régulières, des informations précises sur les achats effectués par les ménages.
Panel de points de vente	Echantillon permanent de magasins représentatif d'un ensemble de magasins donné.
Peg-board	Panneau alvéolé comportant des crochets auxquels on peut suspendre les conditionnements perforés.
Plan d'implantation	Représentation graphique d'une gondole ou d'un rayon (linéaire) avec différentes structures et des produits en situation.
Plans standard	Ils sont réalisés par typologies de surfaces, enseignes, zones de chalandise... à partir de données de panels (internes ou externes). Les plans prendront en compte les objectifs, les contraintes et la politique de l'enseigne.
Plans sur-mesure (spécifique)	Ils sont réalisés pour un rayon déterminé à partir des performances constatées à l'issue d'un relevé de linéaire. L'étude sera plus complète avec une analyse par comparaison à des bases de données (statistiques internes, panels...)
Plate-forme d'éclatement et de regroupement	Espace aménagé pour accueillir des camions, situés à une distance intermédiaire entre les usines et les magasins à approvisionner, où on les regroupe selon leurs destinations finales.
PLV	Publicité sur les lieu de vente pour promouvoir un événement, une action

Pôle commercial spontané	Espace dans lequel sont regroupés des magasins qui ne dépendent d'aucune structure juridique commune (quartiers commerciaux du centre-ville ou zones commerciales spontanées de la périphérie des villes). Les magasins qui y sont installés sont qualifiés de site propre, par opposition aux magasins situés dans des centres commerciaux
Porte-documentation	Petite boîte contenant des brochures ou des bulletins de jeu.
Pratiques discriminatoires	Avantages particuliers accordés par un fournisseur à un client.
Prix discount	Vente d'un produit à prix réduit
Prix net/net	Prix réellement payé par le client compte tenu de tous les avantages accordés par le fournisseur
Productivité	Performance exprimée en chiffre d'affaires hors taxe
Produit	voir <i>article</i>
Profit direct du produit (P.D.P)	(=) Marge brute + produit financier – coûts directs
Profondeur de l'assortiment	Nombre de variétés (marques et modèles) dans une famille de produits.
Publipostage	Envoi nominatif d'imprimé par voie postale.
Qualité Emplacement A, B, C d'un rayon	A : au sein d'une zone très fréquentée ou dans le champ de vision du consommateur (allée principale). On appelle aussi cette zone un point chaud du magasin B : dans un lieu de fréquentation moyenne (allée secondaire) C : sa situation est défavorable au développement des ventes (allée peu fréquentée) A= bon emplacement B= moyen C= médiocre
Rabais	Réduction exceptionnelle sur le prix d'achat préalablement convenu accordée pour tenir compte d'un défaut de qualité ou de conformité des objets vendus.
Rack-jobber	Prestataire de service qui prend en charge la gestion d'un ensemble de produits dans un magasin.
Référence	Bien offert à la vente définie par la marque, le modèle la taille et le coloris. Le cas échéant. Le nombre de références dans un point de vente est supérieur au nombre d'articles. La gestion de stocks qui doit se faire au niveau de la référence.
Référencement (contrat de)	Contrat par lequel une centrale d'achat ou une entreprise commerciale agréée certains produits proposés par un fournisseur et par lequel le fournisseur s'engage à vendre les produits désignés dans le contrat aux conditions convenues.
Référencement fermé	Forme de référencement dans lequel les adhérents de la centrale d'achat sont tenus de n'acheter qu'auprès des fournisseurs référencés pour la totalité de leur assortiment ou pour certaines catégories de produits seulement.
Référencement ouvert	Forme de référencement dans lequel les adhérents de la centrale d'achat sont libres d'acheter ou non les produits référencés.
Remise	Réduction de prix immédiate, mentionnée et répercutée sur la facture (calculée notamment en fonction de l'importance des quantités achetées par le client en une fois)
Rentabilité	Performance exprimée en bénéfice brut

Retardement	Fait Pour une entreprise industrielle de reporter dans le temps certaines étapes de la fabrication ou de la personnalisation d'un produit, voire de subordonner la fabrication du produit à des commandes préalables ; fait pour une entreprise commerciale d'éviter la constitution de stock.
Ristourne	Réduction de prix différée après l'établissement de la facture (calculée notamment en fonction de l'ensemble des achats effectués par le client au cours d'une période donnée)
Roll-conteneur (ou roll-container)	Conteneur de forme haute et pourvu de roues
Rotation de stock	(=) $\frac{\text{Ventes de la période}}{\text{Stock moyen}}$
Rotations	Elles sont souvent exprimées en nombre de jours de ventes. Le terme est fréquemment utilisé comme synonyme de ventes volume
Rupture	Stock zéro en linéaire (première perte de chiffre)
Saisonnalité	Variation des ventes sur une période
Self scanning	Lecture automatique des produits contenus dans un chariot à travers un portail électronique.
Show-room	Local dédié à l'exposition d'une collection de produits finis en situation (vitrine d'une collection)
Silhouette	Panneau découpé selon les formes du produit ou du personnage.
Site propre (magasin en)	Magasin non situé dans un centre commercial.
Stock	Ensemble de marchandises détenu en un lieu donné.
Stock cyclique	stock destiné à satisfaire la demande moyenne pendant la période qui sépare deux approvisionnements.
Stock de sécurité	Stock destiné à répondre à la demande lorsque celle-ci est supérieure à la moyenne ou lorsque le délai de livraison du fournisseur excède le délai prévu.
Stop-rayon	Petit panneau fixé perpendiculairement à une étagère pour signaler un article en promotion.
Structure	Matériel d'exposition (perforés, étagères, barres de charge, panières, box, etc...)
Supérette	Magasin en libre service d'une surface de vente comprise entre 120 et 400 m ²
Supermarché	Magasin en libre-service réalisant au moins 2/3 de ses ventes en produits alimentaires et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2500m ² (définition de l'INSEE).
Supermarché à domicile	Méthode de vente au détail dans laquelle les clients passent commande par Minitel ou par téléphone et sont livrés à domicile.
Sur- stock	Stock quantité exagéré par rapport à l'écoulement de la marchandise
Télé-achat	Méthode de vente au détail dans laquelle les produits à vendre sont présentés au cours d'une émission de télévision.
Tête de gondole	Extrémité de gondole , long meuble de présentation en libre-service.
Totem	Mât auquel sont accrochées de petites affiches.

Trade-marketing	Adaptation de la stratégie marketing du fabricant à la stratégie spécifique de son client dans tous les domaines où ils ont des intérêts communs.
Training-room	Local dédié à la « construction » d'un ou de plusieurs rayons. (Nécessaire aux simulations)
Vente en libre- sélection	Méthode de vente en magasin dans laquelle les articles, classés de manière logique, sont clairement présentés, les prix sont indiqués et les clients choisissent eux mêmes et paient à des caisses dispensées sur la surface de vente.
Vente en libre-service avec conseiller	Méthode de vente en magasin dans laquelle les articles, classés de manière logique, sont clairement présentés, les prix sont indiqués et les clients ont la possibilité de se faire conseiller par des employés et les caisses sont regroupées à la sortie du magasin.
Vente en libre-service intégral	Méthode de vente en magasin dans laquelle les articles, classés de manière logique, sont clairement présentés, les prix sont indiqués et les clients choisissent eux-mêmes, mettent les produits dans un panier ou un chariot et paient aux caisses regroupées à la sortie du magasin.
Vente traditionnelle	Méthode de vente dans laquelle les clients sont et conseillés par les employés