

## SOMMAIRE

### **LISTE DES TABLEAUX**

### **LISTE DES FIGURES**

### **LISTE DES ABREVIATIONS**

### **INTRODUCTION GENERALE**

### **PARTIE I : SOCIETE HOLCIM MADAGASCAR**

#### **CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE**

- Section 1 - Identité de l'entreprise*
- Section 2 - Politique et stratégie de l'entreprise*
- Section 3 - Activité et mission*
- Section 4 - Structure organisationnelle*

#### **CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'OBSERVATION**

- Section 1 - Déroulement du stage*
- Section 2 - Observation*

#### **CHAPITRE 3 : CONTROLE INTERNE AU NIVEAU DU DEPARTEMENT LOGISTIQUE**

- Section 1 - Contrôle interne du département logistique*
- Section 2 - Instruments fondamentaux de la logistique*

### **PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE**

#### **.CHAPITRE 1 : PROBLEMES RELEVES AU NIVEAU DE LA LIVRAISON DES MARCHANDISES ET LA FACTURATION DES TRANSPORTEURS**

- Section 1 - Livraison des marchandises*
- Section 2 - Etablissements des factures par les transporteurs*
- Section 3 - Bon de commande transport*

#### **CHAPITRE 2 : PROBLEMES RELEVES AU NIVEAU DU SERVICE LOGISTIQUE SUR LES REGLEMENTS DES FACTURES TRANSPORTS**

- Section 1 - Procédure actuelle*
- Section 2 - Contrôle interne*

### **PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

#### **CHAPITRE 1 : SOLUTIONS PROPOSEES POUR HOLCIM MADAGASCAR CONCERNANT LA LIVRAISON DES MARCHANDISES ET LA FACTURATION DES TRANSPORTEURS**

- Section 1 - Proposition de solutions concernant la livraison des marchandises*
- Section 2 - Mesures à prendre concernant la facturation*
- Section 3 - Réorganisation du mode bon de commande transport*

#### **CHAPITRE 2 : PROPOSITION DES SOLUTIONS CONCERNANT LE SERVICE COMPTABILITE LOGISTIQUE**

- Section 1 - Réorganisation des tâches*
- Section 2 - Contrôle interne et les coûts engendrés*

#### **CHAPITRE 3 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS**

*Section 1 -Resultats attendus*  
*Section 2 -Recommandations*

**CONCLUSION GENERALE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**TABLE DES MATIERES**

## LISTE DES TABLEAUX

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tableau n° 1 Pôles de production .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>Tableau n° 2 Gamme de produits de HOLCIM Madagascar .....</b>                                 | <b>16</b> |
| <b>Tableau n° 3 Avantages et inconvénients du mode transport terrestre .....</b>                 | <b>38</b> |
| <b>Tableau n° 4 Utilité de la facture transport.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Tableau n° 5 Etablissement du BCT .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>Tableau n° 6 Points forts et points faibles du BCT .....</b>                                  | <b>50</b> |
| <b>Tableau n° 7 Nombre de factures traitées durant l'année 2007 : .....</b>                      | <b>53</b> |
| <b>Tableau n° 8 Statistique sur le règlement de facture (transporteurs) de HOLCIM 2007 .....</b> | <b>54</b> |
| <b>Tableau n° 9 Statistique sur le règlement de facture en pourcentage .....</b>                 | <b>54</b> |
| <b>Tableau n° 10 Nombre de facture traité par jour en moyenne.....</b>                           | <b>55</b> |
| <b>Tableau n° 11 Délai de traitement des règlements .....</b>                                    | <b>55</b> |
| <b>Tableau n° 12 Délai de facturation à titre d'exemple pour Holcim .....</b>                    | <b>69</b> |
| <b>Tableau n° 13 Facturation des BL par destination à titre d'exemple axé à Antsirabe..</b>      | <b>70</b> |
| <b>Tableau n° 14 Planification des heures d'envoi des états d'expédition.....</b>                | <b>72</b> |
| <b>Tableau n° 15 les coûts engendrés selon notre proposition .....</b>                           | <b>81</b> |
| <b>Tableau n° 16 Avantages et inconvénients du tableau précédent.....</b>                        | <b>81</b> |

## LISTE DES FIGURES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figure n° 1 Organigramme de HOLCIM Madagascar .....</b>           | <b>11</b> |
| <b>Figure n° 2 Organigramme de la direction commerciale .....</b>    | <b>14</b> |
| <b>Figure n° 3 Planning de transport .....</b>                       | <b>35</b> |
| <b>Figure n° 4 Enlèvement site Tamatave.....</b>                     | <b>44</b> |
| <b>Figure n° 5 Enlèvement site Ibity.....</b>                        | <b>46</b> |
| <b>Figure n° 6 Transfert .....</b>                                   | <b>47</b> |
| <b>Figure n° 7 Procédure de traitement de facture transport.....</b> | <b>56</b> |
| <b>Figure n° 8 Facture de transport .....</b>                        | <b>68</b> |
| <b>Figure n° 9 Organigramme du département logistique .....</b>      | <b>76</b> |

## LISTE DES ABREVIATIONS

|         |  |
|---------|--|
| S.A     | Société Anonyme                              |
| HOLCIM  | Holderbank Cement                            |
| MACOMA  | Matériaux de construction de Madagascar      |
| SCOI    | Société cimetière de l'Océan Indien          |
| SOMACIM | Société Malgache de Ciments                  |
| BU      | Bibliothèque universitaire                   |
| CITE    | Centre d'Information Technique et Economique |
| ARC     | Accusé de Réception de commande              |
| EXW     | Départ à l'entrepôt, EX Works                |
| FCA     | Franco Transporters, Free Carrier            |
| BCH     | Bon de chargement                            |
| BCT     | Bon de commande transport                    |
| BL      | Bon de Livraison                             |
| BLM     | Bon de livraison manuel                      |
| FATRA   | Facture transporteur                         |
| TVA     | Taxe sur valeur ajoutée                      |
| TRF     | Transfert                                    |

## INTRODUCTION GENERALE

Madagascar entame en ce début du troisième millénaire une nouvelle stratégie sur l'économie après avoir traversé une crise dont l'impact n'a pas épargné les entreprises. Pour ces entités, la recherche de la rentabilité devient une nécessité pour la relance de leurs activités sinon une condition de survie. Le but est de faire le maximum possible pour arriver à cette fin. Les dirigeants actuels prônent le développement rapide et durable. Pour ce faire, ils ont instauré le libéralisme où la concurrence et l'obligation du résultat est la règle. Il faut mettre les bonnes personnes aux bonnes places.

Ayant effectué un stage au sein du département logistique de HOLCIM Madagascar en vue de ce mémoire de maîtrise, nous nous sommes penchés sur des problèmes relatifs au niveau de la comptabilité logistique. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi le thème : « **Contribution à l'amélioration des procédures de traitement des factures transports dans le cas de HOLCIM Madagascar** ». Et pour que le résultat soit opérationnel et présenté de façon professionnelle, HOLCIM a accepté de nous encadrer dans notre travail.

Quand on parle de procédure, il faut connaître les méthodes appliquées et les systèmes de contrôles internes de l'entreprise.

Le sujet que nous avons proposé est très vaste et a déjà fait l'objet de différentes études à maintes reprises mais ceci ne nous empêche pas de relever le défi en apportant notre aide pour que l'entreprise atteigne ses objectifs.

La réalisation de ce mémoire a nécessité une collecte d'informations et une enquête auprès du personnel de la société et de ses partenaires transport pour prendre connaissance de l'existence du fait.

Pour la collecte des données, nous avons effectué des recherches dans les archives de la société, l'organisation en place et les procédures existantes ainsi qu'une étude documentaire pour avoir un aperçu théorique du thème auprès des différentes centres de documentations : bibliothèque universitaire BU, CITE Ambatonakanga, Internet,...etc.

Le présent mémoire sera subdivisé en trois grandes parties :

- D'abord, la première partie sera consacrée aux généralités sur la société ;
- Puis s'ensuivra la deuxième partie, où nous allons situer et analyser les divers problèmes, qui font l'objet du thème ;
- Enfin, nous consacrerons la troisième partie pour apporter des suggestions de solutions et des recommandations.

Rapport-Gratuit.com

## **PARTIE I : SOCIETE HOLCIM MADAGASCAR**

Dans cette partie, nous allons parler de la présentation de la société, le déroulement du stage et la structure interne de l'entreprise dans laquelle nous avons évolué durant la période de stage au sein de la société Holcim (Madagascar) S.A.

Nous parlons ainsi des principales activités du groupe HOLCIM et Holcim Madagascar et de ses produits locaux.

Et pour finir, nous mettrons en exergue les méthodes, les procédures et les instruments fondamentaux de la logistique.

# CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE

Nous parlons ici d'un petit historique de la firme, sa politique et sa stratégie, son activité principal et sa structure interne.

Nous nous intéressons plus particulièrement à l'organisation de la direction commerciale auquel sont rattachées les activités du département logistique de la société.

## Section 1 - Identité de l'Entreprise

### 1.1 *Création*

Depuis les débuts du groupe en Suisse, il y a près d'un siècle, HOLCIM est devenu aujourd'hui une société de premier ordre au niveau mondial, solidement implantée sur le marché mondial en étant présent dans 90 pays.

En 1950, une société active dans les matériaux de constructions fut implantée à Madagascar plus précisément à Antananarivo et à Toamasina ayant comme raison sociale : « MACOMA ».

En 1983, la société MACOMA a cédé ses actions au profit de la société CEDEST qui a pris le contrôle da la compagnie sur la partie Océan Indien dont cette présente en fit filiale.

En effet, la Société CEDEST fut adjointe par le groupe ORIGNY-DEVROISE sise à Paris qui fut elle-même sous la direction de HOLDERBANK du groupe Suisse. A noter que HOLDERBANK prit la mesure d'attribuer à la réorganisation de la politique générale de MACOMA par cette transition.

En janvier 2002, le groupe MACOMA devint HOLCIM (Madagascar) tandis que SOMACIM devint HOLCIM Industrie.

En juin 2002, HOLCIM (Madagascar) et HOLCIM Industrie s'associerent en gardant la dénomination de HOLCIM (Madagascar) pour les deux. Dotée d'un capital social initial équivalent à 2 415 200 000 Ariary

### 1.2 *Forme juridique*

Pour un bref résumé du changement de sa forme juridique, au début, la Société était une SARL sous la dénomination de « MACOMA » constituée suivant acte sous seing privé en 1950 à Antananarivo.

En application de l'article 23 de ses statuts, le Conseil d'Administration avait pris la décision de transformer le statut de la société en SA (Société Anonyme). En 1957, le montant du capital de 2 415 200 000 Ariary a été décidé lors de l'Assemblée Générale.

### ***1.3 Durée de la société***

La durée de la Société a été primitivement fixée à 30 ans à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 1950, mais elle a été prolongée de 69 années à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 1980 pour expirer le 1<sup>er</sup> Janvier 2049, d'après le Statut.

### ***1.4 Localisation***

Son siège social ainsi que son agence commerciale région centre (Antananarivo et Antsirabe) se trouvent à Antananarivo 1 bis, rue Patrice Lumumba Tsaralalàna - Antananarivo 101.

Tel : +261 20 22 239 78/ +261 20 22 239 79

Fax : +261 20 22 332 77

HOLCIM Madagascar a deux agences commerciales dont une sise à Tamatave 6 rue de Lattre de Tassigny Tamatave 501, qui s'occupe de la région Nord-Est (Tamatave et ses environ, Nosy Be, Sava, Diana)

Tel : +261 20 53 328 48

Fax : +261 20 53 311 74

Et une autre agence commerciale de Fianarantsoa et la région Sud et Sud-Est (Tuléar, Manakara, Morondava, Tolagnaro,...)

Tel / Fax : + 261 20 75 512 81

Mobile 032 11 830 36

Renforcé par des secteurs commerciaux pour une bonne répartition des produits

Secteur commercial de Toliara

Tel / Fax : + 261 20 94 445 15

Mobile 032 11 550 42

Secteur commercial Mahajanga

Mobile .3211 550 43

Ainsi que des dépôts commerciaux pour assurer la disponibilité des produits dans les régions à savoir:

- Antananarivo
- Tamatave
- Diego
- Tolagnaro
- Fianarantsoa
- Majunga
- Antsirabe

E-mail: [holcim-mdg@holcim.com](mailto:holcim-mdg@holcim.com)

## ***1.5 Groupe Holcim***

### ***1.1.1 Les grandes dates du groupe Holcim***

Holderbank est créé dans un village Suisse du même nom en 1912. Très rapidement, ses propriétaires se rendent compte que l'industrie à l'échelle nationale n'est pas suffisante. C'est pourquoi ils décident en 1920, de s'installer et d'investir progressivement en Europe.

La compagnie, loin d'être satisfaite de cette expansion, prend l'initiative de s'installer et d'investir petit à petit en Afrique du Sud en 1939, en Amérique Latine et en Amérique du Nord entre 1950 et 1970, en Asie Pacifique en 1970, puis en Europe de l'Est et en Asie respectivement en 1980 et en 1990.

En 2001, avec une présence dans plus de 90 pays dans le monde, Holderbank change de nom et de logo pour s'appeler dès lors « Holcim ».

### ***1.1.2 De MACOMA à HOLCIM Madagascar***

En juillet 1950 fut créée la société MACOMA « Matériaux de Construction de Madagascar ».

La société se spécialisa sur l'achat, la vente et l'importation de quincaillerie générale, industrielle de bâtiments, appareils sanitaires, peintures, constructions métalliques et préfabriquées en général. Elle fut essentiellement basée à Antananarivo.

En raison du développement du volume d'activités, il parut alors nécessaire à ses dirigeants d'étendre la société. La première extension se fit par la construction d'une société de profilage de tôles et de fabrication de pointes sise à Toamasina en 1952. La société importa les matières premières nécessaires à ces deux produits et l'usine afin d'en obtenir des pointes et tôles destinées aux consommateurs.

L'extension de la société MACOMA dans les autres provinces s'avéra de plus en plus vitale. C'est ainsi que dans les années 1980, plusieurs agences dans les provinces furent établies dont une à Fianarantsoa, une à Diégo Suarez, une à Sambava et une à Toamasina. Par cette extension, la société MACOMA était représentée aussi bien dans la région orientale de l'île que dans celle occidentale, dans celle du nord.

Au cours de l'année 1985, l'actionnaire majoritaire de MACOMA céda ses actions au profit de CEDEST, elle-même fut rachetée par le groupe ORIGNY de Paris sous la direction de HOLDERBANK (groupe suisse) qui prit en charge la politique générale du groupe MACOMA.

En 1995, le groupe fit l'acquisition de SOMACIM, un site producteur de ciment sis à Ibity dans la région d'Antsirabe. L'intégration de cette société dans le groupe renforça considérablement la position de MACOMA dans le domaine du bâtiment.

En 1996, MACOMA créa la SCOI pour le conditionnement du ciment vrac au port même de Toamasina. Ce site permit le stockage et l'ensachage du ciment reçu par bateaux.

En janvier 2002, le groupe MACOMA change de dénomination et devint Holcim Madagascar tandis que SOMACIM devint Holcim Industrie.

Et en Juin 2002, Holcim Madagascar fusionna avec Holcim Industrie et garda la dénomination en Holcim Madagascar.

### ***1.6 Comités de direction de Holcim Madagascar***

Les principaux dirigeants de la Société HOLCIM Madagascar sont :

- Monsieur Jean Pierre Bisiaux (Directeur Général),
- Monsieur Vincent Blanchet (Directeur Administratif et financier),
- Monsieur Francis Rajaobelina (Directeur des Ressources Humaines),
- Monsieur Tsiry Rasolonjatovo (Directeur commercial),
- Monsieur Bernard Randrianoelison (Directeur d'usine Tamatave),
- Monsieur Michel Viacroze (Directeur d'usine Ibity).

## **Section 2 - Politique et stratégie de l'entreprise**

Cette section nous permet de savoir la politique et la stratégie marketing adoptées par l'entreprise. Les décisions stratégiques traitent des sujets vitaux pour l'entreprise, concernant sa politique générale, sa stratégie à venir et ses perspectives. Ce sont des questions hautement sensibles et confidentielles pour l'entité.

Il en résulte que les décisions stratégiques sont du ressort de la Direction Générale, le cas échéant, notamment pour les décisions d'une importance capitale, de concert avec la Présidence Direction Générale et le comité de Direction.

### ***2.1 Politique de l'entreprise***

Pour affronter ses concurrents, HOLCIM Madagascar développe une politique différente, à l'exemple de son vaste réseau d'implantation dans le pays qui lui a permis de se développer par l'augmentation de sa capacité d'intervention.

Sur le marché malgache, la société compte deux pôles de production de ciment dont :

- une usine intégrée d'une capacité de production de 150 000 tonnes/an à Antsirabe (Ibity)
- un silo d'importation d'une capacité de 250 000 tonnes/an et une unité d'ensachage situés au Port de Tamatave.

Holcim Madagascar est certifiée ISO 9001-2000 depuis le mois de décembre 2003 « système de management de la qualité » dans le but d'aller vers l'amélioration continue de

ses services et produits. Elle utilise ainsi une politique de prix pour se différencier aux autres concurrents.

Holcim Madagascar est une entreprise citoyenne par le biais du CRS (Responsabilité Sociale et Communautaire) c'est-à-dire qu'elle met en place des différentes actions sociales par exemple des soutiens aux établissements scolaires, participe aux reboisements... la société s'engage dans la démarche de protection et de préservation de l'environnement et est certifiée ISO 14001-2004 depuis le mois de décembre 2004 « système de management de l'environnement ».

### ***2.1.1 Couverture dans toutes les zones***

Cependant, HOLCIM Madagascar adopte une large couverture de toutes les zones productrices par l'implantation d'agences dans l'ensemble des régions.

### ***2.1.2 Classement à Madagascar***

De ce fait, à Madagascar, parmi toutes les sociétés importatrices et distributeurs de ciments, HOLCIM Madagascar est classée première vue la qualité de ses produits et la prestation de ses services.

L'existence de deux pôles de production de ciment et d'agences éparpillées sur l'étendue du territoire malgache constitue un facteur-clé de sa réussite.

Profitant de contrats nationaux et internationaux ainsi qu'une forte culture d'entreprise, HOLCIM Madagascar renforce sa bonne réputation vis-à-vis de sa clientèle par son principe de respecter de manière scrupuleuse ses engagements.

Son affiliation à un puissant groupe, Groupe HOLCIM, lui confère aussi une bonne crédibilité vis-à-vis de l'environnement des affaires à Madagascar et à l'étranger.

Par ailleurs, HOLCIM Madagascar arrive à gagner facilement la confiance des banques en raison de son appartenance à ce groupe Holcim Outre Mer.

## ***2.2 Stratégie de l'entreprise***

Faire face à la concurrence, Holcim Madagascar adapte une stratégie qui convient à son environnement.

