

# LA BONNE GESTION DES STOCKS ALIMENTAIRES

► Par Daniela MORVAN



La gestion des stocks évoque de prime abord un travail quotidien effectué sur un logiciel dédié, en général Presto, la passation d'écritures annuelles de variation qui s'effectuent souvent au terme de ce léger moment de flottement qui préside à chaque opération réalisée une fois l'an seulement, et enfin l'idée de contrôles, que ce soit celui de l'agent comptable ou d'un auditeur de la DDFiP.

L'agent comptable est responsable de la tenue des stocks et, à ce titre, il est habilité à effectuer des contrôles sur pièce et sur place afin de déterminer s'il a matière à émettre des préconisations auprès du gestionnaire matériel dans le cadre du contrôle interne comptable qu'il pilote. Mais cette importante partie des missions du comptable ne doit pas occulter le fait qu'il existe dans la gestion des stocks un volet matériel tout aussi important qui prend la forme d'un contrôle de gestion, autre processus de pilotage destiné à améliorer la performance en confrontant les résultats obtenus aux objectifs assi-

gnés. Pourtant, s'il existe une abondante littérature concernant la gestion des stocks d'un point de vue financier et sanitaire, il est difficile de trouver des textes relatifs à des règles de gestion pouvant constituer un guide d'un point de vue matériel. Ceci s'explique en grande partie par la diversité des situations au sein des EPLE qui engendre une aussi grande diversité de méthodes et de préconisations. En effet, on ne gère pas un stock de denrées périssables de la même manière qu'un stock de matières premières ou de fournitures qui vont permettre la fabrication d'objets destinés ou non à la vente dans

le cadre d'activités pédagogiques dans l'établissement. De même, la diversité des modes de fonctionnement des services de restauration et des structures pédagogiques ne permet pas de définir des règles intangibles applicables partout et à toute occasion. Toutefois, en ce qui concerne les stocks alimentaires, il apparaît possible de déterminer quelques règles permettant à tout gestionnaire, comptable ou non, d'améliorer ses pratiques, non seulement dans l'objectif d'identifier et de réduire les risques mais également afin d'être plus efficace dans la gestion quotidienne de ce dossier.

Voilà, les opérations de fin d'exercice sont enfin bouclées, le dernier inventaire de l'année civile réalisé, les écritures de variation passées, les petites erreurs corrigées. Bien sûr, on se dit quand même qu'il se passe parfois des choses bizarres dans ces magasins puisque, malgré toute notre vigilance, nous avons constaté la mystérieuse disparition de deux boîtes de tomates concassées sans jamais retrouver leur trace malgré nos recherches approfondies. Sans doute le résultat d'un règlement de comptes sur fond de vieilles rancunes entre les tomates concassées et le concentré de tomates. Par ailleurs, nous avons également constaté le miracle de la multiplication des poches de ravioli avec trois unités de plus en magasin que les chiffres donnés par Presto. Et enfin, il faut bien avouer que Pasteur devait se tromper lorsqu'il réfutait la théorie de la génération spontanée puisqu'une bouteille d'huile de noix complètement inconnue au bataillon Presto est subitement apparue. Bon, quelques erreurs, trois lignes sur les 12 pages de l'inventaire, ce n'est pas si mal et nous pourrions avoir tout lieu d'être fiers de nous.

Oui, mais non. S'arrêter à ce stade est tout à fait insuffisant car ces petits écarts dans les stocks, ces petites erreurs de chiffres vite corrigées sont tout de même importantes d'un point de vue comptable, et peuvent surtout se révéler potentiellement graves en termes de gestion matérielle. Qui sait ce qui peut se cacher derrière ces rectifications de stock ? Des commandes en inadéquation avec les besoins, des procédures non respectées, des installations non conformes entraînant des risques sanitaires, peut-être des opérations moins innocentes que nous ne le souhaiterions ? En fait, s'arrêter dans notre travail aux seules opérations de contrôle à intervalles réguliers et aux écritures annuelles de variation de stock correspond plus ou moins à effectuer la moitié des opérations de gestion d'un stock de denrées. Un peu comme un pilote d'avion qui maîtriserait parfaitement le décollage mais pas l'atterrissage. Et nous avons tous le souhait pas du tout inavoué de voir le pilote maîtriser également le retour sur la terre ferme, disons-le franchement. Cette attente forte que nous avons dans ce cas, nous nous devons de l'avoir également en ce qui concerne notre action dans la gestion des

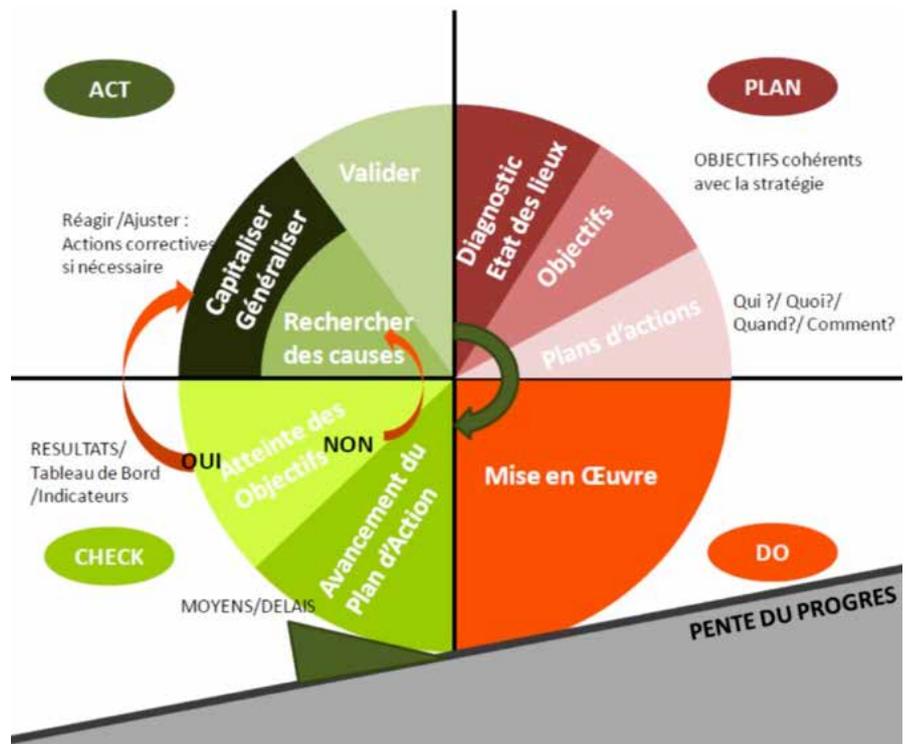
stocks, dossier qui nous incombe en tant que gestionnaires matériels, comptables ou non.