Comme la Société dispose déjà de distributeurs courants, elle opte pour une stratégie marketing business : B to B c'est-à-dire les produits s'adressent directement à ses distributeurs (pour être plus proche des clients).

En outre, l'expérience et les compétences de ses dirigeants ont permis de définir et mettre en œuvre des « stratégies de diversification et d'innovation» des produits et d'augmenter continuellement sa capacité d'exploitation

### **Section 3 - Activité et mission**

#### ***3.1 Activité***

Les principales activités du groupe HOLCIM se concentrent sur la fabrication de ciment, de béton et de granulats. Actuellement, il est partenaire des principaux acteurs de la filière Bâtiments et Travaux publics.

Holcim Madagascar quant à lui se spécialise dans la fabrication et commercialisation de ciment.

Comme nous avons déjà mentionné qu'il existe deux pôles de productions à Madagascar :

- Usine Ibity : exploitation de la carrière de cipolin une des constituants des matières premières pour la fabrication du ciment, la réception des matières premières, le concassage et le mélange des matières premières pour la constitution des crus blancs et leur stockage, la constitution des crus noirs et leur cuisson, broyage, le conditionnement et expédition des ciments.
- Silo Tamatave : importation de ciment en vrac et puis l'ensachage des produits prêts à être expédiés.

#### ***3.2 Mission***

Le groupe HOLCIM est aujourd'hui le numéro deux mondial du secteur. Son slogan : « HOLCIM manorina mba haharitra » ou « HOLCIM construire pour durer » met en exergue son objectif à long terme.

Il se porte comme mission d'être la société la plus respectée et la plus attractive dans l'industrie des matériaux de construction, créant de la valeur pour toutes ses parties prenantes.

De plus, étant le Leader sur le marché, il adopte une démarche proactive en matière de gestion environnementale qui lui permettra d'obtenir des résultats économiques favorables à long terme, et l'amène à intégrer un développement durable dans sa démarche politique. Aussi, implique t-il ses parties prenantes dans ce processus.

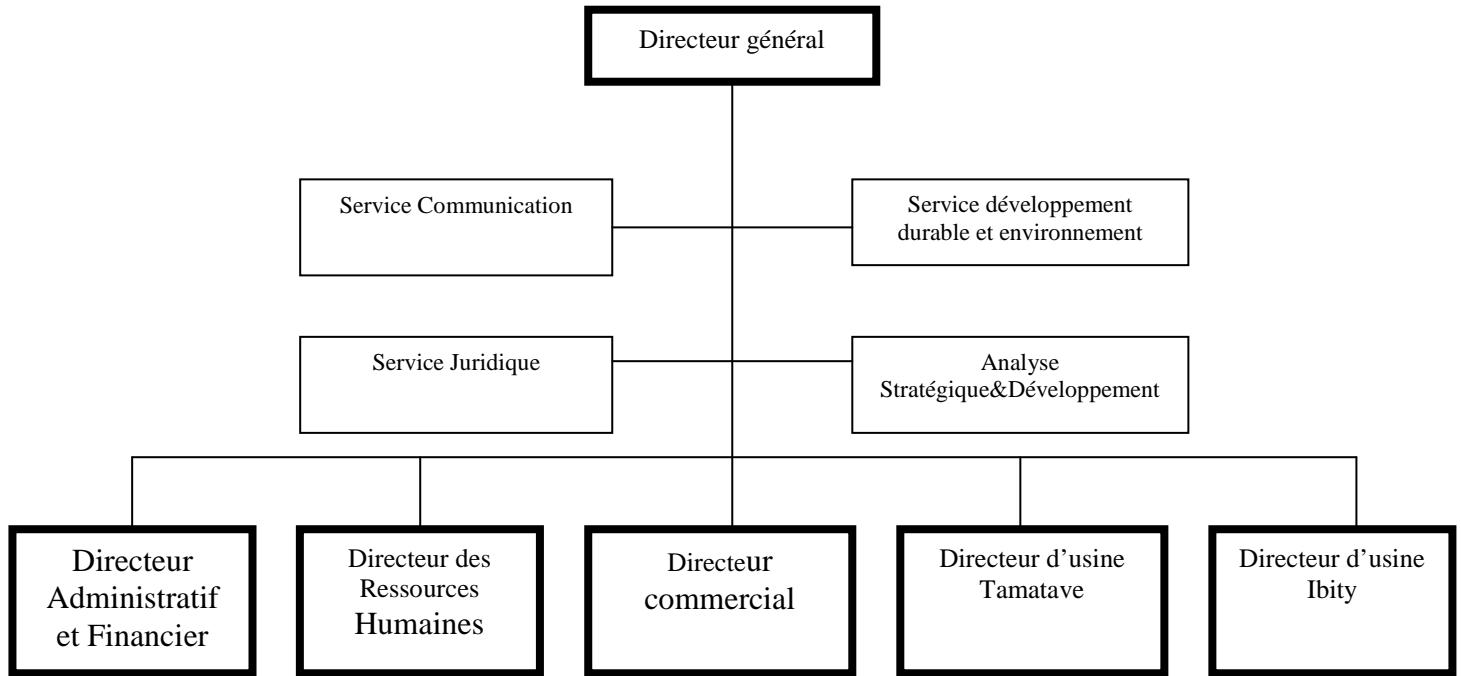
## Section 4 - Structure organisationnelle

L'organisation interne de la société HOLCIM Madagascar est caractérisée par une hiérarchie de fonction. En fait, toute prise de décision appartient uniquement à la direction.

### 4.1 *Organigramme de la société HOLCIM Madagascar*

La structure organisationnelle du Bureau de liaison à Antananarivo se résume dans l'organigramme ci-dessous.

**Figure n° 1 Organigramme de HOLCIM Madagascar**



*Source : base de données HOLCIM (Madagascar)*

Un organigramme détaillé se trouve en annexe

## 4.2 Fonctions des directions

### 4.2.1 La Direction Générale

Comme étant au sommet, la direction générale gère les activités courantes de Holcim Madagascar.

Attribution en générale :

- ➔ Réaliser les objectifs de développement et de rentabilité conformément à la stratégie de Holcim Outre Mer HOM
- ➔ Proposer, faire valider par la hiérarchie et mettre en œuvre une stratégie de redressement à court terme et de développement à moyen et long terme
- ➔ Procéder à l'examen détaillé du marché c'est-à-dire offre, demande, concurrence, quantité, qualité...
- ➔ Proposer et mettre en place les stratégies de la Société : les orientations, les politiques à adopter ainsi que les moyens à mettre en œuvre.

Enfin, la dernière tâche mais non pas la moindre, la Direction Générale garantie le respect des autorisations nécessaires vis-à-vis de l'administration Malagasy.

### 4.2.2 La Direction des ressources humaines

La Direction des ressources Humaines a pour missions :

- ❖ A l'égard de l'entreprise :
  - ➔ Elaborer la politique sociale et en assure l'application au quotidien
  - ➔ Représenter la société auprès des organismes ou syndicats professionnels et de défendre les intérêts de Holcim
  - ➔ Aviver les capacités de leadership de l'encadrement de la société
- ❖ A l'égard du personnel :
  - ➔ Améliorer l'équilibre travail et vie privée
  - ➔ Assurer une bonne coordination dans l'entreprise

#### **4.2.3 *La Direction administrative et financière***

Est rattachée directement à la DAF HOM. Elle a un lien fonctionnel avec le Directeur général d’Holcim Madagascar.

Cette Direction est à la charge de la gestion des affaires générales de la Société afin d’assurer l’établissement des états comptables, financiers et fiscaux dans le respect des normes du groupe et ainsi que de garantir les procédures et contrôles nécessaires à la gestion de l’entreprise.

Attribution en générale :

- ➔ Assurer le fonctionnement et la gestion des services sous sa responsabilité en motivant les équipes et en leur apportant le soutien nécessaire.
- ➔ Coordonner et assurer la production des comptes comptables et analytiques.
- ➔ Garantir la fiabilité des informations comptable et financière transmises à la direction pour prise de décision.
- ➔ Assurer un suivi efficace des comptes clients pour réduire le risque d’impayé et optimiser la gestion de la trésorerie pour limiter les coûts financiers

Enfin, cette direction est tenue d’assurer l’optimisation fiscale et de gérer les assurances.

#### **4.2.4 *La Direction commerciale***

La Direction Commerciale est directement rattachée à la Direction Générale. Elle participe à la politique commerciale, logistique et marketing de Holcim Madagascar sous l’autorité de la Direction générale et régionale.

- ➔ Assurer les objectifs commerciaux de Holcim Madagascar.
- ➔ Participer à la planification et à la coordination des approvisionnements maritime

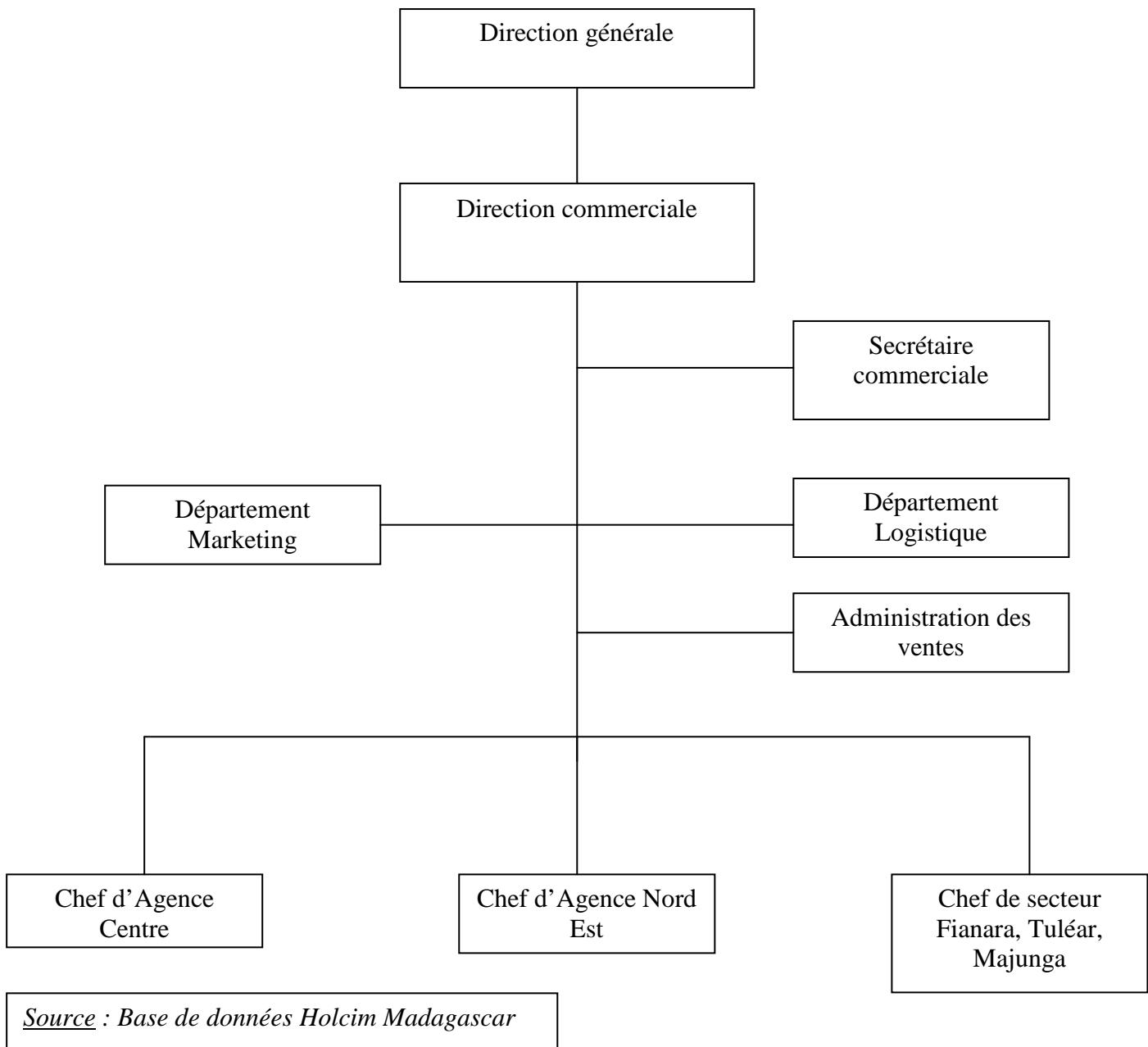
➔ Négocier les prix avec les transporteurs et d'augmenter le nombre de clients

➔ Contribuer à l'amélioration de l'image de marque de Holcim Madagascar

#### 4.2.4.1 Organigramme du département commercial

La structure du Département Commercial a été développée étant donné que la plupart du stage de recherche s'est effectuée au sein de cette entité.

Figure n° 2 Organigramme de la direction commerciale



Le secrétaire commerciale est rattachée dans le service vente qui regroupe ainsi tous les responsables d'agences et secteurs, les technico-commerciaux et les agents au comptoir.

- Les chefs de régions et les commerciaux ont une forte relation de travail en prospectant de la clientèle qui sera intéressée aux produits offerts par HOLCIM. leur rôle principal est d'élargir la part de marché de l'entité en augmentant le nombre de clients ou plus précisément en augmentant la capacité annuelle du ciment vendu. Ces commerciaux se chargent du suivi des commandes de leur clientèle et assurent ainsi les réapprovisionnements des clients en matière de ciment.
- Les agents au comptoir sont destinés à prendre les commandes et à délivrer les ARC et bon de livraisons des clients « EXW »

### **Département logistique**

La présence d'un département logistique au sein de la Direction commerciale s'explique par le fait que les produits doivent être livrés aux moindres coûts, dans le plus bref délai tout en maintenant leur qualité « *le bon produit, au bon moment au bon endroit* ».

Deux cas peuvent se présenter :

- Soit le client s'approvisionne directement auprès des dépôts de Holcim Madagascar
- Soit le client demande à Holcim de lui livrer moyennant le coût du transport

Dans les deux cas, le département logistique (le chef de département logistique, l'agent logistique et l'agent comptable du service logistique) est tenu responsable de chercher les moyens de locomotion qui pourront satisfaire pour le mieux les clients tout en générant des profits pour la société.

Par ailleurs, les responsables de dépôts transmettent quotidiennement c'est-à-dire au jour le jour l'état de leurs stocks permettant à l'agent de planification logistique de faire un suivi et d'élaborer le planning d'expédition journalier.

### **Département marketing**

Le département Marketing est une force maîtresse pour le déroulement de l'activité de HOLCIM Madagascar. C'est là que toutes les stratégies de ventes sont définies avec l'aide de la direction commerciale et la direction générale. C'est dans le Département Marketing qu'on fait l'analyse et suivi concurrents (veille concurrentielle), étude de marché, enquête et suivi satisfaction clients... C'est un facteur clé de la réussite de la société.

## Administration des ventes

Ce service se charge de l'encaissement, de la facturation client et ainsi le rapprochement des comptes clients.

HOLCIM engage un agent de facturation respectivement pour chacune des régions commerciales.

### 4.2.4.2 Gamme de produits de HOLCIM Madagascar

En ce qui concerne la production de HOLCIM Madagascar :

Tableau n° 1 Pôles de production

| Usine              | Produit   |
|--------------------|---|
| Cimenterie d'Ibity | CEM II / B - P 22,5 UT<br>CEM II / A - P 32,5 N UT PM |
| Silo Tamatave      | CEM II / A - LL 42,5 N                                |

Source : base de données HOLCIM (Madagascar)

HOLCIM Madagascar opte pour une stratégie de diversification. Chaque produit est destiné à un usage.

Tableau n° 2 Gamme de produits de HOLCIM Madagascar

| PRODUITS   |                    |       |   |  |
|--|--------------------|-------|---|--|
| NOM  | COULEUR D'EMBALAGE | POIDS | UTILITE   | EMPLOIS HABITUELS  |
| <b><i>Lova</i></b><br><b><i>CEM II / B - P 22,5 UT</i></b> | BLEU               | 50 kg | Réalisation de béton de classe de résistance comprise entre 16 et 18 MPa à 28 jours | <b><u>Béton :</u></b><br>• Tous bétons armés ou non faiblement sollicités : poteaux ou poutres (maxi 4m), linteaux, appui de fenêtre, escalier, fondation superficielle pour maison<br>• Béton maigre et de propreté |

|  |        |       |   |   |
|--|--------|-------|---|---|
|  |        |       |   | <p><b><u>Mortiers :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mortiers de pose de briques, moellons, parpaings</li> <li>• Enduits traditionnels</li> <li>• Mortier de pose de carrelage</li> </ul> <p><b><u>Emplois particuliers :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux routiers</li> <li>• Traitement sols</li> </ul>   |
| <b><i>Orimbato<br/>CEM II / A -<br/>P 32,5 N UT<br/>PM</i></b> | ORANGE | 50 kg | Réalisation de béton de classe de résistance comprise entre 16 et 30 MPa à 28 jours | <p><b><u>Bâtiment :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondations, préfabrication</li> <li>• Béton en élévation armé</li> <li>• Dallages, poteaux, poutres</li> <li>• Chaussée béton</li> </ul> <p><b><u>Travaux routiers :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Béton de roulement (piste d'aéroport)</li> <li>• Béton extrudé (glissière en béton et assainissement)</li> <li>• Traitement de sols</li> </ul> <p><b><u>Emplois particuliers :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnements agressifs (Prise de mer –Norme NF)</li> </ul> |

|  |       |       |  |  |
|--|-------|-------|--|--|
| <b><i>Manda<br/>CEM II / A -<br/>LL 42,5 N</i></b> | ROUGE | 50 kg | Résistance prévisible à 28 jours d'âge en compression en 16 à 35 Mpa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Béton préfabriqué</li> <li>• Ouvrage de génie civil</li> <li>• Bétonnage par basses températures</li> <li>Dallages</li> </ul> |
|--|-------|-------|--|--|

*Légende :*

*Source : Brochure de Holcim (Madagascar)*

*PM : Prise mer, UT : usage tropical*

Nous avons vu tous les renseignements concernant HOLCIM Madagascar, sa politique en général, ses produits et ainsi que toutes les directions.

Et maintenant, nous allons voir les phases de démarche de collecte d'informations ayant permis l'établissement de mon «mémoire ».

## CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'OBSERVATION

La méthodologie est l'étude des méthodes adaptées pour entreprendre une recherche ou un travail ou une activité.

Ici, ce sont les phases de la recherche et les techniques afférentes pour la collecte des informations.

### Section 1 - Déroulement du stage

On a effectué un stage de six mois au sein de HOLCIM Madagascar. HOLCIM, une entreprise de qualité dans tous les sens surtout au niveau hiérarchique. L'atmosphère qui y règne m'a beaucoup impressionné : les personnels sont accueillants et dynamiques. Ils sont si sympathiques que je ne me sentais pas comme un stagiaire mais comme un vrai employé. Le service logistique m'a confié une tâche journalière qui a un rapport direct au bon déroulement du département ainsi que la vie de la société.

#### 1.1 *Profits*

Mao Tse Toung disait : « Il faut renforcer et améliorer les acquis, c'est-à-dire mettre en pratique les connaissances acquises en vue d'acquérir de nouvelles connaissances ». Comme nous avons déjà évoqué que ce stage a permis une imprégnation du milieu professionnel et nous a aidé à concilier les acquis théoriques avec la réalité professionnelle. Il nous a permis ainsi de développer et d'acquérir des techniques relationnelles grâce au contact avec une grande variété d'interlocuteurs et de mettre en évidence un certain nombre de ces acquis face à la pratique.

#### 1.2 *Freins*

Dans chaque entreprise, on peut être constamment confronté à des problèmes auxquels on doit faire face. Nul ne peut échapper à ces facteurs limitants qui ont tendance à freiner ou à bloquer même toutes les chances de réaliser un meilleur travail.

### ❖ Le temps

Un de mes chanteurs préférés disait dans la parole de sa chanson : « je n'aurai pas le temps, de tout faire» et un autre disait : « Time, it took the most of me and left me with no key to unlock the chest of remedy ». Le temps est un des plus grands facteurs limitants que personne ne pourra jamais sous-estimer.

Nous avons effectué un stage de six mois au sein du département logistique mais nous trouvons que c'est trop court pour réaliser correctement notre analyse. Néanmoins, nous avons fait tout ce qui est dans nos capacités pour atteindre l'objectif auquel nous avons été assignés.

### ❖ Propriété de l'entreprise : LA CONFIDENTIALITE

Chaque entreprise est jalouse de ses données, quand il s'agit de documents qui lui sont très confidentiels. Il est alors difficile pour ses dirigeants de transmettre des renseignements de peur que ceux-ci ne soient ensuite connus de tous, de n'importe qui et surtout de ses principaux concurrents.

Ces données nous auraient certainement fourni de plus amples informations pour approfondir notre analyse mais nous n'avons absolument pas à nous plaindre puisque le personnel nous a été d'une très grande aide.

## Section 2 - Observation

### 2.1 *Collectes d'informations*

Comme méthodologie d'approche et de réalisation, ce présent mémoire est effectué à partir de trois phases, à savoir :

- La phase de terrain comprenant la consultation et l'analyse des documents, des procédures et contrôle interne au sein de la Société ;
- La phase de recherche d'informations consistant à des travaux de recherches et de documentation effectués auprès des divers centres cités ci-après ; CITE (Centre d'Information Technique et Economique), BU (Bibliothèque Universitaire)
- La phase de traitement des données (analyses, détection des problèmes et suggestion de solution).

Le thème, quoi que basé sur le domaine du contrôle interne « procédure », a été étudié particulièrement sous ses aspects financiers et organisationnels. Ceci nous a permis d'approfondir et de mettre en pratique les connaissances théoriques dispensées durant les formations universitaires.

### ➤ **INTERNE**

Comme nous avons déjà évoqué auparavant que tous les personnels sont dynamiques, il nous a été plus facile de demander de l'aide auprès d'eux. C'était dans une ambiance chaude et une profonde intégration au sein du membre qu'on a pu effectuer ce travail.

### ➤ **EXTERNE**

On a pris des cours de diplomatie pour avoir une bonne relation avec la clientèle. Pour confirmer nos informations, nous avons fait une descente sur terrain où une enquête a été réalisée pour le bon déroulement du travail. La majorité des clients et transporteurs interrogés a accepté de collaborer avec nous, malgré la réticence de certains.

### ➤ **DOCUMENTATION**

La recherche bibliographique nous a permis de faire un inventaire sur tout ce qui a été écrit précédemment. L'analyse documentaire passée sur trois phases :

- ➲ niveau préparatoire : délimitation de la problématique, étude du contexte, étude du problème à l'aide de documents directement accessibles.
- ➲ niveau moyen : mise en place du dispositif permettant la vérification des hypothèses.
- ➲ niveau final : analyse des documents du niveau moyen en vue de la vérification des hypothèses et l'interprétation générale.

Notre recherche s'est essentiellement portée sur les documents mettant en évidence d'une part le secteur du ciment, d'autre part, le contrôle interne au niveau du service logistique.

## 2.2 Analyse

### 2.2.1 Définition de la problématique

Dans ce paragraphe, nous percevons les imperfections et les lacunes. La présentation des problèmes pourrait surprendre, de même la manière de les résoudre.

Le contrôle interne et la procédure appliquée au traitement des factures transports avaient attiré particulièrement mon attention, au cours de ces mois de stage au sein du département logistique. La logistique est le cœur de la direction commerciale, elle fait appel à plusieurs métiers et savoir- faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens. C'est un domaine qui met en relation directe la société, les clients et les transporteurs.

HOLCIM étant leader sur le marché du ciment, le nombre de clients ne cesse d'augmenter. Le service logistique est obligé de répondre aux besoins des clients en cherchant des transporteurs pour l'acheminement de la marchandise et au processus de paiement de ces derniers. C'est là que se posent les problèmes : « est ce que les objectifs sont atteints à temps ? Est ce que la situation présente répond au besoin du client ou du transporteur ? Et est ce que HOLCIM en pourrait tirer profit ? ». C'est ainsi que nous avons opté pour le thème : « **Contribution à l'amélioration des procédures de traitement facture transport dans le cas de HOLCIM Madagascar** ».

### 2.2.2 Objectif de l'étude et résultat attendu

Il est important de porter à la connaissance de tout un chacun que dans le service commercial, la première intention est fixée sur l'étude de la satisfaction clientèle.

Principalement, à cause d'une augmentation de nombre de facture transport à traiter, le service logistique rencontre un grand problème. Cette dégradation se fait sentir plus précisément au niveau du service comptabilité logistique : processus de traitement trop long, le non-respect de la date du règlement etc. L'objectif de l'étude se consacre sur une bonne gestion organisationnelle (pour une bonne répartition des tâches journalières) et opérationnelle (à mieux satisfaire les clients et les transporteurs, à les fidéliser et à accroître l'attractivité d'HOLCIM Madagascar sur le marché) et ainsi sur une bonne gestion du temps de travail.

Après regroupement et assimilation des informations recueillies, nous pouvons maintenant entamer la démarche nécessaire pour l'accomplissement de ma mémoire.

Mon travail n'a que l'ambition d'une contribution, mais veut poser la pierre qui marque déjà l'emplacement exact et le style de la construction à venir.

## CHAPITRE 3 : CONTROLE INTERNE AU NIVEAU DU DEPARTEMENT LOGISTIQUE

Essayons de savoir tout d'abord la définition des mots « gestion » et « logistique »:

### La gestion

La gestion est l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité. La gestion vient du verbe « gérer » c'est-à-dire contrôler. Pour Henri Fayol, il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous l'abréviation PODC: « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler ».

### La Logistique

#### 1. Définition

Par définition, la logistique est « une fonction transversale de l'entreprise. Elle vise une gestion globale, une harmonisation, une synchronisation et une accélération des flux :

- Physiques (matières premières, composants, produits finis, emballages et déchets) ;
- D'informations ».

En outre, la logistique est « l'ensemble des techniques de gestion et d'optimisation de la gestion des matières premières et des produits finis. C'est l'art d'amener des moyens et des ressources à l'endroit et au moment où on en a besoin ».

Par ailleurs, les étapes cruciales préconisées sont particulièrement, l'entreposage, le transport et la distribution des produits finis lorsqu'il est question de la logistique ceci dans le souci de minimiser les coûts (zéro stock ; objectif qualité), en ayant un stock minimal et en optimisant les transports (zéro délai) ou (juste à temps), tout en maximisant la disponibilité des produits, afin d'éviter les ruptures de stock.

Nous pouvons également définir, la logistique comme une fonction « dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens ». De nombreux processus de l'entreprise impliquent donc dans les facettes logistiques, en particulier la chaîne logistique qui va des fournisseurs aux clients.

## **2. Le concept de la logistique**

Tout au long de leur parcours, les produits sont traités de manières différentes qui sont liées les unes aux autres par des liens de dépendance technique, chronologique ou encore géographique. L'enjeu consiste alors à assurer et bien entreprendre la coordination optimale de ces processus d'activités mis différemment en œuvre par l'entreprise en question.

### **Section 1 - Contrôle interne du département logistique**

Maintenant, nous allons aborder une approche théorique sur les notions de contrôle interne, qui depuis quelques années, ont pénétré tous les domaines de l'activité économique, non seulement dans les pays développés, mais également dans les pays en voie de développement, non seulement dans le secteur privé mais également dans le secteur public.

#### **1.1 *Explications et objectifs***

##### **Explications**

De nombreuses définitions données par des instituts et organisations professionnelles et d'expert – comptables ont évolué au fil des années mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que toutes s'accordent pour préciser qu'il s'agit d'un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

Il paraît maintenant possible en reprenant la plupart des points acquis précédemment de donner une définition synthétique du contrôle interne : « Le contrôle interne est mis en place par la direction d'une entreprise pour assurer la légitimité de ses activités, la protection de ses actifs, la fiabilité de ses informations et l'utilisation efficace de ses moyens humains, financiers et techniques. Il comprend un plan d'organisation et un ensemble cohérent de moyens, de méthodes et de procédures permettant la maîtrise du fonctionnement et l'évolution de l'entreprise par rapport à son environnement ».

## **Objectifs**

Le contrôle interne au niveau du Département logistique concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs spécifiques. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.

Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents que l'on regroupe sous cinq rubriques :

- Sécurité des actifs
- Qualité des informations
- Respect des directives
- Optimisation des ressources
- Maîtrise de l'entreprise

### ***1.2 Moyens de contrôle interne***

#### ***1.2.1 Organisation au sein du département***

Pour atteindre ses objectifs, la société Holcim doit disposer d'une certaine structure. La direction s'emploiera à la faire connaître de tous par des conférences d'informations et par des notes écrites. Ces méthodes permettent à chacun de savoir dans quelles limites s'exerce son autorité et les risques d'empêtements réciproques seront éliminés.

Les plans d'organisation peuvent comprendre les éléments suivants :

- Définition des objectifs permanents de l'entreprise ;

- Organigramme de l'ensemble de l'entreprise et, en détail, des secteurs, indiquant les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles entre les diverses activités ;
- Définition des responsabilités pour chaque activité ;
- Description des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque individu.

De plus, la réussite d'un système de contrôle interne exige que tout le personnel soit rémunéré sur une base qui tienne compte de ses responsabilités.

### ***1.2.2 Méthodes et procédures***

Nous notons que les définitions de contrôle interne insistent sur le fait qu'il comprend « méthodes et procédures » de chacune des activités de l'entreprise.

Il faut entendre principalement par méthodes et procédures, les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de son environnement.

Les méthodes et procédures auraient davantage d'efficacité si elles figuraient dans des manuels d'instructions.

Les faire circuler comme documents imprimés n'a pas pour but d'éliminer l'initiative de personne mais seulement de s'assurer que chaque personne participant au fonctionnement d'une procédure comprend la signification du travail auquel elle prend part.

### ***1.2.3 Mesures de contrôles comptables et autres***

Le fait que le contrôle interne est un ensemble de sécurité intégrée dans toutes les procédures, qui ne sont pas de nature comptable exclusivement. La responsabilité de la mise en place de l'ensemble des systèmes de contrôle est du ressort de la direction. Aucun système de contrôle ne peut réussir si la direction ne s'y intéresse pas et si elle ne fait pas savoir qu'elle accepte la responsabilité de sa mise en place.

La direction prend position sur ce qu'elle attend de chaque système de contrôle en précisant entre autres :

- ⇒ Le degré de fiabilité qu'elle attend des informations ;
- ⇒ Le niveau de la qualité à obtenir dans les opérations physiques ;

- ⇒ Les délais à respecter dans la réalisation de diverses étapes de contrôle et dans le retour des informations correspondantes.

## Section 2 - Instruments fondamentaux de la logistique

On ne peut pas s'échapper au service logistique quand on parle « acheminements des biens », ce service est le noyau ainsi que le générateur des sources de développement pour une organisation industrielle. On peut relever deux instruments fondamentaux pour l'accomplissement de ses tâches :

### 2.1 *Transport*

« C'est le fait d'un déplacement d'un objet d'un lieu à un autre ».

Des statistiques empruntées à divers pays permettent d'affirmer que le développement des ressources nationales, le niveau de développement et les dimensions des économies sont étroitement dépendants du développement des transports, que la rigidité des coûts de transport influe sur le cycle, favorisant l'expansion, amplifiant la dépression.

Puisque les conséquences de l'action du coût de transport risquent d'être mal perçues, il importe que, dans l'entreprise, on met en place des dispositifs chargés de surveiller cet élément indésirable, mais inévitable.

La fonction transport, trop longtemps atrophiée, doit se développer afin de domestiquer le coût de déplacement physique des biens lié à toute action de production et de vente.

### 2.2 *Les moyens de communication*

Les moyens de communications sont nécessaires pour une bonne information et imposés afin de suivre et contrôler en temps réel le mouvement et le flux des marchandises, les relations avec la clientèle, les relations avec les fournisseurs transporteurs « sous-traitants ». Ils prennent une place de plus en plus importante dans l'organisation de la gestion et de la communication des entreprises.

### ***2.2.1 Téléphone***

C'est le moyen de communication le plus courant et le plus nécessaire pour contact rapide de l'environnement interne qu'externe de la firme. C'est un moyen indispensable pour le service logistique parce qu'il doit être omniprésent à chaque situation.

### ***2.2.2 E-mail et Fax***

C'est un moyen de communication par écrit nécessaire pour communiquer ou affirmer quelque chose. C'est le mode le plus rassurant avec preuve par écrit.

### ***2.2.3 Lettre de communication***

La lettre de communication est le mode le plus raffiné de tous ces moyens de communications. Elle s'est fait manuellement ou informatisé et est rédigée soigneusement avec politesse.

## **Conclusion partielle**

Etant donné l'importance du stage que nous avons effectué au sein de Holcim Madagascar, la première étape consistait à assimiler les informations concernant la société.

Cette assimilation a été faite à travers l'intégration au sein de l'établissement ainsi que les relations entretenues avec tous les personnels interne qu'externe de la firme.

Nous avons défini ainsi dans cette première partie la méthodologie appliquée pour la collecte d'informations et nous allons voir maintenant les problématiques et les analyser.

## **PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE**

Cette partie consiste à développer l'analyse des données en ce qui concerne la logistique.

Dans un premier temps nous allons soulever les problèmes au niveau de la livraison des marchandises et la facturation des transporteurs.

Et par la suite, nous allons parler des problèmes au niveau des règlements des factures transports.

# **CHAPITRE 1 : PROBLEMES RELEVES AU NIVEAU DE LA LIVRAISON DES MARCHANDISES ET LA FACTURATION DES TRANSPORTEURS**

Avant d'entrer dans les différentes sections, essayons d'abord de connaître les moyens que HOLCIM utilise pour atteindre ses objectifs.

Les moyens constituant concrètement l'entreprise sont classés en trois catégories essentielles :

- Moyens humains :

Actuellement, le nombre de personnel travaillant chez HOLCIM est de 280 (dirigeants, cadres, et non cadres).

- Moyens matériels :

Sont les outils de travail de l'entreprise, matières nécessaires à l'élaboration des produits ou des services et les produits eux-mêmes.

Sur le marché malgache, HOLCIM dispose de deux sites de production de ciment à savoir une unité d'ensachage et une unité de fabrication.

Elle adopte une large couverture dans toutes les zones productrices par l'implantation d'agence dans l'ensemble des régions et engage des transporteurs pour la bonne distribution des produits aux revendeurs et distributeurs ainsi que les transferts des ciments dans tous les dépôts. HOLCIM applique la technique d'impartition « sous-traitance ».

- Moyens informationnels :

Les moyens informationnels sont concrétisés par leurs supports comprenant tous les renseignements et toutes les données nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

## **Mode de transport**

Pour l'approvisionnement et écoulement de ses produits finis, Holcim Madagascar a recours à différents modes de transport à savoir le transport routier, ferroviaire et maritime.

- Transport par route :

Comme nous avons dit auparavant que HOLCIM applique la technique d'impartition « sous-traitance ». C'est un contrat par lequel « HOLCIM », donneur d'ordre, fait exécuter à une autre entreprise, qu'on appelle sous-traitant, la totalité de son transport de matières et produits finis. La société utilise ce mode de transport lorsqu'il s'agit du transfert ou de la livraison franco.

- Transport par chemin de fer :

Holcim utilise également ce mode de transport pour les transferts c'est-à-dire pour l'enlèvement des ciments du silo Tamatave ou de la cimenterie d'Ibity vers les dépôts. C'est le premier moyen terrestre de transport de masse. À l'heure actuelle, il reste irremplaçable pour les transports de pondéreux et transfert assez rapide de grandes quantités sur une longue distance. Le niveau moyen des tarifs de transport par chemin de fer est relativement bas et il sert souvent de base de comparaison pour le choix d'un mode de transport.

Holcim Madagascar est en entente partenaire avec madarail avec des objectifs en terme de temps à réaliser par an.

- Transport maritime :

La société HOLCIM importe des ciments en vrac par voie maritime. Elle pratique encore ce mode de transport pour l'acheminement des marchandises dans les régions côtières non accessible par route ou dont le coût de transport routier est trop cher dans le cas de Vohémar, Fort Dauphin, Nosy Be.

### **La politique de vente de HOLCIM**

- ✿ Vente départ ou EXW :

C'est à la charge des clients de transporter les marchandises ainsi que les risques qui peuvent survenir du dépôt jusqu'à sa destination finale. La société ne fait que le chargement des ciments dans le véhicule du client au dépôt. Afin d'éviter toute rupture, le service logistique suit la gestion de leur stocks quotidiennement.

Les procédures :

Tous les véhicules du client doivent être adaptés au transport de ciment, et en aucun cas, HOLCIM Madagascar ne sera responsable de tout dommage matériel ou immatériel consécutifs ou non à son transport.

Les marchandises achetées voyagent toujours aux risques et périls du client et il appartiendra à ce dernier d'exercer tout recours éventuel contre les transporteurs, notamment en cas de retard, d'avance, de substitution ou de manquant.

Les opérations de chargement sont effectuées par HOLCIM Madagascar. Le chargement des sacs se fera selon les instructions du conducteur, qui est le seul responsable du plan de chargement de son véhicule.

Tout transporteur assurant l'enlèvement devra se conformer aux règles internes de sécurité en vigueur à l'intérieur des sites d'HOLCIM.

En cas de chargement partiel, la partie du véhicule à charger doit permettre un chargement instantané afin d'assurer les cadences de chargement définis par HOLCIM sur ses sites.

✿ **Vente franco :**

La société livre les commandes franco par le biais de ses transporteurs qui chargent les ciments dans les sites de productions de Holcim. Tous les frais et risques interviennent au moment où le transporteur prend en charge les marchandises. Cependant, le service logistique se doit de vérifier que la marchandise transportée arrive à temps et en très bon état à la destination prévue.