Ceci étant, c'est une chose de le dire, reste à savoir comment atteindre cet objectif sans formation spécifique le plus souvent. Au milieu de cet océan d'interrogations, émerge peu à peu l'idée qu'il existe au moins deux méthodes pour nous guider dans notre action. La première consiste à adapter la méthode employée par un auditeur de la DDFiP lors d'un contrôle des stocks : contrôles portant sur la désignation des produits, des prix unitaires et TTC par le biais de recouplement avec les factures ; vérification des quantités comptabilisées dans le logiciel et en magasin ; contrôle de concordance avec mesure des écarts en nombre et en montants ; observation de la qualité de la mise à jour journalière en entrée et en sortie, en quantité et en valeur ; vérification des contrôles mis en œuvre en cours d'année par le gestionnaire avec d'éventuels ajustements entre les stocks théoriques et physiques ; contrôle de la séparation des tâches dans le processus ; inventaire avant chaque vacances scolaires ; récolement avec Presto et pour finir vérification des contrôles ponctuels de l'agent comptable lui-même. Sans doute est-il possible d'adapter ces opérations de contrôle pour

en faire un programme d'action propre à l'établissement, tout ceci demeurant cependant incomplet puisque ignorant des volets importants de la gestion des stocks tels que le choix des fournisseurs, la passation des commandes, les étapes de réception et de stockage.

Dès lors, au vu de l'importance des sujets à aborder, il convient de trouver le moyen d'élargir notre réflexion de façon méthodique et donc plus efficace. Le recours à une méthode éprouvée de gestion de la qualité semble tout indiqué : il s'agit de la « roue de Deming » et ses quatre phases qui s'enchaînent dans une démarche d'amélioration continue : PDAC (Plan, Do, Check, Act) que l'on peut traduire en français par les termes Prévoir, Faire, Vérifier, Réagir.

1. Prévoir : identification du problème à résoudre, recherche des causes, recherche de solutions avec définition de l'objectif à atteindre.
2. Faire : exécution des tâches prévues.
3. Vérifier : vérifier les résultats et surtout mesurer les écarts avec les objectifs préalablement définis.
4. Réagir : corriger, redéfinir de nouveaux processus et pour cela repartir à l'étape 1 de planification.



### EFFECTUER UN DIAGNOSTIC

Première étape incontournable, effectuer soi-même un diagnostic qui va permettre d'identifier ce qui apparaît comme étant les points forts mais aussi les faiblesses de l'organisation de la structure. Ce diagnostic se doit d'être impartial afin de sortir des ressentis, voire des ressentiments pouvant parfois exister entre plusieurs acteurs se rejetant la responsabilité d'une organisation défailante sans parvenir à trouver ensemble le moyen de surmonter les difficultés. Si l'on débute dans la structure, cette étape est plus facile à mener du fait d'un regard neuf mais si ce n'est pas le cas, il faut veiller à prendre en compte uniquement les éléments factuels en mettant de côté les éléments qui constituent les vécus et les expériences de chacun mais qui peuvent parasiter le diagnostic. On peut alors pour cela solliciter l'aide d'une tierce personne totalement éloignée de cette problématique, une sorte de candide qui apportera un regard neutre. Dans ce diagnostic, on portera une attention particulière sur les points suivants :

- Les ressources humaines : le nombre de personnels techniques et administratifs, la présence d'un chef de cuisine dûment formé à la gestion des stocks, la présence d'un magasinier ou d'un chef des travaux, leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être, l'ambiance au sein de l'équipe, le taux d'absentéisme ;
- le nombre de rationnaires mais également la structure de l'établissement, tant d'un point de vue fonctionnel que pédagogique : demi-pension, internat, SEGPA, lycée hôtelier ou cuisine centrale sont des exemples de différentes structures qui auront un impact fort sur les pratiques en termes de gestion des stocks alimentaires ;
- les moyens matériels : le logiciel de gestion des stocks mis à disposition, l'éventuelle vétusté de l'équipement informatique et la qualité du réseau ;
- les contraintes structurelles : l'implantation des magasins, leur grandeur pour faciliter les opérations de manutention et d'entreposage, l'état des réseaux d'évacuation des eaux résiduelles pour faciliter le nettoyage, le nombre de chambres

froides positives et négatives, l'emplacement de la réserve sèche ;

- les contraintes géographiques : implantation en zone urbaine ou en zone rurale ; fréquence des tournées de livraison ;
- les contraintes liées aux usages existants : nombre de personnes en possession des clés des magasins, niveau d'investissement de votre prédécesseur sur ce sujet.

Cette liste n'est bien entendu pas exhaustive. Il est également possible de s'appuyer sur des rapports de contrôles antérieurs de l'agent comptable ou d'audits de la DDFiP. Les services vétérinaires de la Direction Départementale de la Protection des Populations (DDPP) peuvent également être d'une aide précieuse dans le domaine du respect de la réglementation du paquet hygiène. Évidemment, on peut avoir une légitime hésitation au moment de les appeler pour les faire venir afin d'apporter une expertise mais le besoin d'améliorer la gestion des stocks n'est pas forcément synonyme de mauvaises pratiques sanitaires. De plus, l'aide de ces services peut parfois s'avérer efficace lorsqu'il s'agit d'obtenir de la collectivité de rattachement des travaux de mise en conformité qui tardent un peu et obèrent le bon fonctionnement du service de restauration.

Parmi les outils disponibles pour matérialiser ce diagnostic, on citera la méthode QQOQCP (qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? pourquoi ?) qui se présente sous forme de tableau dans lequel des réponses précises sont apportées à six questions tout aussi simples. Pour les personnes plus familiarisées avec les outils de la démarche qualité, on citera la possibilité d'établir une carte heuristique, également appelée carte mentale. Ces représentations permettent de coucher sur papier ou sur écran un schéma représentant le cheminement associatif de la pensée et donc d'organiser ses idées en général jetées en vrac sur un brouillon. On pourra citer parmi les solutions gratuites disponibles Freeplane ou Xmind.

### LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Une fois votre projet lancé, il y a un enjeu majeur à ce que les choses avancent.



## « PARMIS LES OUTILS DISPONIBLES POUR MATÉRIALISER CE DIAGNOSTIC, ON CITERA LA MÉTHODE QQQCP (QUI ? QUOI ? OÙ ? QUAND ? COMMENT ? POURQUOI ?) »

Si vous cédez face aux résistances aux changements que vous rencontrerez certainement, si vous restez seul à vous soucier de ce sujet ou si vous n'allez pas au bout de cette démarche entamée par vos soins, vous vous découragerez en ce qui concerne cet objectif mais peut-être aussi pour d'autres à venir, et vous risquez enfin d'envoyer un message qui consiste à donner de l'importance à quelques refus de certains d'entrer dans une démarche de gestion de la qualité et de progression continue. Il faut donc à la fois avancer à pas prudents mais aussi très rapidement veiller à connaître et faire connaître l'objectif. Pour cela, une fois votre propre diagnostic personnel posé, constituez une équipe de personnes ressources qui formeront l'équipe de pilotage de ce projet. Outre les personnels de cuisine et d'intendance, il convient également de mobiliser le magasinier et le chef des travaux si ces postes existent au sein de la structure. Dans cette équipe encore restreinte sera conduit un nouveau diagnostic, cette fois partagé, qui permettra d'affiner votre diagnostic personnel initial et constituera une première étape dans une démarche d'appropriation de l'objectif à atteindre par ces nouveaux acteurs.

Veillez à communiquer régulièrement autour de ce sujet, pensez à organiser des visites dans des établissements ayant engagé avec succès une démarche similaire, conviez votre agent comptable à une réunion. Il s'agit de convaincre, d'amener vers une prise de conscience individuelle et collective, d'obtenir une adhésion par la seule force d'une conviction contagieuse. À la fin de cette étape, chacun doit être aussi conscient que vous des enjeux et aussi désireux de relever le défi en commun. Une bonne gestion des stocks ne peut être de la seule compétence du gestionnaire mais c'est bien à lui qu'appartient la tâche parfois ingrate de parvenir à mobiliser et fédérer. La réussite dans ce domaine ne peut venir que d'une volonté ferme et partagée d'agir ensemble, d'effectuer un réel travail coopératif, à savoir une organisation collective du travail dans laquelle chaque acteur se voit assigner une tâche spécifique.

## DÉTERMINER UN NIVEAU DE STOCK ADÉQUAT

C'est LA question récurrente. Cette hypothèse d'un « stock idéal » est problématique car il existe deux cas de figure relatifs à cette question. Soit on ne se pose pas la question et on se contente de reproduire année après année ce que l'on a trouvé, adaptant parfois le niveau de stock de denrées en fonction des fluctuations de crédits disponibles, et faisant de ce fait des stocks une variable d'ajustement de la comptabilité budgétaire pour éviter un déficit ou au contraire un excédent trop important du résultat d'exploitation du SRH. Soit on se pose très vite la question sans obtenir de réponse satisfaisante puisque la seule valable semble être : « ça dépend ». Dès lors, on agit « au doigt mouillé » avec toutes les approximations de cette « méthode ». Pour cela, on s'applique à déterminer au coup par coup ce que l'on croit être le bon niveau de stock qui pourrait se déterminer en valeur, en quantité ou encore en nombre de références. Mais si ce « stock idéal » n'existe pas, c'est parce qu'il est intimement lié aux éléments propres à chaque structure et énumérés dans le premier diagnostic effectué par vos soins. Pour connaître le bon niveau du stock à constituer, il faut alors revenir vers la définition des stocks et les raisons d'en constituer. Car finalement, pourquoi avons-nous besoin de constituer des stocks ?

On peut définir un stock par le fait de constituer une réserve destinée à satisfaire rapidement un besoin ultérieur. Il s'agit donc d'une capacité à posséder le bon produit au bon moment pour réduire les délais de mise à disposition auprès de l'utilisateur. Une fois encore, ceci ne peut se faire qu'avec une connaissance fine de la structure car il est par ailleurs impossible de stocker toutes les références possibles afin d'éviter les risques de rupture. Une mauvaise estimation de ses besoins en stocks n'est pas neutre et peut avoir de multiples conséquences. Il arrive parfois que des erreurs de stocks proviennent de difficultés à estimer les besoins, ce qui peut

être le cas pour un SRH fonctionnant au système de tickets et de réservations dans une région où les délais d'approvisionnements peuvent être un peu longs. Toutefois, la très grande majorité des établissements, même dans le cadre de forfaits multiples, dispose de prévisions d'effectifs stables qui permettent d'éviter ces erreurs conduisant à du sur-stockage ou à du sous-stockage.

Les risques en cas de sur-stockage sont une augmentation des coûts de stockage en lien avec les charges de viabilisation, un impact sur la trésorerie ainsi que des risques d'obsolescence (dépassement de dates de péremption) et donc de pertes. On peut également évoquer dans les cas extrêmes de sur-stockage de mauvaises conditions sanitaires (marchandises déposées au sol, oubli de certains produits dans des coins reculés des magasins, risque de détérioration ou de contamination qui rendrait les denrées impropres à la consommation ou engendrerait des risques de TIAC, la toxi-infection alimentaire collective tant redoutée). Les risques liés au sous-stockage sont bien évidemment les ruptures d'approvisionnement avec arrêt de la production, mais également une insatisfaction de l'utilisateur, ce qui peut se traduire par des pertes de vente au moins auprès des commensaux si cela se produit trop fréquemment. Il s'agit donc d'adapter à nos établissements une sorte de gestion économique des stocks qui permette de minimiser le coût d'emménagement tout en étant capable de satisfaire rapidement à la demande de l'utilisateur.