Les procédures :

Le tonnage minimum pour les livraisons franco est de 28 tonnes.

Le lieu précis de déchargement doit être accessible par des camions semi-remorques et le client prend toutes dispositions afin que les véhicules puissent circuler sans risque pour le personnel, le matériel et les installations. HOLCIM décline toute responsabilité en cas de dommage causé par un véhicule lors d'une manœuvre sur une voie d'accès non appropriée.

L'heure de livraison est programmée en fonction : des conditions normales de transport et du respect des réglementations légales en la matière.

Les dépassements de délai de livraison ne peuvent donner lieu à des dommages et intérêts, à retenue de paiement. A noter que les ventes chez Holcim sont généralement au comptant.

La société décline toute responsabilité en cas de retard ou annulation de livraison due à la force majeure ou à des causes indépendantes de sa volonté et notamment en cas de guerre, émeute, incendie, inondation et autres aléas climatiques, grèves, difficulté de circulation particulières liées à des manifestations.

Elle tiendra le client informé, en temps opportun, des cas et évènements énumérés ci-dessus.

HOLCIM se réserve la possibilité d'effectuer des livraisons partielles faisant l'objet de facturations indépendantes. Aussi, toute livraison partielle constitue une opération distincte dont le paiement ne peut être différé dans l'attente du solde de la commande initiale.

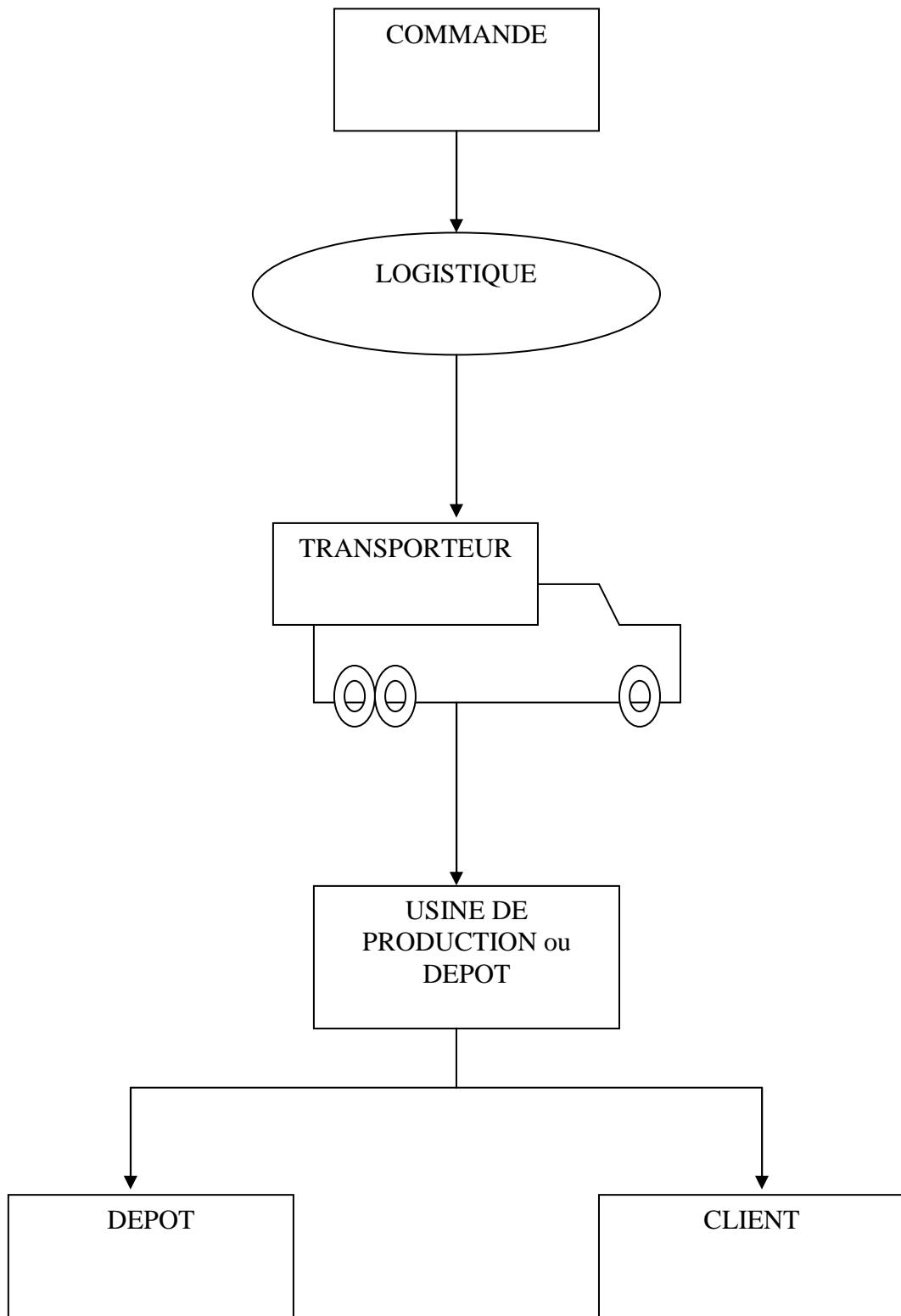
En cas d'empêchement de la livraison du fait du client, ce dernier supportera l'intégralité des frais d'immobilisation du véhicule et des frais de transport si le véhicule a déjà quitté le site d'enlèvement.

#### **Mode de communication entre le service logistique et les transporteurs**

La logistique est chargée de rechercher les transporteurs pour livrer les commandes des clients. Tout transporteur devant charger du ciment pour le compte de Holcim devra être agréé et dispose d'un code.

La sélection du transporteur dépendra de sa disponibilité, son professionnalisme (camions en bon état, respect délai de route). Ces transporteurs sont souvent contactés par téléphone mobile qui reste le moyen de communication le plus utilisé.

Le choix du mode transport varie en fonction du coût de transport et de la durée.

**Figure n° 3 Planning de transport**

*Source : réflexion personnelle*

### **La passation de commande :**

Toute passation de commande doit être adressée par E-mail ou Fax au transporteur 48 heures avant le jour prévu pour le chargement.

Toute commande doit nécessairement comporter :

- La date, l'heure et lieu du chargement
- Le tonnage à transporter qui va servir à déterminer le nombre de camions nécessaires à l'exécution de la commande
- Le lieu de livraison ainsi que le nom du destinataire ou du client de HOLCIM Madagascar

La réponse du transporteur devra parvenir à HOLCIM par la même voie au plus tard 24 heures avant le jour du chargement.

### **L'opération de transport :**

*Le chargement :*

Le chargement des marchandises sur le ou les camions du transporteur est assuré par HOLCIM Madagascar ;

Dans l'hypothèse où le transporteur aviserait HOLCIM de son impossibilité d'assurer la commande, et sauf cas de force majeur, un tel avis doit être impérativement adressé par tout moyen à HOLCIM, au minimum 12 heures avant l'heure de chargement prévue.

*La livraison :*

Le transporteur assurera le transport des marchandises de la société HOLCIM S.A des points de chargement jusqu'aux points de livraison et dans les délais prévus dans la commande. Il s'engage à effectuer ses prestations dans le délai d'acheminement prévu. Il effectuera ainsi la livraison des marchandises entre les mains de la personne désignée comme destinataire sur le document de transport ou de son représentant.

La signature du bon de livraison par le destinataire ou son représentant sera la preuve de la remise et de l'acceptation de la livraison ; elle sera accompagnée du nom du signataire, de la date de réception, ainsi que du cachet commercial du client de HOLCIM livré.

En cas de retard de la livraison, le transporteur doit immédiatement avertir le département Logistique de la société.

Dans le souci d'optimiser la livraison des marchandises, le transporteur s'engage à prévoir des véhicules de rechange au cas où le ou les véhicules affectés à une opération de transport seraient dans l'impossibilité d'assurer la livraison en cours de route, sauf cas de force majeure.

Pour évaluer les prestations de ses transporteurs, le département logistique les évalue semestriellement.

## Section 1 - Livraison des marchandises

Nous parlons ici de la vente franco effectuée par HOLCIM Madagascar. Le service logistique intervient au moment où HOLCIM engage les transporteurs pour livrer ses marchandises. Certains clients ne respectent pas la procédure appliquée par la société mentionnée ci-dessus.

### ***1.1 Lieu de livraison :***

Le lieu de livraison devra être accessible et ne comporte aucun risque pour le transporteur.

HOLCIM se fie des transporteurs engagés pour l'accomplissement de la prestation..

#### ***1.1.1 Manque de communication :***

Faisant face à une analyse critique, nous avons du faire ressortir les points forts et les points faibles de la situation pour que nous puissions apporter nos aides.

Puisque c'est une vente franco, alors, on ne parle que du transport terrestre.

**Tableau n° 3 Avantages et inconvénients du mode transport terrestre**

| <b>Point fort</b> | <b>Point faible</b> |
|-------------------|---------------------|
| Rapidité          | Insécurité          |
| Flexibilité       | Trop chers          |
| Conformité        |                     |
| Accessibilité     |                     |

C'est le mode de transport le plus utilisé et qui peut gagner la confiance des clients par sa rapidité et sa conformité au tonnage demandé. Il est flexible, dans le cas de force majeur, au moment d'un empêchement lors d'une livraison client. L'agent logistique envoie un autre camion pour le servir à temps.

En ce qui concerne les inconvénients du mode transport terrestre, c'est toujours la question d'insécurité routière et le tarif de transport très élevé par rapport aux autres modes de transport que ce soit routière (cas d'accidents) ou insécurité des marchandises (vol, vandalisme, manquants).

Au niveau du poste comptabilité logistique, le problème survient au moment où l'information ne passe pas. L'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente, utile, objective, communicable, vérifiable et directement reçue par la personne concernée. En fait, une omission d'informations de la part d'un agent logistique peut perturber la livraison des marchandises et peut beaucoup embarrasser le comptable. Par exemple, l'application des tarifs « spot » pour certains transporteurs.

### ***1.1.2 Inaccessible pour les camions***

Un des plus grands problèmes de la livraison de ciment est l'inaccessibilité à destination pour la vente Franco. Parfois, certains clients (surtout cas des clients particuliers) ne donnent pas les repères nécessaires du lieu de livraison et les informations sur l'accessibilité des poids lourds.

Faute de quoi, le client est obligé de chercher un autre endroit accessible aux voies publiques pour le déchargement.

### ***1.2 Impacts sur la livraison :***

- Au niveau de la facturation :

Après la non-conformité mentionnée sur le BL et le BCT, l'agent logistique chargé de la BCT doit créer un autre bon pour la régularisation. Le BCT créé doit être vérifié et signé par le chef de département. Comme, chaque BL doit être accompagné d'un BCT, avant d'être régler. On constate le temps perdu par ce manque d'information et peut causer un retard au niveau du paiement des factures transports.

- Au niveau des transporteurs :

Les transporteurs perdent confiance à la société et refusent de livrer au même endroit. Alors, HOLCIM se retrouve dans une situation difficile à la recherche d'autres transporteurs pour la livraison du client.

### ***1.3 Réception de Bon de Livraison (BL) :***

La preuve de la remise et de l'acceptation de la livraison des ciments sera la signature du Bon de livraison par le destinataire ou son représentant. Le réceptionnaire doit mentionner dans le BL le nombre de ciment reçu, la qualité du produit, la date de réception, son nom, sa signature et le cachet commercial.

Après l'accomplissement de la procédure de livraison, le transporteur est prié de facturer le BL accompagné du BCT pour être réglé.

### ***1.4 Impact sur la faute de réception de BL :***

La société HOLCIM refuse de payer le transporteur sans que les BL soient réceptionnés par le destinataire avec mention des procédures.

Quelque soit la nature du problème, le transporteur est obligé de chercher les moyens nécessaires pour que le bon de livraison soit signé.

## Section 2 - Etablissements des factures par les transporteurs

### 2.1 Contenu de la facture transport :

Dans chaque facture, il faut mentionner :

- La date d'établissement de la facture
- Le numéro de la facture pour que HOLCIM puisse suivre le règlement ainsi que le classement des documents de base
- Les renseignements des transporteurs : pour une simple vérification si les transporteurs sont à jour ou réglo (NIF, stat, quittance...)
- Les renseignements de HOLCIM Madagascar puis que c'est à lui le donneur d'ordre qui devra régler la facture.
- Un tableau mentionnant :
  - ⇒ Le trajet : du point de départ au point d'arrivée
  - ⇒ Le numéro du bon de livraison contenu dans la facture ainsi que la date de ces derniers
  - ⇒ La nature de la marchandise transportée
  - ⇒ Le prix, la quantité et le montant de chaque nature de marchandise transportée
  - ⇒ Le montant de la TVA
  - ⇒ Le montant total à payer
- Et enfin le mode de règlement de chaque transporteur

### 2.2 Composition de la facture transport :

Une facture transport est composée en général :

- D'une page mentionnant tout ce qui est à l'intérieur (le contenu de la facture : ci-dessus) de ladite facture ;
- Le Bon de Livraison réceptionné (BL)

Le bon de livraison signé est la preuve de la remise et de l'acceptation de la livraison des ciments. Pour un enlèvement au magasin ou au Silo ou à Ibity, le BL est édité en plusieurs

exemplaires. Dans ce cas, HOLCIM accepte uniquement de prendre les factures contenant des BL originaux sinon la société considère la facture comme irrégulière.

- Le Bon de Commande Transport (BCT)

Le Bon de commande transport est un indicateur de suivi. Le nombre de BL dans une facture doit être égal au nombre de BCT c'est-à-dire pour un BL édité il faut un BCT approprié.

On peut relever à l'aide d'un tableau les points forts et les points faibles des factures transports :

**Tableau n° 4 Utilité de la facture transport**

| <b>Point fort</b>     | <b>Point faible</b> |
|-----------------------|---------------------|
| Suivi et vérification | Uniforme            |
|                       | Volumineux          |
|                       | Illisible           |

D'après le tableau, chaque transporteur a son modèle de facture transport. Certaines factures ont un point commun illisible avec des petits formats, de couleur sombre, faite manuellement.

Le nombre de BL par facture n'est pas limité par la société et certains transporteurs ont tendance à attacher plus d'une dizaine de BL sur une facture accompagnée d'un même nombre de BCT.

Les factures de grande taille risquent de se détériorer lors du classement et peuvent créer un problème lors des audits par exemple c'est trop volumineux et n'arrive pas à agrafer et c'est très difficile à classer.

### **2.3 Impact sur l'irrégularité de la facture transport :**

L'irrégularité de la facture transport est causée soit :

- Par une erreur sur la facture (erreur sur le tarif ou sur la quantité ou les ratures ou sur le montant général même) ;
- Par un BL non réceptionné ou un BL copié dans la facture ;
- La facture ne contient pas de BCT ou simplement non conforme.

HOLCIM refuse de payer le transporteur si un de ces cas se présente.

Lors de la réception et vérification des factures, nous avons pu remarquer que l'irrégularité des factures transports amplifie la charge de travail effectué par le comptable logistique et d'autant plus que c'est la seule personne chargée de l'analyse de traitement des factures.

Alors, on peut constater que l'irrégularité des factures transports provoque une perte de temps de travail et peut causer ainsi un retard de paiement.

### **Section 3 - Bon de commande transport**

Le Bon de Commande Transport est un document attribué au transporteur chargé de la livraison de la marchandise. C'est un instrument de suivi de déplacement des camions des transporteurs. Le BCT contient :

- La date de création du BCT et son numéro d'édition
- Le nom du transporteur et le numéro de son véhicule
- Le nom du client
- Le lieu d'enlèvement et la destination finale
- La nature de la marchandise transportée
- Le prix unitaire et la quantité à transporter
- Et enfin, la date d'enlèvement de la marchandise.

Le bon de commande transport est une formalisation de l'ordre de transport qui habituellement se fait par téléphone vu que la grande majorité des transporteurs ne disposent d'autres moyens de télécommunications (e-mail, fax).

Pour le transport maritime, le paiement de la facture est si différent des autres modes de transports. La facture maritime parvient chez Holcim sans bon de commande ni de bon de livraison mais un connaissement réceptionné par le destinataire, c'est le cas de Nosy Be, Diégo, Fort Dauphin.

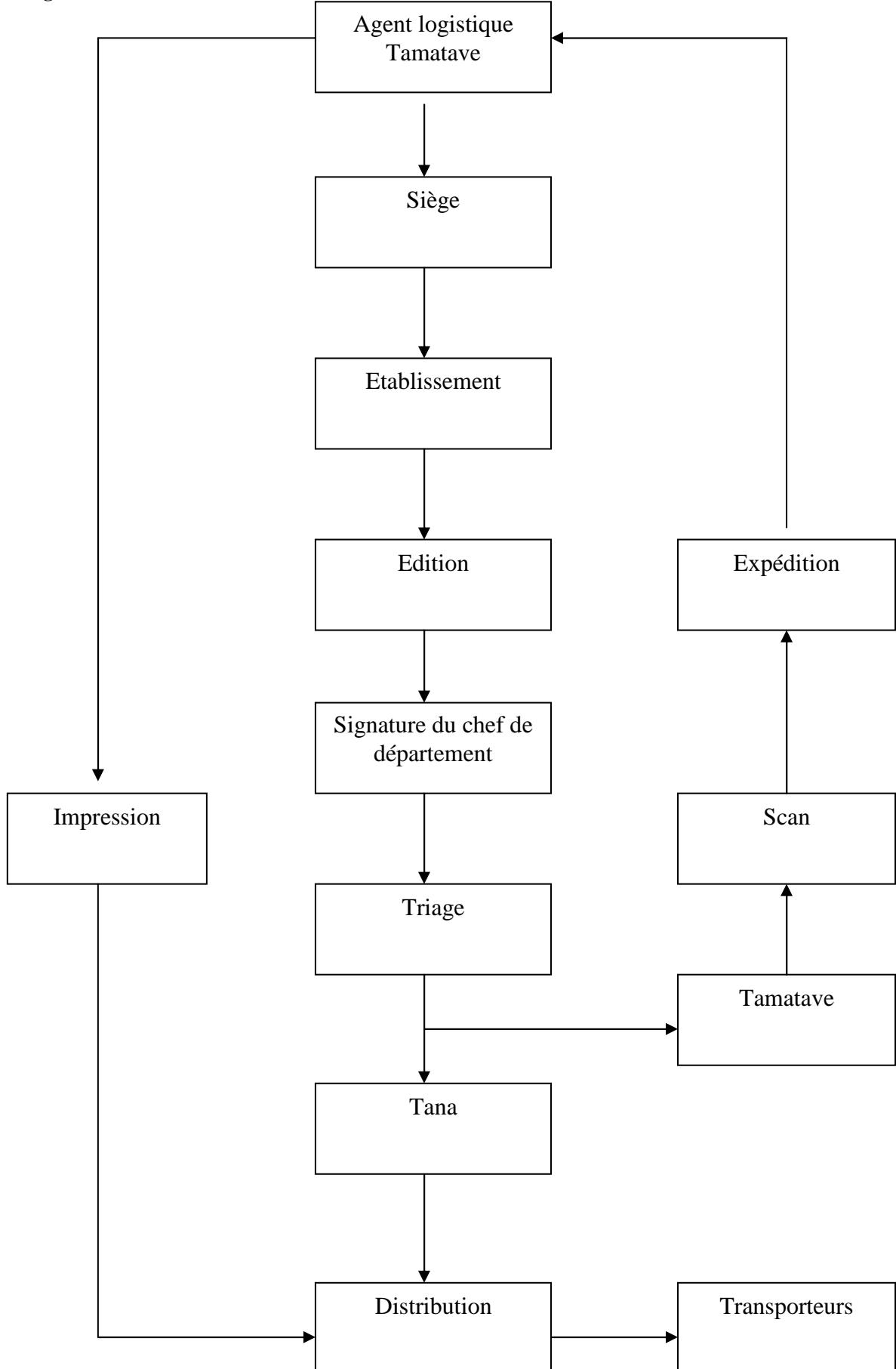
### ***3.1 Déroulement du BCT :***

Pour que les BCT soient valables, après son édition, l'agent logistique chargé du BCT les transmet au chef de département en moyennant d'un parapheur pour faciliter la tâche de son supérieur par validation après un contrôle préalable.