Définir ce juste équilibre reste quand même une gageure pour des gestionnaires qui n'ont, dans leur immense majorité, jamais reçu de formation spécifique sur ce sujet. Les notions de stock minimum, stock de sécurité (ou stock tampon), stock d'alerte, stock moyen et rotation des stocks sont des notions qui ne sont pas abordées en formation. De plus, Presto nous permet au mieux de créer un stock minimum afin de déterminer pour certains produits de base couramment utilisés des seuils qui doivent déclencher la passation d'une commande, notamment en épicerie, de manière à ne pas avoir de rupture durant le temps de l'approvisionnement. Cette fonction est utile mais assez peu exploitée cependant dans la mesure où elle se révèle être très papivore et quelque peu inefficace en termes de rappel. En effet, la liste n'est pas éditée automatiquement en même temps que la feuille de consommation journalière mais doit faire l'objet d'une édition séparée spécifiquement demandée. De plus, il y a des risques pour que le stock soit arbitrairement déterminé en fonction d'une adaptation à la contenance des magasins plutôt qu'à des besoins réels en termes d'exploitation. Toutefois, même imparfaite, cette solution permet de créer un semblant de stock minimum qu'il faudra veiller à maintenir au quotidien pour répondre aux besoins identifiés comme étant récurrents.

Un autre élément à prendre en compte dans la constitution des stocks est l'aléa, qu'il soit climatique ou lié à une absence de personnel pour quelque raison que ce soit, tout particulièrement dans les petites structures ou dans les zones rurales où il est parfois moins facile de mettre en œuvre des mesures de remplacement, que ce soit d'un produit ou d'un personnel. Le fait de disposer en stock de plats cuisinés faciles à réchauffer et permettant de maintenir en état de fonctionnement le SRH durant une semaine en cas d'impondérable doit être pris en compte, le stock n'étant dans ce cas pas uniquement constitué de denrées destinées à la préparation de plats confectionnés sur place. Ainsi, faire entrer certains de ces produits dans le stock minimal permet d'identifier un stock nécessaire de manière plus objective qu'une somme arbitrairement arrêtée ou l'adaptation à la contenance maximale des magasins. La seule contrainte est de veiller à ce que ces produits soient consommés et remplacés

au fur et à mesure, même hors aléa, afin de ne pas atteindre les dates de péremption et les perdre.

Enfin, l'étude de la rotation des stocks est un outil de gestion intéressant puisqu'une rotation des stocks importante permet de réduire les frais de stockage (moins de réserves et de locaux nécessaires), le besoin en fonds de roulement, d'être plus réactif face aux changements de goûts des consommateurs, l'apparition de nouveaux produits, les envies de changements du cuisinier. Mais là encore Presto ne permet pas une étude affinée et nous sommes renvoyés à des pratiques de bon sens qui sont de réduire les stocks avant les vacances pour éviter les risques pertes et faciliter nettoyage approfondi avec des mises à l'arrêt des chambres froides à tour de rôle afin d'éviter l'encrassement et les moisissures.

### ADAPTER L'INFRASTRUCTURE ET LES OUTILS

Il est bien connu que « les bons outils font les bons ouvriers ». Pas besoin d'explication de texte, chacun comprendra qu'en disposant de matériel adapté aux besoins et suffisamment récent, on prend plaisir à s'investir dans sa mission puisqu'on peut s'attacher à comprendre et surmonter des difficultés portant sur des objectifs stratégiques plutôt que perdre son énergie à surmonter des difficultés techniques. Il faut donc acheter et investir dans du matériel non seulement conforme à la réglementation mais adapté aux besoins, et également dans des lieux de stockage adéquats.

Concernant les magasins, cela demande des locaux permettant la mise en place de la méthode FIFO (First In, First Out) ou PEPS (Premier Entré, Premier Sorti). Cette méthode dite de l'épuisement des lots dans le jargon des gestionnaires de stock, repose sur la consommation séquentielle et chronologique des lots entrés dans les aires de stockage. Le lot entré en premier sera consommé le premier. Il s'agit là d'une méthode de valorisation de stock particulièrement adaptée à des produits périssables pour lesquels une longue conservation est peu recommandée. Pour cela, il faut adapter la structure de stockage aux manipulations nécessaires à la mise en œuvre

de cette méthode : les étagères doivent pouvoir supporter un poids important, être faciles à nettoyer et surtout être accessibles des deux côtés afin que le chargement se fasse d'un côté en poussant vers l'autre extrémité les produits qui sont entrés en premier et seront les premiers à sortir. Outre une rotation quasi automatique de ces produits, il est facile de visualiser les stocks qui ont un faible niveau.

Parmi les autres points d'améliorations que l'on peut apporter aux locaux, on doit penser à la prévention contre les effractions extérieures ou contre les entrées de nuisibles mais aussi contre l'entrée des eaux de ruissellement ou même des gaz d'échappement. Ce phénomène est peu répandu mais si c'est le cas, il existe un vrai risque de corrompre les produits alimentaires destinés à la confection des repas. Il est également possible de faire installer des alarmes destinées à doubler les enregistreurs de températures et à donner l'alerte sur mobile au sujet d'un dysfonctionnement de chambre froide. Ceci nécessitera néanmoins de veiller à ce que les personnes prévenues soient capables d'intervenir rapidement et d'avoir accès aux magasins, ce qui limite singulièrement la liste des personnes supportant la charge de cette contrainte. Il faut donc soigneusement étudier les modalités d'exploitation de cette solution avant de la mettre en œuvre tête baissée. Il est d'ailleurs à signaler qu'en ce qui concerne les risques de pertes liées par exemple au dysfonctionnement d'un magasin réfrigéré ou à une inondation, l'établissement a la possibilité de se faire rembourser par son « assurance historique » s'il a déclaré le montant de son stock comme bien meuble, dans la catégorie « autres biens ».

Après avoir recherché les voies d'amélioration concernant les infrastructures, il faut nous tourner vers la question du logiciel de gestion. Presto est sans doute bien suffisant pour la majeure partie des établissements mais ce logiciel souffre d'une situation ambiguë puisqu'il est toujours développé par le MENESR afin de satisfaire à des missions relevant de la compétence des collectivités territoriales depuis 2006. Il n'existe donc plus de mises à jour et si la question de pouvoir intégrer dans GFC version WEB des fonctionnalités de gestion des stocks a été abordée, rien

n'est encore tranché et le mieux est donc de rester très prudent sur ce point. À l'heure actuelle, Presto est une solution gratuite qui, bien que limitée, permet quand même de gérer un nombre suffisant de données, outre celles relatives aux articles : on peut répertorier dans Presto les mouvements, les prix et quantités, des renseignements sur les lieux de stockage, les fournisseurs, les marchés publics, les bons de commande et la gestion des livraisons. On peut cependant encore regretter qu'il n'existe aucune interface entre Presto et GFC, ce qui nécessite de saisir des engagements manuels afin d'avoir une situation des dépenses engagées conforme à la réalité, ou bien de ne pas utiliser le module commandes de Presto et de passer directement par le module approvisionnements de GFC, mais en devant alors se passer des fonctionnalités de Presto liées au suivi des commandes. Chacun doit dès lors choisir le mode de fonctionnement le plus adapté à sa structure.

à la date limite de consommation (DLC) ou date de durabilité minimale (DDM : remplace la DLUO), la température du camion, l'utilisation de la technologie code-barres qui facilite les inventaires, l'interface avec des sondes placées dans les lieux de stockage ou de transformation, la gestion des fournisseurs avec les coordonnées, les jours et les fréquences de livraisons, la gestion des mercuriales et des tarifs ainsi que celle des besoins prévisionnels, l'ajustement automatique avec les stocks lors des commandes, la gestion des bons de sortie des magasins, celle relative aux réceptions, aux avoirs et aux non-conformités.

Bien entendu, tout cela fait rêver mais soyons honnêtes, pour la majeure partie des établissements, il s'agit d'outils de luxe disproportionnés en prix et en options au regard de nos besoins. De plus, il faut être juste avec Presto et souligner quelques petites choses que permet son utilisation.

De plus, à peu près tout le monde connaît le principe des subventions versées par FranceAgriMer afin de promouvoir la consommation de produits laitiers et l'aide que Presto peut apporter au moment de procéder aux déclarations de quantités par catégories. Il existe également un autre module, moins connu, nommé Flores, et qui permet à travers les saisies effectuées dans Presto de connaître les quantités de fruits et de légumes consommés. Cette extraction se fait dans le cadre de l'action VEGETAL TONIC menée par l'APASP (Association pour l'Achat dans les Services Publics) et parrainée par Ministère de la santé. À noter que, même si Presto facilite l'édition de ces documents, il n'est dans cette action pas question d'obtenir des subventions mais d'avoir un outil permettant de discerner s'il est possible d'accroître les efforts fournis en ce domaine.

## LA MAÎTRISE DES COMMANDES

Nous passerons ici les différentes étapes liées à la passation des marchés publics mais gardons en tête que la gestion des stocks alimentaires débute non pas au moment de la commande mais au moment de la passation d'un marché public qui va contractuellement engager l'EPLÉ et des fournisseurs sélectionnés selon des critères déterminés au moment de la consultation. Ces critères peuvent concerner les prix, la valeur technique des produits, mais aussi les conditions de livraison, délais, garanties d'hygiène et de qualité. Ainsi, que ce soit dans le cas de marchés à procédure adaptée, de procédures formalisées ou de l'adhésion à un groupement de commandes ayant construit son propre cahier des charges, des pièces constitutives du marché dépendront la quantité de références et la qualité des produits qui seront peu à peu commandés pour être immédiatement consommés ou constituer une partie du stock de denrées alimentaires. La passation de marchés publics est donc l'un des meilleurs moyens d'optimiser la gestion de son stock puisqu'ils évitent la multiplication des références de produits quasi identiques.

Le sur-stockage précédemment évoqué peut provenir d'une opération d'achat mal maîtrisée au moment de promotions : en



Pour de plus grosses structures telles qu'un lycée hôtelier, il existe des possibilités pour se doter d'un logiciel plus adapté que Presto et permettant une gestion plus affinée. Ces solutions existent mais ce sont des suites logicielles privées qui demandent un investissement annuel pouvant avoisiner 2500 € par an, formations incluses. C'est pourquoi de tels niveaux d'investissement sont préconisés dans les établissements servant plus de 2000 repas quotidiens et ayant besoin d'une solution logicielle plus complète. Les avantages de ces logiciels sont de pouvoir disposer d'éléments relatifs

Il est possible de créer une sectorisation selon les produits, ce qui permet de réaliser plus facilement des inventaires partiels ou d'effectuer des recherches ciblées plus rapides. Nous avons évoqué l'option des stocks minimum pour prévenir les ruptures et par ailleurs, il est également possible de souligner qu'une installation de Presto en réseau peut se faire avec des mots de passe différents qui peuvent être une garantie supplémentaire de traçabilité en termes de gestion, même s'il n'est pas là question d'une gestion de profils telle qu'elle est proposée dans GFC.

## LA BONNE GESTION DES STOCKS ALIMENTAIRES

restauration collective comme au supermarché, méfiez-vous des promotions en tête de gondole qui font acheter un peu trop par rapport à son besoin réel et immobilisent inutilement des capitaux et de la place dans les magasins au détriment d'autres achats quotidiens plus utiles. D'ailleurs, cette habitude d'achat destinée à bénéficier de prix intéressants se révèle là encore inutile dans le cadre de marchés publics correctement conduits ou d'une adhésion à un groupement de commandes.

### « LA MAÎTRISE DES COMMANDES REPOSE SURTOUT SUR LA RÉPONSE À UNE QUESTION ESSENTIELLE : QUI PASSE LES COMMANDES ? »

Concernant la passation des commandes, les choses ne vont pas non plus de soi si l'on s'interroge sur les liens entre cet acte et la gestion des stocks. L'acte de commander est bien plus que la saisie et l'édition d'un bon d'approvisionnement dans la limite des crédits ouverts. Il s'agit d'une étape clé dans la mise en œuvre de la gestion des stocks avec pour objectif opérationnel l'adéquation entre la commande et le besoin.