Nous allons voir ci-dessous le déroulement du BCT, depuis sa création jusqu'à la distribution

### **3.1.1 Enlèvement site Tamatave**

#### **Figure n° 4 Enlèvement site Tamatave**



*Source : réflexion personnelle*

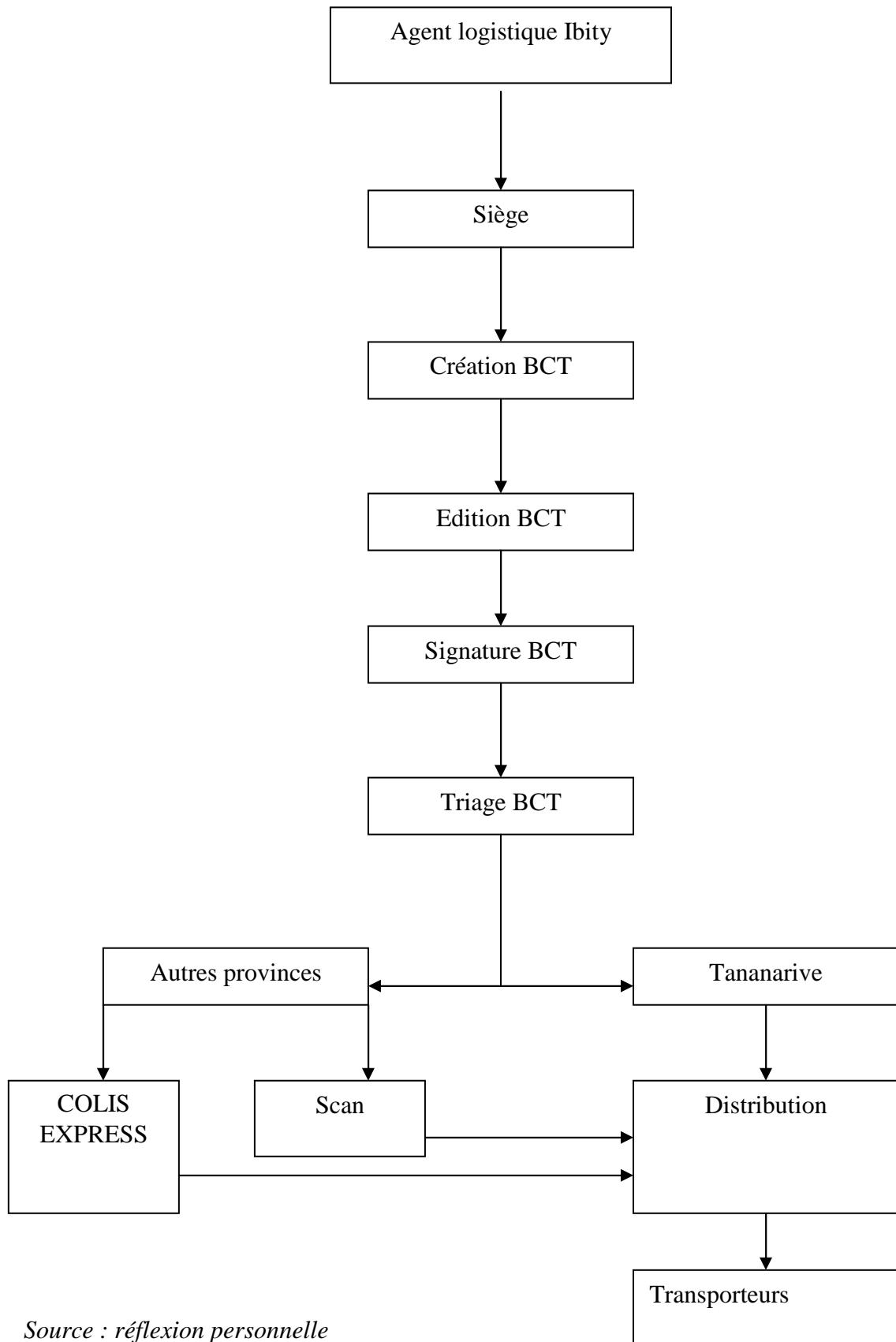
**Commentaire :**

Après la sortie des camions du site, l'agent logistique posté à Tamatave envoie par E-mail l'état d'expédition journalière ainsi que le suivi mouvement dépôts du jour au siège. L'agent responsable du BCT commence son travail par la création du BCT en suivant l'état d'expédition et le suivi mouvement dépôts sur Excel. Puis, après un long passage aux différents tableaux de traitement, il arrive à éditer les bons et à les mettre dans un classeur pour les faire viser et signer par le chef de département.

Après la signature, le triage des BCT se fait par destination : ce qui est logé à Tananarive peut récupérer leur BCT au siège tandis que pour les transporteurs des provinces, l'agent du BCT scanne leurs bons et les envoie par E-mail au logisticien sur place avec une confirmation téléphonique. Il les imprime et les distribue aux transporteurs concernés.

### 3.1.2 Enlèvement site Ibity

Figure n° 5 Enlèvement site Ibity



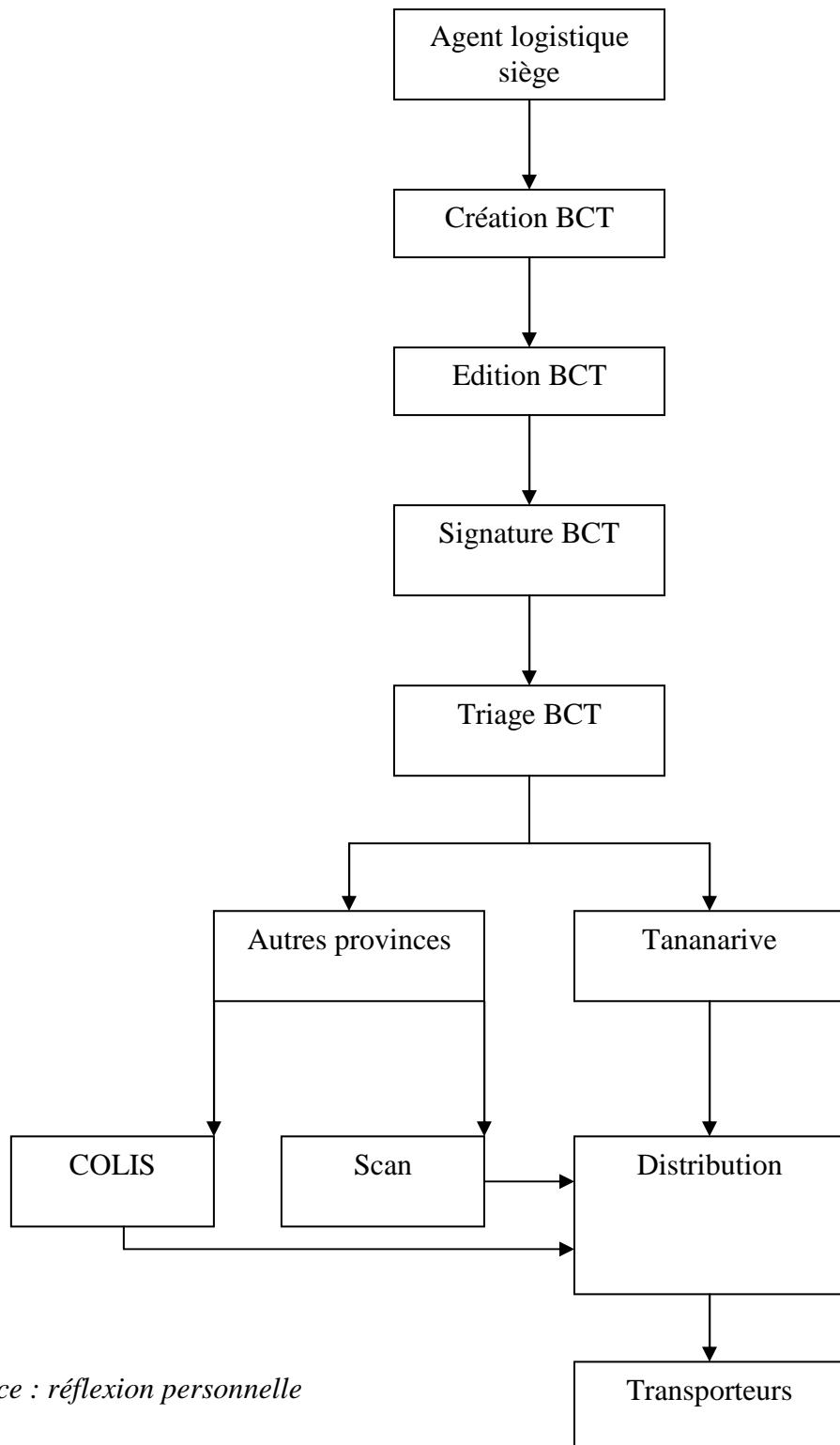
Source : réflexion personnelle

Commentaire :

Tous les mouvements des camions à Ibity sont pris en charge par l'agent logistique sur place. Il enregistre dans son système de suivi tous les détails de chaque expédition. Ensuite, il les fait parvenir au siège par E-mail (même procédure que l'enlèvement Tamatave).

### 3.1.3 Transfert

Figure n° 6 Transfert



Source : réflexion personnelle

Commentaire :

La logistique devra constamment approvisionner ses dépôts suivant leur niveau de stocks afin d'éviter une rupture de stocks.

L'ordre de transfert vers les dépôts peut émaner soit :

- Du chef de département logistique
- Du chef gestion des dépôts
- Du chef de service planning

Suivant des impératifs de :

- Niveau de stock
- La production (volume à expédier par jour)
- vente

La procédure de traitement des BCT de transfert sera la même qu'à la vente franco.

**Tableau n° 5 Etablissement du BCT**

| JOURS | lundi                         | mardi            | mercredi         | jeudi               | vendredi         | samedi |
|-------|-------------------------------|------------------|------------------|---------------------|------------------|--------|
| AM    | Expédition vendredi et samedi | Expédition lundi | Expédition mardi | Expédition mercredi | Expédition jeudi |        |
| PM    | BCT traité                    | BCT lundi traité | BCT mardi traité | BCT mercredi traité | BCT jeudi traité |        |

Parfois, la cause du retard du BCT provient du non respect du temps d'envoi de l'état d'expédition et du suivi mouvement journalier.

Il y a aussi deux cas possibles qui pourraient retarder le BCT :

- Panne de GENERIX : dans ce cas, le traitement doit se faire manuellement c'est-à-dire utilisation de Bon de Livraison Manuel (BLM). Une fois la panne réparée, tous BLM doivent être traités sous GENERIX. Le temps de régularisation dans le système alourdit la tâche mais c'est obligatoire.
- Le deuxième cas c'est le manque de signature sur le BCT. Le chef de département logistique est le premier responsable de la validation du BCT sauf au cas où il ne serait pas disponible, le directeur commercial le remplace.

Si on rencontre un de ces problèmes, lors du traitement de BCT, on peut s'attendre à un décalage de trois ou quatre jours de retard de validation du Bon de Commande Transport.

Le tableau ci-après nous montre les priviléges et les inconvénients du Bon de Commande Transport :

**Tableau n° 6 Points forts et points faibles du BCT**

| <b>Point fort</b>      | <b>Point faible</b>                    |
|------------------------|--|
| Paiement transporteurs | Formalité                              |
| Outil de vérification  | Nécessite beaucoup de temps de travail |

Le BCT doit accompagner un BL dans une facture transport pour que ce dernier soit crédible. C'est un indicateur de suivi pour vérifier le contenu dans le BL.

En général, le Bon de commande doit être tiré avant le bon de livraison. Ce qui n'est pas le cas pour HOLCIM Madagascar.

Prenons en exemple un client qui vient de passer une commande. Le service logistique se charge de chercher un transporteur pour effectuer la livraison. Celui ci doit passer au bureau pour tirer son bon de chargement.

Ce n'est qu'après le chargement de son véhicule, qu'il retire le Bon de livraison avant même de quitter le site d'enlèvement. L'agent logistique enregistre dans son système de suivi tous les détails de chaque expédition.

Juste après l'expédition, l'agent logistique du siège crée le bon de commande transport approprié.

### ***3.2 Conséquence sur le retard du BCT :***

Le retard du BCT peut causer un ajournement au niveau du paiement de la facture transport. L'absence d'un BL ou BCT entraîne le non paiement de la facture.

Holcim Madagascar utilise de différents modes de transport mais le plus usité est le mode transport routier grâce à sa rapidité et sa flexibilité. Il rend les clients plus confiants. Le seul inconvénient qui pourrait perturber la livraison des marchandises à temps serait une omission d'information de la part de l'agent logistique.

Le non respect de la procédure peut entraîner une conséquence néfaste pour la société, les clients et les transporteurs.

Nous avons vu toutes les étapes nécessaires pour créer un bon de commande transport. Même si nous avons dit que le BCT n'est qu'une formalité, il ne faut pas minimiser l'importance de ce dernier. Nous avons cité les différents problèmes concernant la livraison des marchandises et la facturation, que pouvons-nous dire des problèmes relevés au niveau des règlements des factures transports ?

## CHAPITRE 2 : PROBLEMES RELEVES AU NIVEAU DU SERVICE LOGISTIQUE SUR LES REGLEMENTS DES FACTURES TRANSPORTS

Dans ce chapitre, nous citons les problèmes rencontrés au niveau du service logistique sur les règlements des factures transports.

Pour ce faire, il nous a semblé important de dégager certains faits relatifs à ces problèmes, à savoir :

- Mode de réception des factures transports au sein du département logistique
- Modalité de règlement des factures transporteurs

Nous allons prendre un à un ces faits pour qu'ils nous soient explicites.

### Mode de réception des factures transports

Après la livraison de la marchandise, les transporteurs établissent leur propre facture contenant un ou plusieurs Bons de livraison réceptionnés. Ils vont directement au siège pour réclamer leur Bon de Commande relatif au BL réceptionné.

Dès que les BCT sont validés, les transporteurs peuvent les retirer et les joindre avec les BL dans la facture.

Le comptable logistique reçoit la facture en vérifiant un par un les BL et les BCT respectifs, ainsi que le montant exact de la facture. Après toute vérification, il réceptionne la facture et la met en attente pour le traitement.

### Mode de règlement préconisé par HOLCIM

HOLCIM Madagascar adopte deux types de règlement facture :

- Traite :

La traite est un titre ou un écrit par lequel un créancier (le transporteur) donne l'ordre à son débiteur (HOLCIM) de payer à une date donnée la somme à payer à l'ordre de lui –même.

- Chèque / Virement :

C'est un document, un bon détaché d'un carnet à souches, contenant un ordre à vue de payer la somme indiquée donnée par le transporteur à HOLCIM son banquier.

L'échéance des règlements chez Holcim est de 30 jours.

Pour les chèques, leur émission se fera un mois après la réception des factures et pour les traites, ils seront transmis dûment avalisés dans un délai de 10 jours après date de réception facture.

A noter que l'échéance des traites est à 30 jours.

**Tableau n° 7 Nombre de factures traitées durant l'année 2007 :**

| Règlement       | Nombre | Pourcentage |
|-----------------|--------|-------------|
| CHEQUE/VIREMENT | 1259   | 46,82%      |
| TRAITE          | 1430   | 53,18%      |
| TOTAL           | 2689   | 100%        |

*Source : base de données de HOLCIM Madagascar*

**Tableau n° 8 Statistique sur le règlement de facture (transporteurs) de HOLCIM 2007**

| Respect délai | Mode de règlement | MOIS |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---------------|-------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|               |                   | 1    | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  |
| A temps       | CHQ ou VRT        | 69   | 84  | 31  | 57  | 33  | 56  | 44  | 84  | 38  | 31  | 32  | 71  |
|               | TRAITE            | 55   | 42  | 38  | 54  | 43  | 55  | 88  | 90  | 48  | 41  | 60  | 72  |
| En retard     | CHQ ou VRT        | 35   | 30  | 109 | 26  | 23  | 13  | 77  | 62  | 77  | 60  | 70  | 47  |
|               | TRAITE            | 16   | 83  | 71  | 47  | 51  | 42  | 62  | 95  | 112 | 96  | 39  | 30  |
| TOTAL         |                   | 175  | 239 | 249 | 184 | 150 | 166 | 271 | 331 | 275 | 228 | 201 | 220 |

## Tableau n° 9 Statistique sur le règlement de facture en pourcentage

**Tableau n° 10 Nombre de facture traité par jour en moyenne**

| Mode de règlement  | Nombre de factures traitées en moyenne/mois | Nombre de factures traitées en moyenne/jour |
|--------------------|---|---|
| Chèque ou virement | 105   | 6   |
| Traite             | 120   | 10  |
| Total              | 225   | 16  |

**Tableau n° 11 Délai de traitement des règlements**

| Règlement          | Nombre de factures traitées durant l'année | Pourcentage | Délai      | % règlement à temps | % règlement en retard |
|--------------------|--|-------------|------------|---------------------|-----------------------|
| Chèque ou virement | 1259                                       | 46,82%      | < 30 jours | 50,04%              | 49,96                 |
| Traite             | 1430                                       | 53,18%      | > 10 jours | 47,97%              | 52,03                 |
| Total              | 2689                                       | 100%        |            |                     |                       |

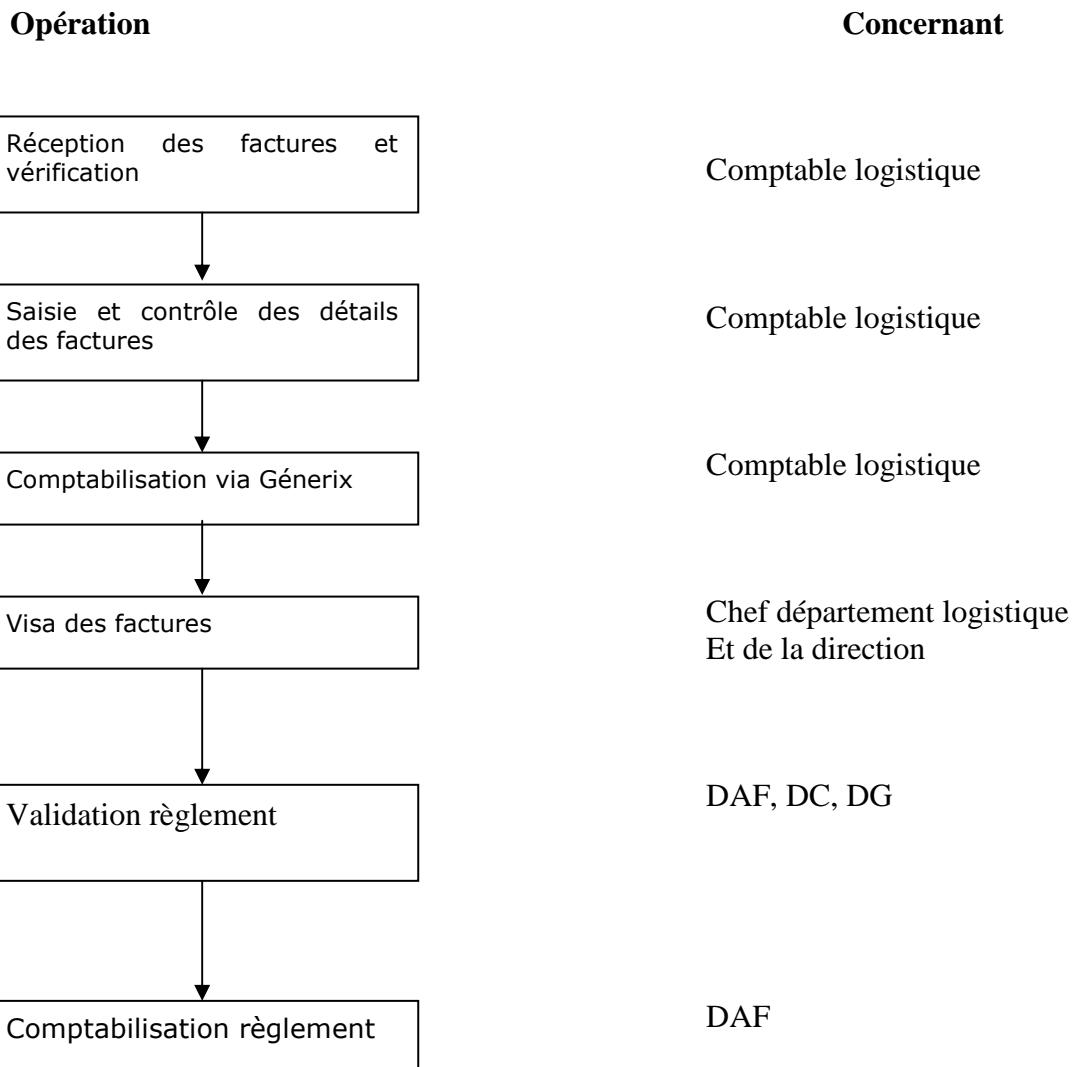
Par rapport à l'année précédente, le nombre de facture reçue diminue jusqu'à 25% suite à une panne inattendue de l'usine d'Ibity.

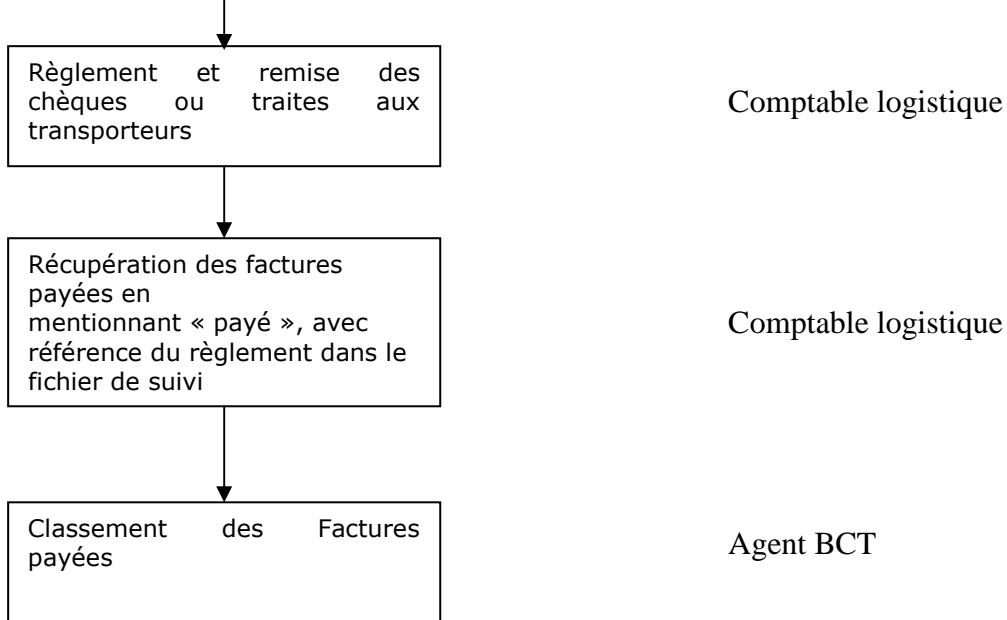
Nous avons pu remarquer que les transporteurs préfèrent le mode de paiement par traite avec un pourcentage de 53,18% du fait qu'ils peuvent les escompter à la banque en cas de besoin de trésorerie sans attendre l'échéance.

## Section 1 - Procédure actuelle

Nous allons voir la procédure de traitement de facture transport chez HOLCIM Madagascar :

**Figure n° 7 Procédure de traitement de facture transport**





Source : données HOLCIM M/car

### 1.1 Réception facture

Le comptable logistique vérifie :

- ✿ L'exactitude du tarif facturé par rapport au tarif en vigueur pour l'axe de transport effectué.
- ✿ Par rapport aux extractions des expéditions sur Generix par bon de livraison des tonnages réellement transportés au départ des sites Holcim et ceux facturés et réceptionnés par le client ou le dépôt (cas de vente franco ou transfert).

Si le tonnage est inférieur au tonnage du BL, une émission de facture au nom du transporteur (fatra) sera faite pour rembourser du ciment non réceptionné (manquant, avarié, cassé, motté).

- ✿ Que les BL facturés n'ont pas fait l'objet d'une facturation antérieur vu qu'au départ des sites de Holcim, le chauffeur dispose de plusieurs exemplaires de bon de livraison. Par exemple cas Tamatave, 6 exemplaires : 1 production, 1 agent d'expédition, 1 douane, 1 portail sortie port, 1 client, 1 transporteur

## 1.2 *Saisie*

Il fait la saisie de tous les détails de la facture sur différents tableaux de suivi Excel (suivi réception par règlement et suivi BL par facture). Puis, il comptabilise par le biais d'un logiciel informatique de la société (GENERIX) les détails afférents et les imputations aux factures par site de départ pour les ventes franco et dépôt réceptionnaires pour les transferts

## 1.3 *Contrôle et visa de la direction*

Les factures seront remises pour contrôle et visa au chef de département logistique et au directeur commercial. En l'absence de ce dernier, les autres directions peuvent le remplacer.

Ces factures seront ensuite remises pour une deuxième fois, à l'agent comptable logistique pour qu'il puisse saisir dans son fichier la date de visa et la situation de règlement desdites factures, comme « comptabilisés et en cours de signature ».

Les factures seront transmis après à la direction administrative et financière pour règlement, mais là encore, certaines saisies feront œuvre du contrôle de la véracité du montant facturé avant que la pièce du règlement soit envoyé au directeur financier ou DG et le trésorier pour signature.

Lorsque les règlements seront faits, l'agent logistique les réceptionne, les vérifie en référence aux factures, ainsi les transporteurs qui sont basés sur Tana et leur remet en main propre pour que ces derniers accusent réception dans un cahier de transmission. Ceux en provinces seront transmis par colis express.

Toutes factures payées seront classées par ordre alphabétique et suivant la date des factures de façon chronologique. Il est à préciser que tout règlement chez Holcim n'est valable qu'avec deux signatures.

Sont signataires autorisés à la banque :

- Le DG
- Le DAF
- Le DRH
- Et le chef de service trésorerie

#### **1.4 Conséquence de la procédure**

Pour être un comptable, il faut être rigoureux et courageux. Ce travail nécessite une grande attention et de la rapidité.

La procédure de la société HOLCIM est très lourde, il n'y a que l'agent comptable qui effectue toutes ces tâches et c'est normal s'il ne parviendrait pas à régler à temps toutes les factures. On constate ainsi un problème de gestion de temps et généralement, manque d'organisation interne (répartition des tâches).

Et par-dessus tout, il est interrompu constamment par des appels des transporteurs réclamant leur règlement et demandant quand est-ce qu'ils seront payés ?

En addition de son attribution, il est en charge de reporting mensuel du département vis-à-vis du contrôleur de gestion.

### **Section 2 - Contrôle interne**

Le contrôle interne est mis en place par la direction pour assurer la légitimité de ses activités, la protection de ses actifs, la fiabilité de ses informations et l'utilisation efficace de ses moyens humains, financiers et techniques. Il comprend un plan d'organisation et un ensemble cohérent de moyens, de méthodes et de procédures permettant la maîtrise du fonctionnement et l'évolution de l'entreprise par rapport à son environnement.

Avant d'entrée dans les différentes sous sections, allons voir ce qui veut dire « système reporting financier »

Le système reporting financier ou de gestion doit permettre de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de connaissance

De la situation financière : au niveau des encours clients, des stocks,

Des résultats des opérations : ventes, coûts de revients et de productions,

#### **2.1 Durée de traitement**

Il y a certains transporteurs qui facturent avec une bonne dizaine du BL attachés sur la facture même, que ce soit transfert, ou vente franco ou même des BL qui contiennent de tarif spot ou des marchandises avariées. Le traitement de la facture s'avère très compliqué.

La durée de traitement d'une facture dépend du nombre du BL attaché. Plus le nombre de BL est élevé plus le temps de traitement est long.

Alors, à partir des données recueillies, on pourrait optimiser la durée de traitement ainsi que la hausse des factures traitées.

## **2.2 *Fiabilité du règlement***

Nous constatons souvent qu'il n'existe pas de dispositif de contrôle interne alors que l'organisation ou le système de traitement doit garantir toutes les possibilités de fiabilité.

Trop souvent, l'origine et le contenu de quelques données ne sont pas très clairs : des ratures existent sur les documents ou par exemple les BL flou.

Les travaux ne reflètent pas la réalité car le traitement est toujours en retard en attendant les pièces justificatives. L'organisation et le fonctionnement du système de traitement ne sont jamais à jour.

### **2.2.1 *Justification d'un BL :***

Le travail comptable nécessite une attitude stricte et mature. C'est un travail de réflexe et de rapidité. Il faut être toujours prudent même si ça peut gonfler la tâche journalière. Parfois, il y a des transporteurs qui veulent tromper la logistique en utilisant des BL copies pour être payé après l'accord du chef de département.

Après quelque mois, il présente l'original du BL pour se faire payer une deuxième fois. Grâce à sa vigilance, le comptable vérifie le dossier. L'original sera retiré et attaché avec la copie.

### **2.2.2 *Facturation au transporteur (FATRA) :***

#### ***Raison :***

La FATRA est la facturation au transporteur des marchandises avariées ou non conformes à la commande lors de la réception des marchandises.

#### ***Traitement de déduction :***

Le montant total à payer au transporteur mentionné sur sa facture sera déduit du montant des produits avariés (cassés, mottés) ou manquants non réceptionnés par le client. Le

montant des produits avariés est à défalquer à la facture transporteur et le prix sera le même à la destination finale.

### ***2.2.3 Tarifs de transport ponctuel : (SPOT)***

#### ***Raison :***

Le transport est une unité indispensable pour la société, et réciproquement pour les transporteurs.

Un tarif ponctuel (spot) est appliqué lorsque la société a des difficultés à acheminer ses marchandises sur certains axes pour plusieurs raisons par exemple tarif en vigueur assez bas pour les transporteurs vu qu'il n'y a pas de retour sur le lieu de livraison cas de Majunga périodiquement ou les axes non habituel comme Mampikony

#### ***Traitemet comptable et indicateur de performance :***

Le traitement des factures qui ont des tarifs spots suit la procédure de traitement normale mais le prix du transport à la tonne sera tarifé à un prix plus élevé pour motiver les transporteurs.

### ***2.3 Traitement des provisions***

Du point de vue comptable qui dit provisions dit dépenses engagés mais non encore facturés et réglés.

Lors de la clôture mensuelle, les BL non facturés seront provisionnés. Le traitement de la provision est calculé à partir des états réels sur le système de suivi et les BL facturés à la logistique. On obtient alors la provision par la différence des ces états réels aux BL facturés. La provision n'est autre que les BL réceptionnés mais qui ne sont pas encore facturés.

### ***2.4 Retard de règlement sur les factures transporteurs***

#### ***2.4.1 Signataire***

La maîtrise de soi est la meilleure condition de survie. Même si la procédure de traitement de facture transport est trop lourde, l'agent comptable doit maîtriser et assurer quotidiennement l'évolution de son environnement. La consultation des E-mail est alors une obligation avant toutes ses tâches quotidiennes puis que c'est le moyen de communication interne pour toutes informations dans la société.

Alors, il doit être au courant de la présence de ses supérieurs pour visa et approbation de la facture.

#### ***2.4.2 Nombre de factures***

Comme nous avons déjà dit que la durée du traitement d'une facture est en fonction du nombre de Bon de livraison attaché à la facture. Plus le transporteur facture plusieurs Bons de Livraison, plus le temps de traitement est long. L'agent réceptionne en moyenne 25 factures par jour, il ne peut en examiner que les 70%. Ceci s'explique par le manque de personnel.

#### ***2.4.3 Bon de commande transport***

L'agent logistique du siège ne parvient pas à créer les BCT tant que l'état d'expédition ou suivi mouvement ne soit pas arrivé. Nous avons vu auparavant le tableau concernant la réception d'état d'expédition, on a pu constater que si l'envoi de l'état d'expédition ou suivi mouvement dépôt décale une journée, les BCT ne seront reçus qu'après trois ou quatre jours de l'édition du BL.

Le retard du BCT entraîne une attente au niveau de la facturation des transporteurs. Après la résolution du problème du BCT, le nombre de facture parvenue en une seule journée peut augmenter et cela provoque un travail pénible pour le comptable.

### **Conclusion partielle**

En dépit de sa prépondérance sur le marché local, Holcim (Madagascar) n'échappe pas aux contraintes inévitables dans son environnement tant qu'externe qu'interne.

Parmi celles-ci, nous avons pu dégager les difficultés rencontrées au niveau de la livraison des marchandises et la facturation des transporteurs ainsi que sur les règlements des factures transports.

Toutes ces situations compliquées peuvent procurer des conséquences jugées néfastes à titre d'exemple la non satisfaction clientèle que celle-ci fait accroître à son tour des risques potentiels (risque de charge de fournisseur).

Sous réserve de respecter les conditions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et de franchir ces difficultés bien identifiées, nous aboutissons désormais à

formuler quelques résolutions que nous pensons idéales vu qu'il en existe une multitude et que d'autres mesures peuvent être prises pour résoudre ces problèmes. Néanmoins, la troisième partie de notre travail sera émise pour les actions et les recommandations.

## **PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

Nous avons évoqué tous les problèmes majeurs au niveau du département logistique, plus précisément au niveau de la comptabilité logistique.

Comme nous l'avons dit auparavant, la troisième partie sera consacrée aux propositions de solutions. Alors, nous offrons nos suggestions pour dénouer les problèmes rencontrés suscités.

Après les résolutions de tous les problèmes évoqués, nous souhaitons émettre un axe de recommandation pour la société.

# CHAPITRE 1 : SOLUTIONS PROPOSEES SUR LA LIVRAISON DES MARCHANDISES ET LA FACTURATION DES TRANSPORTEURS

« A tout problème, sa solution. », disait-on

Durant notre stage,

Ayant observé minutieusement les problèmes qui se posaient sur la livraison et la facturation, nous avons essayé de trouver des solutions adéquates. Nous vous les présentons dans le présent travail.

## Section 1 - Proposition de solutions concernant la livraison des marchandises

### 1.1 *Principe de bonne information*

#### 1.1.1 *Au niveau de la communication :*

On a pu relever les problèmes sur ce point et on constate qu'il y a un manque de communication où les informations ne passent pas. Toutes informations doivent être envoyées par E-mail puis que c'est le moyen de communication interne de la société. Ainsi, c'était la preuve par écrit de toute confirmation verbale.

L'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente, utile, objective, communicable, vérifiable et pouvoir être directement reçue par les dirigeants sans être au préalable filtrée.

- Pertinente : une information pertinente est une information adaptée à son objet et à son utilisation.

L'information reçue par le comptable logistique doit être appropriée à ce qui est mentionné dans son document de base pour le traitement.

Prenant en exemple le cas des tarifs spots : quand on applique les tarifs spots, il faut mentionner ou noter par e-mail ou par document écrit les noms des transporteurs et les numéros de leurs camions qui vont bénéficier de ces tarifs pour que le comptable où l'agent du Bon de commande transport soit au courant au moment du traitement des factures ou création des BCT.

- Utile : l'information utile est celle dont l'usage satisfait un besoin.

L'objectif du département est de satisfaire les clients ainsi que les transporteurs. Alors, pour le bon déroulement de son travail, il est nécessaire de s'informer, de se communiquer. Par exemple, au cas où il y a une panne où un certain empêchement d'envoi de marchandise, le service logistique sert d'intermédiaire entre transporteur et client, il tient à avertir ce dernier et à remédier la situation.

- Objective : l'information ne doit pas avoir été déformée volontairement, dans un but particulier.

Toutes les tâches au sein du département logistique se complètent.

- Communicable : c'est l'information dont le destinataire peut tirer clairement, sans ambiguïté, les renseignements dont il a besoin.

Tous les renseignements doivent être précis et ponctuels pour éviter les retards de traitement comme saisie des BLM sur GENERIX. Quelquefois, les numéros des BL sont ainsi difficiles à déchiffrer, il est bon de les numérotter à la main.

- Vérifiable : l'information doit être enregistrée et contenue dans un document et conservée dans un endroit approprié.

Vérifiable puisque l'information doit être écrit par E-mail et on pourrait la consulter au cas où il y a un conflit.