La conception des menus, la définition des besoins en références et en quantités, la vérification des capacités de stockage et du stock minimum, les opérations de contrôle à réception, le récolement des bons de livraisons avec les bons de commande en portant son attention sur les denrées, la qualité et le prix, l'entreposage puis le récolement des factures avec les bons de livraison, sont autant d'étapes à anticiper avant d'émettre le moindre bon de commande. Réaliser des contrôles de l'inventaire ne correspond donc bien qu'à la partie émergée de l'iceberg de la gestion des stocks alimentaires. On peut même imaginer que pour concevoir ses menus, dans le respect du plan alimentaire de l'établissement bien entendu, un chef de cuisine se rende d'abord dans les différents magasins vérifier l'état du stock et chercher le moyen de les intégrer à ses menus afin de participer à leur rotation et solder les éventuels reliquats de certaines références avant d'en commander d'autres quasi identiques. Cette démarche qui est un peu celle que l'on emploie au moment de partir faire nos courses n'est là encore qu'une pratique de bon sens et elle est plus

facile à mettre en œuvre si les stocks ne sont pas trop importants et si la personne les appréhende bien dans leur globalité.

Après la conception des menus, il faut savoir évaluer les quantités de marchandises nécessaires : des fiches techniques sont l'outil qui permet de déterminer pour un plat donné les quantités de denrées à commander tout en respectant le budget alloué. Bien entendu, cela nécessite de prévoir le nombre de couverts, d'abord

en totalité puis pour chaque plat en cas de choix multiple, en tenant compte des diverses contraintes de productions (taille des fours ou des sauteuses, nombre de plaques si piéçage). Ceci sous-entend donc qu'une bonne gestion des commandes passe d'abord par une bonne gestion de la communication avec le service de la vie scolaire et par la totale maîtrise des outils de production et des contraintes d'utilisation.

Mais la maîtrise des commandes repose surtout sur la réponse à une question essentielle : qui passe les commandes ? Au-delà du respect de la réglementation qui encadre de façon très précise les délégations de signature, il existe un réel enjeu concernant la gestion du stock car la mise en place d'une procédure faisant intervenir plusieurs personnes permet de diminuer sensiblement les risques d'erreurs de commande pouvant porter sur les quantités, la référence du produit, la date de livraison, le prix, etc... autant d'éléments ayant un impact sur le stock si l'erreur n'est pas corrigée à temps. Le processus à mettre en œuvre va différer en fonction de l'importance des structures mais le dénominateur commun d'une maîtrise des risques est d'avoir au minimum deux acteurs pour la commande, ce qui implique que tout ne repose pas sur le seul chef de cuisine. Il faut reconnaître que l'externalisation des petites structures de SRH à laquelle procèdent certaines collectivités territoriales diminue le nombre d'établissements obligés de fonctionner avec un seuil critique d'acteurs (en général un gestionnaire matériel et un cuisinier), augmentant la polyvalence de ces personnels et limitant leurs contrôles

mutuels et la séparation des tâches qui garantit le respect des procédures et participe à la bonne gestion des stocks.

On ne peut évoquer la commande sans faire référence aux fournisseurs et à l'aide appréciable qu'ils sont en mesure de nous fournir sous forme d'un dialogue préalable. Il est parfois possible de faire parvenir une précommande par téléphone, fax ou mail et d'attendre le retour du commercial sur les disponibilités, les prix promotionnels (dont on aura pris soin d'indiquer dans son marché qu'ils prévaudront sur les prix du marché le cas échéant) ou la qualité des produits selon la saison. Puis, en fonction des retours, un bon de commande est émis avec la quasi-certitude d'engager les sommes adéquates afin de satisfaire un besoin précis. Cette démarche peut sembler lourde mais elle fonctionne souvent très bien et permet de gagner sensiblement en efficacité et en efficience.

Au terme de ces opérations, il sera nécessaire d'éditer autant de fiches d'approvisionnement que de besoin, au moins une pour l'intendance permettant un contrôle à tout moment et une pour la personne chargée des réceptions de marchandises afin qu'elle puisse vérifier l'adéquation entre la commande et la livraison, avec mention des éventuelles observations et même de refus de réception le cas échéant. Dès lors, deux cas se présentent :

- Si le document remis au moment de la livraison fait office de facture, il faut



immédiatement procéder à la saisie des entrées de stock dans Presto puis procéder au mandatement sans délai.

- Si seul un bon de livraison a été remis, il faut là encore procéder à la saisie des entrées mais attendre la facture et ne mandater qu'après un ultime contrôle pour vérifier l'adéquation entre la facture et le bon de livraison.

## LES OPÉRATIONS QUOTIDIENNES DE GESTION DES STOCKS

Un suivi quotidien des entrées et des sorties est la condition première d'un stock bien géré. Ceci ne sous-entend pas pour autant qu'il faille se jeter sur son logiciel de gestion des stocks dans les cinq minutes qui suivent la fin du service. En effet, certaines denrées sont parfois sorties la veille dans le cadre de préparations faites à l'avance et il est préférable que ces sorties soient retracées informatiquement le jour de consommation du plat qu'elles ont servi à confectionner. De même, dans les établissements disposant d'un internat, on est en droit de supposer que les collègues ne vont pas faire nocturne pour procéder aux opérations de sorties dès la dernière cuillère de dessert avalée au soir par les élèves internes. Pour ces motifs, il n'est pas déraisonnable de tolérer un délai de 24 heures pour procéder à la saisie de la feuille de consommation journalière, mais guère plus afin de conserver un suivi rigoureux que ne permet pas un trop grand décalage. En effet, il n'est pas rare que la personne

chargée de la saisie dans Presto ait besoin d'une explication, d'une précision. Dès lors, chacun comprendra aisément à quel point il est aisé de répondre le jour même ou le lendemain à ces questions, chose de plus en plus malaisée en cas de décalage supplémentaire.

Il est également nécessaire de trouver la méthode et l'outil qui vont faciliter la communication entre les différents acteurs en limitant la perte de l'information. Le partage des tâches qui permet le contrôle a pour corollaire un devoir accru en termes de communication. Quelle que soit la méthode choisie, seule la méthode orale est à proscrire. Que ce soit sur cahier ou à travers des échanges de mail ou dépôt de fichiers partagés sur le réseau, il faut veiller là encore à la traçabilité des opérations, ce que des échanges verbaux ne permettent pas. Pour pouvoir saisir la feuille de consommation journalière, la liste des denrées sorties est communiquée par la cuisine ou le magasinier et c'est l'intendance qui se charge de fournir les effectifs par catégorie d'usagers. Si cela relève de la formalité et ne prend que quelques secondes en cas d'utilisation d'un logiciel privé, il faut en revanche faire preuve d'une vigilance accrue en cas d'utilisation de tickets. Leur collecte, leur exploitation quotidienne et leur conservation avant et après utilisation avec vérification des numéros et de la date d'utilisation doit se faire scrupuleusement.