### ***1.1.2 Au niveau des transporteurs :***

Il est tout aussi important de noter que la livraison franco consiste à transporter les marchandises de l'usine jusqu'au lieu convenu. Ainsi requiert-il de savoir exactement l'endroit où il serait prévu pour la livraison afin que les transporteurs sachent à l'avance les voies qu'ils doivent emprunter pour y parvenir.

Par rapport à ces critères, est retenue parmi les initiatives à mettre en place une amélioration de la coordination commerciale et logistique. A l'issue de cette coordination, HOLCIM pourra anticiper les éventuelles réclamations des clients.

Ainsi les agents commerciaux et le personnel du service logistique devront se serrer les coudes afin de gagner à nouveau la confiance des transporteurs et d'éviter la rupture du contrat. Pour ce faire, la destination exacte et l'endroit de livraison précis doivent être mentionnés dans l'accusé de réception.

## ***1.2 Principe d'organisation***

La signature du Bon de livraison sera la preuve concrète que les ciments sont livrés; le BL sera accompagné du nom du signataire, de la date de réception, ainsi que du cachet commercial du client de HOLCIM livré.

Il faut sensibiliser les clients et les transporteurs à suivre la procédure sur le déroulement du BL mise en place chez HOLCIM.

## **Section 2 - Mesures à prendre concernant la facturation**

Comme nous savons que chaque transporteur a son modèle de facture transport ainsi que son mode de facturation nous allons voir les propositions concernant le dit problème.

### ***2.1 Uniformisation de la facture :***

La forme, le format et le contenu doivent être identiques. HOLCIM doit proposer un modèle de facture transport comme ci-dessous :

## Figure n° 8 Facture de transport

NOM DU TRANSPORTEUR  
ADRESSE  
Tél:

Tanà, le

FACTURE N°

STAT N°  
NIF N°  
CP N°  
QUIT N°

Du  
Du

DOIT:

HOLCIM  
e Patrice Lumumba  
Tsaralalàna  
ananarivo 101

|             |  |
|-------------|--|
| Montant HT  |  |
| TVA 18%     |  |
| Montant TTC |  |

Arrêté la présente facture à la somme de :

## Le Transporteur,

Mode de règlement par:  Chèque  
 Traite  
 Virement bancaire sur le compte \_\_\_\_\_

On gagne du temps lorsque la facture est claire, simple et uniforme lors de sa réception et lors du traitement.

Le remplissage de la facture se fera par machine c'est-à-dire par ordinateur pour qu'il n'y ait ni erreur ni omission.

Toute facture raturée sera irrecevable. Compte tenu que les imputations sont différents, il est préférable de sensibiliser les transporteurs aux nombres de BL par facture ou à grouper les BL de même type transfert ou franco et de même destination ou même point départ.

## 2.2 *Mode de facturation :*

### 2.2.1 *Délai de facturation*

Concernant le mode de facturation des transporteurs, certains BL sont facturés après plus d'un mois de livraison voir même un an. Le non facturation de ces BL réceptionnés incite la société à se douter si les ciments sont bien livrés ou non. D'où, HOLCIM doit insérer dans sa procédure le délai de facturation des BL réceptionnés.

On calcule le délai de facturation des transporteurs par l'addition du délai de livraison des marchandises au nouveau délai préconisé disant une semaine après livraison.

**Tableau n° 12 Délai de facturation à titre d'exemple pour Holcim**

| Départ   | Destination  | Distance (km) | Temps de parcours (jours) | Délai de livraison (jours) | Délai préconisé (1 semaine) | Délai de facturation (jours) |
|----------|--------------|---------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Ibity    | Tana         | 203           | 1                         | 2                          | 7                           | 9                            |
| Ibity    | Majunga      | 775           | 2                         | 3                          | 7                           | 10                           |
| Tamatave | Tana         | 360           | 1                         | 2                          | 7                           | 9                            |
| Tamatave | Fianarantsoa | 770           | 3                         | 4                          | 7                           | 11                           |

*Source : Holcim Madagascar*

Ce tableau nous montre le délai de facturation que Holcim devrait prendre pour améliorer le suivi des marchandises.

### **2.2.2 Facturation des BL**

La plupart des transporteurs de HOLCIM possèdent de nombreux camions qui travaillent pour la société. Dès que la livraison est faite, ils facturent les BL que ce soit transfert ou vente franco ou la destination finale n'est pas axé sur un même lieu dans une même facture. En fait, le dossier TRF est si différent du dossier FCA ainsi que les différents fichiers des axes par destination, le travail de traitement s'avère plus compliqué si un de ces cas se présente sur la même facture. Alors, HOLCIM doit préconiser un mode de facturation soit :

- Par destination ;
- Par mode de livraison : on peut encore séparer la facture par TRF ou par FCA.

**Tableau n° 13 Facturation des BL par destination à titre d'exemple axé à Antsirabe**

| Trajet     | N°BL   | Date BL | Nb de colis | Nature de la m/se   | Tonnage | Px/tonne | Montant |
|------------|--------|---------|-------------|---------------------|---------|----------|---------|
| Ibity-A/be | 512000 | 30/07/N | 600         | CEM II B<br>22.5 UT | 30      | XXX      | XXX     |
| T/ve-A/be  | 827000 | 02/08/N | 640         | CEM II A<br>42.5 N  | 32      | XXX      | XXX     |

Ce tableau nous montre que la destination est fixée à Antsirabe. Ceci facilite la tâche du comptable sur le traitement des fichiers ainsi que sur la vérification des données.

## **Section 3 - Réorganisation du mode bon de commande transport**

La réorganisation du mode Bon de commande transport est une solution adéquate pour le département logistique. L'objectif n'est pas encore atteint mais on peut donner des solutions qui pourraient résoudre le retard des BCT.

### ***3.1 La planification et le respect des heures d'expédition***

Parfois, la cause du retard du BCT provient du retard de l'envoi d'état d'expédition et de suivi mouvement dépôts. La planification et le respect des heures d'envoi peuvent résoudre le problème selon le tableau de résultat suivant :

Tableau n° 14 Planification des heures d'envoi des états d'expédition

| JOURS | LUNDI            | MARDI               | MERCREDI            | JEUDI                  | VENDREDI            | SAMEDI |
|-------|------------------|---------------------|---------------------|------------------------|---------------------|--------|
| AM    |                  | BCT lundi à traiter | BCT mardi à traiter | BCT mercredi à traiter | BCT jeudi à traiter |        |
|       |                  | BCT lundi validé    | BCT mardi validé    | BCT mercredi validé    | BCT jeudi validé    |        |
| PM    |                  | BCT lundi reçu      | BCT mardi reçu      | BCT mercredi reçu      | BCT jeudi reçu      |        |
|       | Expédition lundi | Expédition mardi    | Expédition mercredi | Expédition jeudi       | Expédition vendredi |        |

| JOURS | LUNDI                            | MARDI               | MERCREDI            | JEUDI                  | VENDREDI            | SAMEDI |
|-------|----------------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|---------------------|--------|
| AM    | BCT vendredi et samedi à traiter | BCT lundi à traiter | BCT mardi à traiter | BCT mercredi à traiter | BCT jeudi à traiter |        |
|       | BCT vendredi et samedi validé    | BCT lundi validé    | BCT mardi validé    | BCT mercredi validé    | BCT jeudi validé    |        |
| PM    | BCT vendredi et samedi reçu      | BCT lundi reçu      | BCT mardi reçu      | BCT mercredi reçu      | BCT jeudi reçu      |        |
|       | Expédition lundi                 | Expédition mardi    | Expédition mercredi | Expédition jeudi       | Expédition vendredi |        |

Prenons le cas d'expédition de Tamatave :

L'agent logistique envoie par E-mail l'état d'expédition du jour avant de boucler son travail. Le matin, l'agent du BCT reçoit l'E-mail et commence son travail. Vers le début d'après midi, les BCT signés et visés par le chef de département seront prêts à distribuer. Il ne suffirait plus qu'à les faire passer au scan et les envoyer aux transporteurs de longue distance.

### ***3.2 Planification du temps de travail de l'agent BCT***

La réorganisation d'une tâche permet à l'entreprise de s'attendre à un résultat positif. D'après l'analyse du tableau précédent, on peut planifier le temps de tirage des BCT au siège tous les après-midi. Ce qui permet à l'agent responsable du BCT de gérer son temps de travail et de réaliser sereinement ses autres tâches.

Une bonne communication entre collègue de travail, avec les clients et transporteurs permet à chacun d'en tirer bénéfice pour l'accomplissement de ses tâches quotidiennes.

Une retouche sur l'organisation du mode de facturation et la planification des tâches journalières permet de résoudre les problèmes à fin d'obtenir un résultat positif.

Soulevons le deuxième et le dernier chapitre de notre devoir ce qui concerne le service comptabilité logistique.

## **CHAPITRE 2 : PROPOSITION DES SOLUTIONS CONCERNANT LE SERVICE COMPTABILITE LOGISTIQUE**

Comme déjà annoncé auparavant, le service comptabilité logistique joue un rôle très important au sein du département logistique vu le montant des dépenses en transport dans la société qui est le deuxième poste de charge le plus élevé après les achats de matières premières.

En effet, les coûts de transports s'élèvent à environ 11 millions d'ariary par an.

De ce fait, afin d'apporter une valeur ajoutée à la fonction « comptabilité logistique », il s'avère nécessaire d'optimiser ses tâches pour qu'il puisse disposer de plus de temps dans les analyses.

Voici donc quelques propositions de solutions lui permettant d'échapper à ses contraintes quotidiennes :

### **Section 1 - Réorganisation des tâches**

Une réorganisation qui consiste à planifier, ordonner, diriger et contrôler au sein du département logistique sera la bonne solution. Ces principes reposent sur l'existence d'organigramme, de procédure et de méthode.

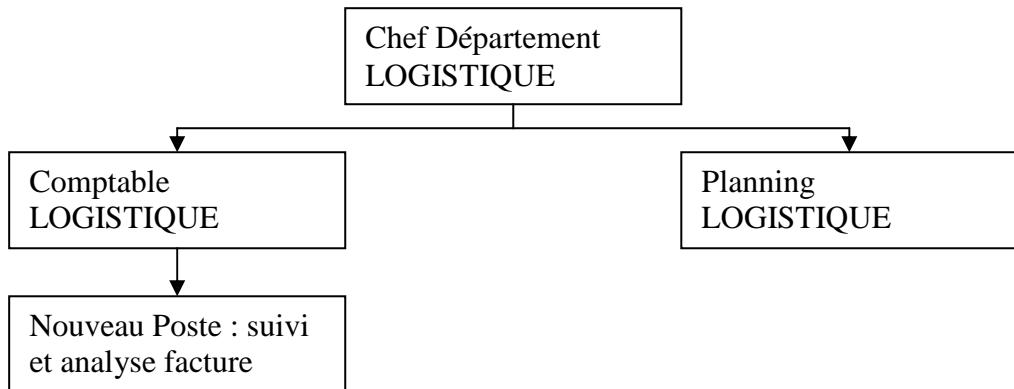
L'organigramme doit mettre en évidence les diverses tâches des services et des membres du personnel.

L'organisation du département ne doit pas être seulement formalisée mais également préalable, adaptée, adaptable et vérifiable. Actuellement, le département nécessite de faire un recrutement pour apaiser la procédure.

### 1.1 Recrutement de personnel

Nous proposons au département logistique de faire un recrutement car plus le personnel est nombreux plus les travaux peuvent être exécutés rapidement.

Figure n° 9 Organigramme du département logistique



Le recrutement de personnel qualifié est nécessaire au bon fonctionnement de la société. La qualité du personnel comprend la compétence et l'intégrité. Tout système de contrôle interne sans personnel de qualité, est voué à l'échec. Il convient alors d'améliorer la compétence du personnel par une politique de recrutement et formation. Le fonctionnement d'une société dépend de leur moyen humain

### 1.2 Embauche du personnel compétent

Nous conseillons à l'entreprise d'embaucher des personnes compétentes car cela est nécessaire à l'exécution des travaux. Pour alléger la charge du comptable logistique, la personne à embaucher sera le responsable de suivi et analyse des factures transports. Tâches principales :

- Suivi et évaluation transporteur
- Responsable Bon de commande transport
- Réception facture
- Saisie journalière de stocks de dépôts de la capitale

### ***1.3 Surveiller la bonne répartition des tâches et de responsabilité dans la société***

Nous proposons à la société de bien répartir les tâches et la responsabilité de chacun. Une bonne distribution de travail lui rend plus conscient, ce qui assure l'essor de la société.

Il est très important que le personnel soit au courant du manuel de procédure afin qu'il puisse le mettre en pratique.

### ***1.4 Planification de la date de réception facture***

La planification des tâches fait évoluer le département. Une bonne planification permet d'obtenir un bon résultat qualitatif et quantitatif.

Nous avons constaté que l'arrivée des transporteurs au moment de traitement des factures transports dérange le comptable et peut causer une omission au niveau de sa comptabilisation ou une erreur lors du contrôle. Ce travail nécessite une forte concentration et de compétence. Alors, pour éviter tout dérangement, nous avons planifié que la réception des factures ne se fera que tous les après midi de 14 h à 17h. Ce qui fait trois heures par jour soit quinze heures par semaine.

### ***1.5 Principe d'universalité***

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Il n'y a pas de domaines réservés, il n'y a pas de personnes privilégiées, il n'y a pas d'établissements ou activités exclus.

Alors, la bonne coordination de chaque département permet de résoudre certains problèmes au niveau de la comptabilité logistique.

Prenant en exemple le cas précédent, nous avons reformulé le temps de réception des factures tous les après midi. S'il y en a quelques uns qui veulent ignorer cette procédure, l'agent de sécurité ou la réceptionniste intervient.

## Section 2 - Contrôle interne et les coûts engendrés

Dans le contrôle interne de l'entreprise, les procédures doivent être écrites et présenter :

- Les modalités de circulations, de traitements et de classement d'informations
- Les méthodes d'enregistrement
- Les modalités d'élaborations des analyses ou synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découlent,
- Les contrôles

Elles doivent faire l'objet d'une diffusion, d'une formation et d'un contrôle de leur application.

### 2.1 *Limitation de nombre de Bons de livraison par facture*

Après la facturation des transporteurs que ce soit :

- Par destination
- Ou par mode de livraison ;

Le nombre de BL par facture doit être limité au nombre de cinq c'est-à-dire cinq BL par facture afin d'optimiser le temps de traitement et d'augmenter le nombre de factures traitées et ainsi, pour éviter la détérioration de la facture lors du classement.

D'après notre étude, certains transporteurs mettent vingt BL dans une facture transport. Si on limite à cinq le nombre de BL par facture, on estime en recevoir quarante factures par jour. Plus la facture est simple plus le temps de traitement est rapide et fiable.

### 2.2 *Proposition de nouveau logiciel comptable*

Etant donné la surcharge du travail dans le département logistique de la société, le comptable supporte considérablement la conséquence. Aussi, la procédure de travail devrait être plus affinée et que les saisies de toutes sortes doivent être remplacées par un système bien approprié afin que les saisies ne se font qu'une seule ou deux fois.

L'entreprise n'aura pas atteint ses objectifs si les conditions de traitements comptables ne sont pas fiables. La non maîtrise des conditions de traitement défavorise le déroulement des travaux dans la société.

Nous suggérons à l'entreprise d'adapter un système comptable fiable. Chaque agent logistique sera doté d'un ordinateur qui lui permettra de saisir les informations comptables venant des différents centres.

Dans une approche purement gestionnaire, il serait souhaitable d'installer en réseau les ordinateurs au sein du département ainsi que les ordinateurs dans les autres services qui ont une relation directe avec lui et automatiquement, la vérification des données sur le nouveau logiciel prévu.

Cette installation permettra :

- de réduire les tâches ce qui entraîne une augmentation de performance dans l'exécution des travaux comptables.
- de garantir la fiabilité de traitement
- d'offrir un système d'information permettant de connaître en permanence les données et le plus rapidement possible.

### **2.3 *Mention d'une FATRA***

Nous savons que le traitement des factures qui contient de BL de marchandises avariées est traité de la même façon que les autres factures. Pour éviter une erreur, les transporteurs sont priés de séparer dans une autre facture le BL qui contient des anomalies pour faciliter sa comptabilisation.

### **2.4 *Traitements des factures qui ont des tarifs spots***

L'agent comptable doit être vigilant au cours de son travail. Il doit vérifier et contrôler un par un les BL ainsi que le BCT approprié. La vérification et le contrôle prennent beaucoup de temps au cours de traitement d'une facture. Pour échapper à une faute de calcul sur les tarifs spots, il faut séparer les BL qui ont des tarifs spots lors de sa facturation par destination.

### **2.5 *Traitements des provisions***

Afin de justifier le suivi de livraison clientèle, les transporteurs doivent savoir les articles relatifs au transport des marchandises dans les conditions générales de ventes et faire viser ainsi les bons de livraison aux clients.

En outre, il serait mieux qu'ils les ramènent au plus tard une semaine après la livraison afin que les agents puissent ajuster également la durée de traitement de chaque facture.

## ***2.6 Principe de séparation des fonctions et qualité personnel.***

La répartition des tâches doit se faire de façon à ce que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et une même personne. Vu l'alourdissement de la procédure de traitement comptable, il est évident de renforcer les ressources humaines pour atteindre l'objectif. Ceci n'est pas seulement sur l'aspect effectif, mais aussi et surtout sur le côté développement du personnel (formation, politique de carrière).

Le comptable logistique doit être au courant de toutes les informations, doit suivre de près le programme de ses supérieurs pour la planification des parapheurs à signer et de maîtriser le temps de récupération de ces derniers. Il doit avoir aussi l'esprit créatif de résoudre tout problème confus qui l'empêche d'aboutir son travail.

Nous allons reformuler dans un tableau tous les coûts engendrés selon notre proposition :

**Tableau n° 15 les coûts engendrés selon notre proposition**

| <i>Intitulés</i>           | <i>Détails</i>   | <i>Montant en ariary</i> |
|----------------------------|--|--------------------------|
| Personnel                  | Recrutement du personnel : Responsable de suivi et analyse des factures transports (RSA)(mensuel)  | 600 000                  |
| Matériel                   | Matériels :<br>Ordinateurs (2) :- RSA<br>- Chef dépôt Tana<br>(un ordinateur coûte 1000000 Ariary) | 2 000 000                |
| Equipement et installation | Equipement informatique et installation  | 1 000 000                |
| Autres dépenses            | Déplacement et autres  | 300 000                  |
| <b>Totaux</b>              |  | <b>3 900 000</b>         |

**Tableau n° 16 Avantages et inconvénients du tableau précédent**

| <b>Avantages</b>   | <b>Inconvénient</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplifie la tâche du Département</li> <li>- Travail plus performant</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplifie la charge du Département</li> </ul> |

Le recrutement de personnel alourdit la charge de la société, mais allège la tâche de tout un chacun dans chaque département. Ce qui entraîne une amélioration de la qualité du travail exécuté. L'utilisation des matériels et logiciels plus performants offre l'occasion de suivre à temps l'évolution de la situation présente.