L'un des risques inhérents à la gestion des entrées est l'oubli de la saisie et le mandatement immédiat, tout particulièrement en cas de partage des tâches et de bons de livraison faisant office de facture. Pour éviter ces oublis qui se payent cash lors du contrôle d'inventaire suivant, et en espérant que ce soit nous et non l'agent comptable ou un auditeur qui le remarquons, le plus simple est que la personne qui a procédé à la saisie appose ses initiales sur le bon de livraison. Concernant la saisie des sorties, il faut porter une attention particulière à leur adéquation avec le menu, non seulement en quantité mais en ce qui concerne les produits. Il peut en effet arriver qu'un problème d'approvisionnement de dernière minute, un impondérable concernant un produit défectueux ou même un cuisinier absent nécessite d'effectuer des changements à l'improviste. Ceci n'est en soi pas un souci si l'on veille, parallèlement au contrôle des quantités et produits sortis, à changer le menu renseigné dans Presto et à matérialiser ce changement sur le menu conservé dans les archives en indiquant la raison de ce changement de dernière minute. Rares sont sans doute les agents comptables ou auditeurs à pousser la conscience professionnelle jusqu'à vérifier pour chaque jour ce dernier point mais cela peut se faire par sondage et il serait dommage de ne rien avoir noté et de faire passer cette capacité d'adaptation pour un manque de rigueur. Une dernière étape qui reste à instaurer si l'on dispose du personnel nécessaire est de demander à une tierce personne de procéder à une relecture de la feuille de consommation journalière. Cela ne prend que quelques minutes et cette personne qui n'est ni celle qui a sorti physiquement les denrées des magasins, ni celle qui a matérialisé ceci par des opérations de sorties dans Presto, est un autre maillon qui renforce à son tour la chaîne que constituent ces pratiques de bonne gestion.

Reste à savoir comment gérer les excédents réutilisables qui sont constitués de produits sortis des stocks pour la production mais pas entièrement utilisés ou de denrées proposées au service dans le respect des températures et des conditions de protection (vitrine réfrigérée, emballages individuels avec DLC ou DDM sur chacun). Lorsque ces produits qui sont en général des articles d'épicerie sèche respectent



## LA BONNE GESTION DES STOCKS ALIMENTAIRES

scrupuleusement ces derniers critères, il est accepté qu'ils fassent l'objet d'un retour en stock. Mais c'est là qu'interviennent les risques d'erreurs et d'écarts car si le réflexe de signaler les sorties est assez bien développé en cuisine, il n'en va pas de même en ce qui concerne les denrées susceptibles de servir à la confection ultérieure de repas en toute sécurité. Il est donc nécessaire d'avoir un processus bien défini à ce sujet et de veiller à ce que chacun le respecte. Notons que ceci diffère des plats mis en cellule de refroidissement rapide, qui constituent également des excédents consommables mais cette fois de produits finis et qui ne sont donc plus comptabilisés dans le stock, même si les bonnes pratiques d'étiquetage et de stockage s'appliquent plus que jamais.

### LE « CAS » DES ACTIONS PÉDAGOGIQUES ET DES RÉCEPTIONS

Si les règles de gestion financière des stocks de denrées destinées au SRH sont clairement définies, il n'en va pas de même concernant la gestion de celles destinées à des prestations de réception ou des actions pédagogiques. Nombreuses sont les interrogations sur le mode de gestion

de ces éventuels stocks et de leur imputation comptable en classe 6 au moment du mandatement. Et force est de reconnaître que la M9.6 qui a éclairci bien des points de comptabilité depuis 2013 reste en l'espèce singulièrement muette. Un grand flou entoure la manière dont il convient de travailler et il existe presque autant de pratiques et d'interprétations que d'agents comptables. Mais alors, comment procéder et surtout en quoi cette problématique comptable trouve-t-elle sa place dans notre souci de bonne gestion matérielle ?

Il se trouve que c'est pour respecter l'orthodoxie comptable que le gestionnaire se doit de mettre en œuvre des procédures de gestion spécifiques pour tout ce qui touche à l'achat de denrées n'étant pas destinées au SRH. Il faut en effet conserver en tête le fait que les achats effectués sur les comptes 6011 à 6028 se doivent d'être suivis en stock et donc retracés en comptabilité générale. D'un autre côté, acheter des denrées sur les crédits d'un service général pour les suivre dans le stock du service spécial SRH n'est pas pensable. Il est possible de tenir un stock annexe dans un simple fichier Excel mais si les mouvements de sorties ne sont pas strictement égaux aux mouvements d'entrée,

cela contraint le gestionnaire à effectuer des opérations spécifiques de variations de stocks, et l'agent comptable à suivre ce stock auxiliaire en comptabilité générale, ce qui est source d'erreurs potentielles.

Reste alors une solution parfaitement conforme d'un point de vue réglementaire et qui consiste à acheter les denrées nécessaires au SRH et les entrer dans Presto, puis à procéder à une vente entre le SRH et le service AP ou ALO, ceci prenant la forme d'un ordre de recettes au SRH et d'un mandat pour ordre au service général concerné, le tout matérialisé dans Presto par une « Sortie autre » retracée dans une feuille de consommation spécifique et n'ayant pas de rapport avec la feuille de consommation journalière connue de tous. Bien entendu, reste à surmonter la difficulté du coût de la vente entre services et il faut alors avoir prévu de faire voter en conseil d'administration un tarif pour une prestation globale incluant le coût de la viabilisation, des éventuels consommables, du nettoyage et même du temps de travail accompli par les agents du SRH. Ce coût, qui pourrait être de 1 à 2 € par personne et par événement, peut faire l'objet d'un mandat au 6257 puisqu'il s'agit dès lors d'une prestation de service fournie par le



SRH et payée comme telle. Cette solution est sans nul doute susceptible de satisfaire le plus scrupuleux des auditeurs, même si la lourdeur de la procédure peut décourager nombre de gestionnaires et de comptables. Mais rappelons ici que puisque l'agent comptable est responsable des stocks, il convient pour lui d'avoir une gestion cohérente et harmonisée au sein de son agence comptable, quitte pour cela à encourager certains gestionnaires matériels à changer leurs pratiques.

## LE RENFORCEMENT DES CONTRÔLES

Les objectifs du contrôle interne comptable sont d'atteindre des objectifs de conformité, de régularité, de qualité et d'efficacité. Le contrôle de gestion auquel se livre le gestionnaire matériel est lui un système de pilotage élaboré en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés, l'activité développée et les résultats obtenus. Il n'est en effet pas question de « faire une descente » dans les magasins toutes les semaines sans prise de recul sur les constats faits. Il faut au contraire observer s'il y a une tendance à l'amélioration ou non et décider de prendre d'éventuelles mesures correctives afin que ces opérations ne se vident pas de leur sens. Inspiré du contrôle interne comptable, on peut également mettre en place un organigramme fonctionnel qui reprend le processus de gestion des stocks point par point, partant du recensement des besoins pour aboutir au rapprochement de l'inventaire physique avec l'état fourni par le logiciel de gestion. Pour cela, il faut là aussi affecter un acteur à chaque tâche en fonction des caractéristiques propres à chaque établissement. Cette séparation des tâches à chaque étape a pour conséquences de renforcer les contrôles mutuels et de sécuriser les procédures et ainsi éviter au maximum entre autres choses les risques de « coulage ».

Mais lors des contrôles qu'il effectue par lui-même ou qu'il fait effectuer par un membre de l'équipe d'intendance, le gestionnaire se doit de vérifier bien d'autres points qui relèvent de la pure gestion matérielle, à commencer par l'état sanitaire du magasin et le respect des DLC et DDM. Il a également pour mission de mettre en place une méthodologie qui permette d'effectuer des contrôles dans des délais réduits mais

avec une efficacité indéniable. Les éléments qui vont faciliter la prise d'inventaire sont la réalisation d'un étiquetage afin que les produits se voient attribuer une place fixe et connue, un éclairage suffisant permettant de voir dans chaque recoin du magasin et de lire facilement les mentions portées sur les étiquettes des produits stockés, la limitation des commandes avant les vacances. Le contrôle de l'inventaire est une tâche perçue comme fastidieuse mais indispensable pour finaliser le processus de contrôle de gestion. Le mieux est de le pratiquer en binôme, tant pour des raisons de rapidité que pour assurer un contrôle mutuel limitant les erreurs qui seraient susceptibles d'aboutir à des opérations de correction de stock inutiles. Au sein du binôme, une personne est mobile, dénombre et dicte, tandis qu'une autre est assise dans un coin non gênant et note en répétant l'information à voix haute pour vérifier si les données comprises et notées sont les bonnes. Il peut être utile d'être équipé d'une calculatrice pour dénombrer les quantités unitaires vendues sous forme de lots, et ce d'autant plus que compter sur ses doigts tout en tenant un stylo et un listing est en fait chose peu pratique, le recours aux neurones étant d'ailleurs une technique honorable mais parfois moins fiable que le recours à des circuits intégrés. Bien entendu, des pauses sont les bienvenues toutes les deux heures si nécessaire car même si dans la plupart des établissements un inventaire dure moins de deux heures, il peut être sensiblement plus long dans les grosses structures.

La périodicité conseillée pour effectuer ces opérations est avant chaque période de congés scolaires, ne serait-ce que pour avoir moins de références en stock à comptabiliser. Mais il n'y a pas de règle absolue et la périodicité dépend des constats faits lors des précédents contrôles. Si tout se passe bien, il n'est pas déraisonnable de maintenir ce rythme. Mais si au contraire les constats d'écarts persistent, il faut procéder à des inventaires plus rapprochés qui vont tout à la fois obliger les acteurs à s'impliquer dans la recherche de solutions et seront peut-être le moyen d'identifier les causes d'erreurs en raison du peu de temps laissé entre chaque contrôle. Les erreurs découlent le plus souvent, non pas d'une volonté manifeste de mal faire ou de saboter les actions entreprises, mais

d'un manque d'implication qui découle d'un manque de compréhension des enjeux en dépit de toutes les explications apportées. Des inventaires rapprochés sont alors également le moyen de mobiliser car il devient évident peu à peu pour les personnes intéressées qu'il est bien plus agréable pour elles de faire attention tous les jours plutôt que de multiplier les inventaires qui sont toujours plus ou moins considérés comme une perte de temps. Bien entendu, il est possible de décider de planifier certains contrôles mais d'autres doivent se faire à l'improviste afin d'être plus représentatifs du niveau de qualité atteint.

Concernant la gestion des écarts, elle doit se faire au moyen d'ajustements de stocks qui sont des opérations devant conserver un caractère très exceptionnel. Il ne faut surtout pas procéder à des corrections de stocks au moyen d'opérations d'entrées ou de sorties censées venir compenser le stock existant. En effet, le total des entrées doit correspondre au total des mandats payés au 6011, et le total des sorties doit être conforme aux besoins de production. S'il existe des écarts à corriger, il faut donc recourir à des écritures d'ajustement dans Presto. Lorsqu'il est nécessaire de procéder ainsi, il convient d'ailleurs de matérialiser par écrit la date, les raisons et le statut de la personne ayant agi, ce rôle étant en général réservé au gestionnaire matériel. Une signature de ce dernier attestera des opérations réalisées et il conviendra de vérifier régulièrement dans Presto qu'il n'a pas été procédé à d'autres écritures du même genre sans qu'il en soit informé.

Nous pouvons conclure en précisant qu'appréhender la gestion des stocks sous l'angle d'une démarche qualité et non sous un angle comptable inscrit ce travail dans la lignée du DUERP, du PPMS et bien entendu du CIC. Il s'agit de sujets qui nécessitent une mise en œuvre volontaire et doivent vivre sous forme de processus continu et non d'action ponctuelle effectuée pour se conformer à réglementation. Bien entendu, il est question d'optimiser les coûts et de réduire les risques sanitaires. Mais il est surtout question de faire preuve de bon sens et de pragmatisme dans ce domaine où les objectifs sont connus mais les règles propres à chaque structure restent souvent à définir, en tout cas à matérialiser. ■