## CHAPITRE 3 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS

### Section 1 - Résultats attendus

Les résultats que nous espérons obtenir sont d'ordre:

- économiques
- financiers
- et sociaux

Le développement durable fait partie intégrante de la stratégie mondiale de Holcim. Elle a pour vision de fournir les fondations de la société de demain.

L'engagement de Holcim dans le développement Durable permet de relever 3 points clés : la croissance économique (création de valeur), performance environnementale durable et la responsabilité sociale corporate. Le défi/challenge correspond à réussir le lien et l'équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales.

Qu'entendons-nous par résultats économiques, financiers et sociaux ?

#### *1.1 Résultats économiques*

Les solutions que nous avons proposées peuvent améliorer la valeur ajoutée de l'entreprise et cela peut contribuer aussi à l'Etat.

Chaque année Holcim Madagascar verse dans les caisses de l'Etat malgache un montant de l'ordre de 24 000 000 000 MGA.

Si l'entreprise améliore sa valeur ajoutée, l'Etat pourra tirer bénéfice des impôts qu'elle paiera.

La valeur ajoutée affectée par la société a toujours un effet profitable à l'économie nationale.

## 1.2 *Résultats financiers*

La situation financière d'une entreprise qui réalise des bénéfices élevés est généralement bonne.

Un meilleur suivi des dépenses par rapport au budget permettra de les optimiser et faire des économies c'est-à-dire ce qui permettra à l'entreprise d'améliorer sa situation financière.

Une entreprise qui est en mesure de s'acquitter de ses obligations, de bien payer son personnel, régulière au niveau de l'Etat peut survivre et prospérer.

De 2005 à 2009, Holcim Madagascar a réalisé des investissements sur ses différents sites à Madagascar pour un montant total de 12 007 030 000 MGA.

Pour évaluer la situation financière d'une entreprise, il faut considérer deux aspects

- situation de son fonds de roulement
- la possibilité de tirer rapidement des liquidités de son exploitation

Nous savons bien que pour financer une activité, chaque entreprise puisse faire appel à différentes sources de financement soit par :

- Cession de leurs actifs
- financement de fonds propres en augmentant leurs capitaux
- emprunts auprès des établissements de crédit ou endettements

## 1.3 *Résultats sociaux*

Le développement durable chez Holcim Madagascar se présume en deux points en général :

EN INTERNE :

- La bonne gouvernance, pour une conduite des affaires efficace et transparente

- L'Hygiène, la santé et la Sécurité de ses employés et sous-traitants, pour améliorer sa performance

A titre d'exemple, Médecine préventive : campagne de vaccination de tous les salariés, accompagnement dans la pratique d'activité sportive.

- La réduction des émissions de poussières et l'utilisation rationnelle de l'énergie, pour améliorer l'empreinte écologique de ses activités

Son objectif c'est de réduire de 20% l'émission globale nette de CO2 (Kg CO2/t ciment) d'ici à 2010, en prenant 1990 comme année de référence.

#### EN EXTERNE :

- L'engagement social envers la communauté dans le secteur de l'éducation et la culture : Holcim apporte un appui financier au comité d'organisation du Festival Madajazzcar chaque année depuis 2007
- Le dialogue avec les parties prenantes, pour partager ses valeurs et assurer un partenariat durable : Séminaire avec les utilisateurs finaux « End users » dans tout Madagascar.
- La construction durable, pour assurer une utilisation durable et efficience de ses produits.

A part, la politique de recrutement permet à l'entité de se développer pour atteindre ses objectifs. Les matériels et les logiciels utilisés par la société doivent suivre l'évolution de la technologie pour répondre aux objectifs principaux.

Par conséquent, la société se développe de plus en plus.

En outre, nous pouvons dire que le développement ne se limite pas seulement à l'accroissement des revenus mais surtout il correspond à une transformation de la société, à un progrès des mentalités et une amélioration de la qualité de vie « bien être du personnel » et Holcim Madagascar est dans cette démarche.

## Section 2 - Recommandations

A part les solutions que nous avons déjà proposées, nous souhaitons que l'entreprise :

- Offre un recyclage périodique au personnel
- Suive à jour la situation de l'entreprise

### ***2.1 Recyclage périodique du personnel d'une entreprise***

Le recrutement de formateurs professionnels pour un recyclage serait bénéfique, car cela permettra au personnel d'évoluer et d'être efficace. Nous pensons que c'est réalisable d'avoir même des relations avec l'extérieur puisque Holcim Madagascar appartient à un groupe Holcim international.

De ce fait, le personnel pourra concevoir d'autres tactiques qu'il pourra appliquer au sein de la société.

Il est utile de pratiquer un stage à l'étranger car cela permet au personnel de s'épanouir, d'avoir plus d'expérience et aussi d'avoir de nouvelles méthodes.

### ***2.2 Suivre à jour la situation de l'entreprise***

Il faut prévoir une évaluation périodique de chaque employé, devant permettre le mesure de la performance du salarié, son potentiel, ces capacités et son comportement au travail ; l'évaluation doit faire sortir :

- Les éléments clés de la performance
- Les points forts et les points à améliorer
- La contribution au résultat global
- Les objectifs pour l'avenir

- Les possibilités d'évolution
- Les formations nécessaires ou utiles

Pour le nouvel embauché, il faut assurer la formation sur les méthodes et procédure interne de la société et assurer ainsi la formation spécifique aux installations, équipements et matériel technique utilisés comme par exemple le logiciel utilisé.

Pour accéder à une vitesse supérieure, il est souhaitable que la société suit l'évolution de la technologie. C'est un moyen nécessaire pour atteindre ses objectifs.

### **Conclusion partielle**

L'analyse des démarches et les procédures dans le département logistique nous a permis largement d'apprendre les failles entraînant quelques perturbations dans sa méthode de travail et celle des sites de production.

Ainsi, les principales solutions s'orientent essentiellement vers :

- ⇒ Le recrutement de personnel
- ⇒ Planification des tâches
- ⇒ Et le contrôle interne au niveau de la comptabilité logistique

Par ailleurs, les souhaits que nous avons formulés comme étant notre recommandation générale portent à la compétence et la formation des personnels ainsi qu'à la porté de la société.

## **CONCLUSION GENERALE**

Holcim Madagascar est une société de marque veillant à aider la population à pouvoir « construire pour durer » même en temps de crise.

Toutefois, elle rencontre des problèmes à la réalisation de ses bonnes intentions.

L'organisation des travaux comptables de la HOLCIM Madagascar se concrétise par le choix d'un système comptable, un ensemble organisé qui permet d'atteindre les objectifs fixés à la comptabilité c'est à dire l'enregistrement, le classement, le résumé et la synthèse. Comme Holcim Madagascar est une société en pleine expansion, elle cherche toujours à améliorer son mode de travail.

Nous nous sommes permis d'avancer nos suggestions surtout sur le plan organisationnel et opérationnel pour arriver à ces fins.

L'adoption de ces nouvelles procédures que nous avons avancées, jumelées aux méthodes et moyens déjà utilisés par Holcim engendreraient les résultats escomptés tels que bonne efficacité et prix à moindre coût. Ainsi, nous incitons la direction d'approuver nos solutions et recommandations.

Pour terminer, nous pouvons dire que ce stage de fin d'études a été fructueux pour nous, il nous a permis d'enrichir nos connaissances .Il a été également une prémissé à notre intégration dans la vie professionnelle. Aussi, il nous a permis de découvrir les aspects de la vie professionnelle et l'ambiance qui y règne. Nous pensons que l'objectif de L'UNIVERSITE : " Former des Maîtrisards immédiatement opérationnels "a été atteint.

Enfin, nous souhaitons que la collaboration entre l'université et HOLCIM Madagascar continuera toujours dans l'avenir.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

- BLOY E., « Méthodes et procédure, année 1985, 175 pages »
- LEBAN R., « Management de l'entreprise, Edition d'organisation 2005 »
- L'HUILLIER D., « le coût de transport, année 1980, 230 pages ».
- SAVY M., « le transport des marchandises, année 2007.180 pages »

### Revus :

Mensuel Maharita, nouvelle interne, HOLCIM Madagascar n° 7 du mois déc 2007

### Web :

- <http://www.holcim.fr>
- <http://www.holcim.com>
- <http://www.instat.mg>
- <http://www.transport.com>
- <http://www.logistique.com>
- [holcim-mdg@holcim.com](mailto:holcim-mdg@holcim.com)

### Cours :

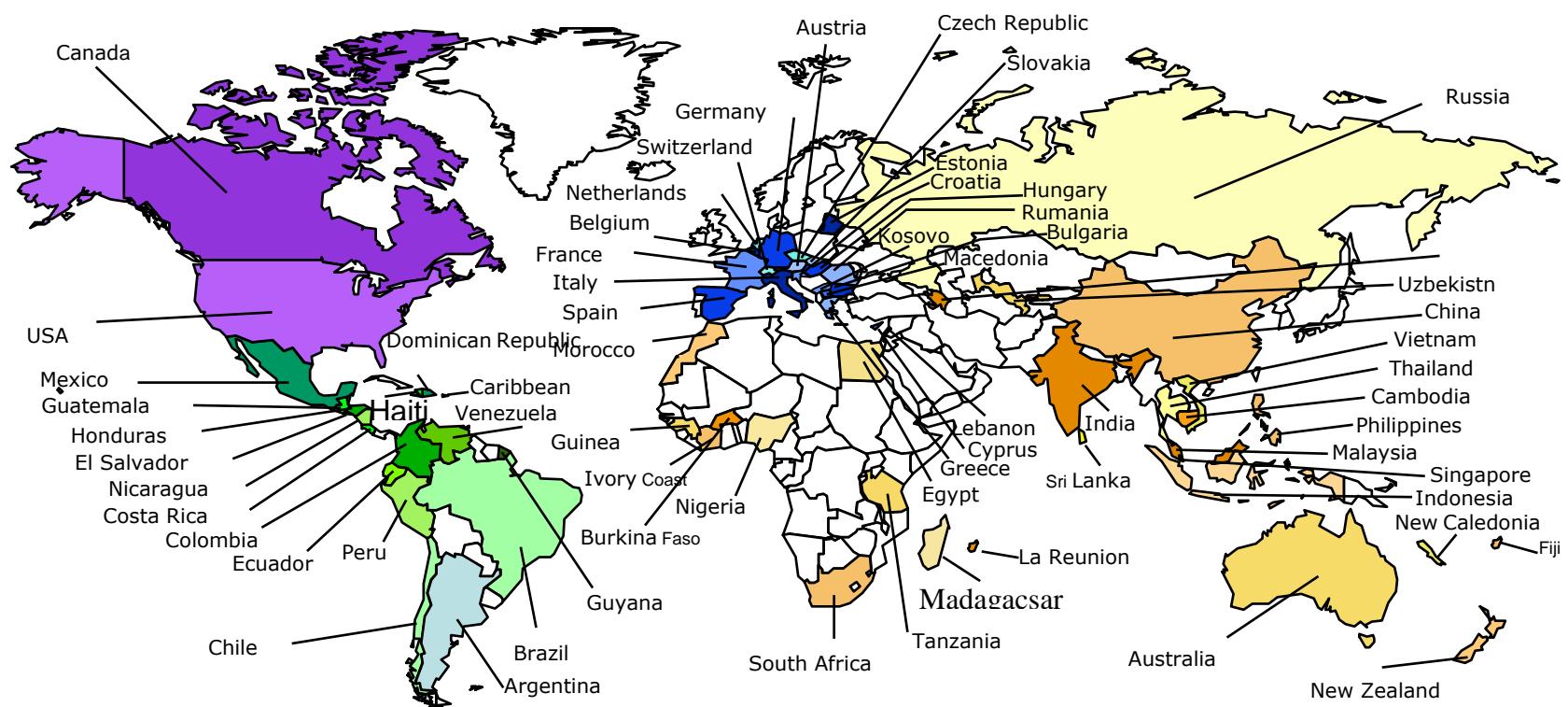
- Organisation : Monsieur RAVALITERA
- Contrôle de gestion : Monsieur RALISON Roger

## ANNEXES

|  |   |
|--|---|
| Annexe I : Holcim dans le monde .....                            | a |
| Annexe II : Usine Ibity (Antsirabe) .....                        | b |
| Annexe III : Silo ensachage Toamasina .....                      | c |
| Annexe IV : Gamme de produits de Holcim (Madagascar) .....       | d |
| Annexe V : L'organigramme de la société Holcim(Madagascar) ..... | e |
| Annexe VI : Délai de livraison préconisé par Holcim.....         | f |
| Annexe VII : Notion sur le ciment .....                          | g |

a

## Annexe I : Holcim dans le monde



b

**Annexe II : Usine Ibity (Antsirabe)**



**Annexe III : Silo ensachage Toamasina**

Annexe IV : Gamme de produits de Holcim (Madagascar)

## Ireo vokatra Holcim



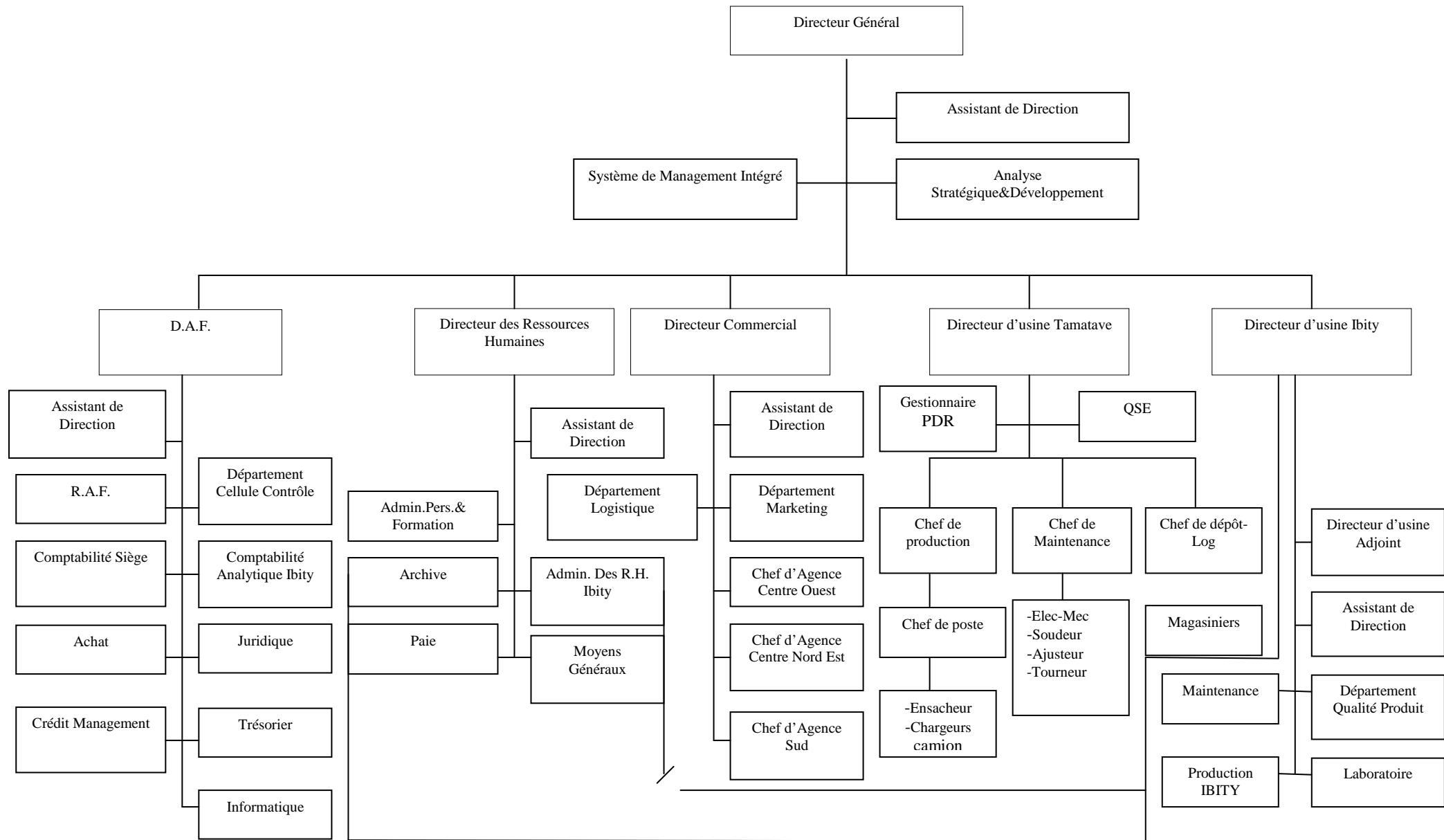
**Manda,**  
Ho an'ny asa vaventy  
Béton à résistance  
> 30 Mpa\*

**Orimbato,**  
Ho an'ny béton na varifafy  
Béton à résistance  
de 16 à 30 Mpa\*

**Lova,**  
Ho an'ny lalotra sy rihitra  
Béton à résistance  
de 16 à 18 Mpa\*

\* Mpa : fandrefesana ny tanjaky ny béton  
1 Mpa = environ 10kgs force/cm<sup>2</sup>

## Annexe V : L'organigramme de la société Holcim(Madagascar)



## Annexe VI : Délai de livraison préconisé par Holcim

| Départ              | Destination    | Distance (km) | Temps de parcours (jours) | Délai de livraison |
|---------------------|----------------|---------------|---------------------------|--------------------|
| <b>Ibity</b>        | Antsirabe      | 23            | 1                         | 2                  |
|                     | Antananarivo   | 203           | 1                         | 2                  |
|                     | Tamatave       | 563           | 2                         | 3                  |
|                     | Tamatave*      | 563           | 2                         | 3                  |
|                     | Majunga        | 775           | 2                         | 3                  |
|                     | Tuléar         | 800           | 2                         | 3                  |
|                     | Ihosy          |               | 2                         | 3                  |
|                     | Ambositra      | 113           | 1                         | 2                  |
|                     | Fianarantsoa** | 240           | 1                         | 2                  |
|                     | Fianar         | 240           | 1                         | 2                  |
| <b>Tamatave</b>     | Manakara       | 470           | 3                         | 4                  |
|                     | Morondava      | 535           | 3                         | 4                  |
|                     | Antananarivo   | 360           | 1                         | 2                  |
|                     | Antsirabe      | 530           | 2                         | 3                  |
|                     | Fianarantsoa   | 770           | 3                         | 4                  |
| <b>Antananarivo</b> | Manakara       | 885           | 5                         | 6                  |
|                     | Ambatondrazaka |               | 2                         | 3                  |
| <b>Majunga</b>      | Majunga        | 580           | 1                         | 2                  |
|                     | Ibity          | 203           | 1                         | 1                  |
| <b>Tuléar</b>       | Ibity          |               | 2                         | 3                  |

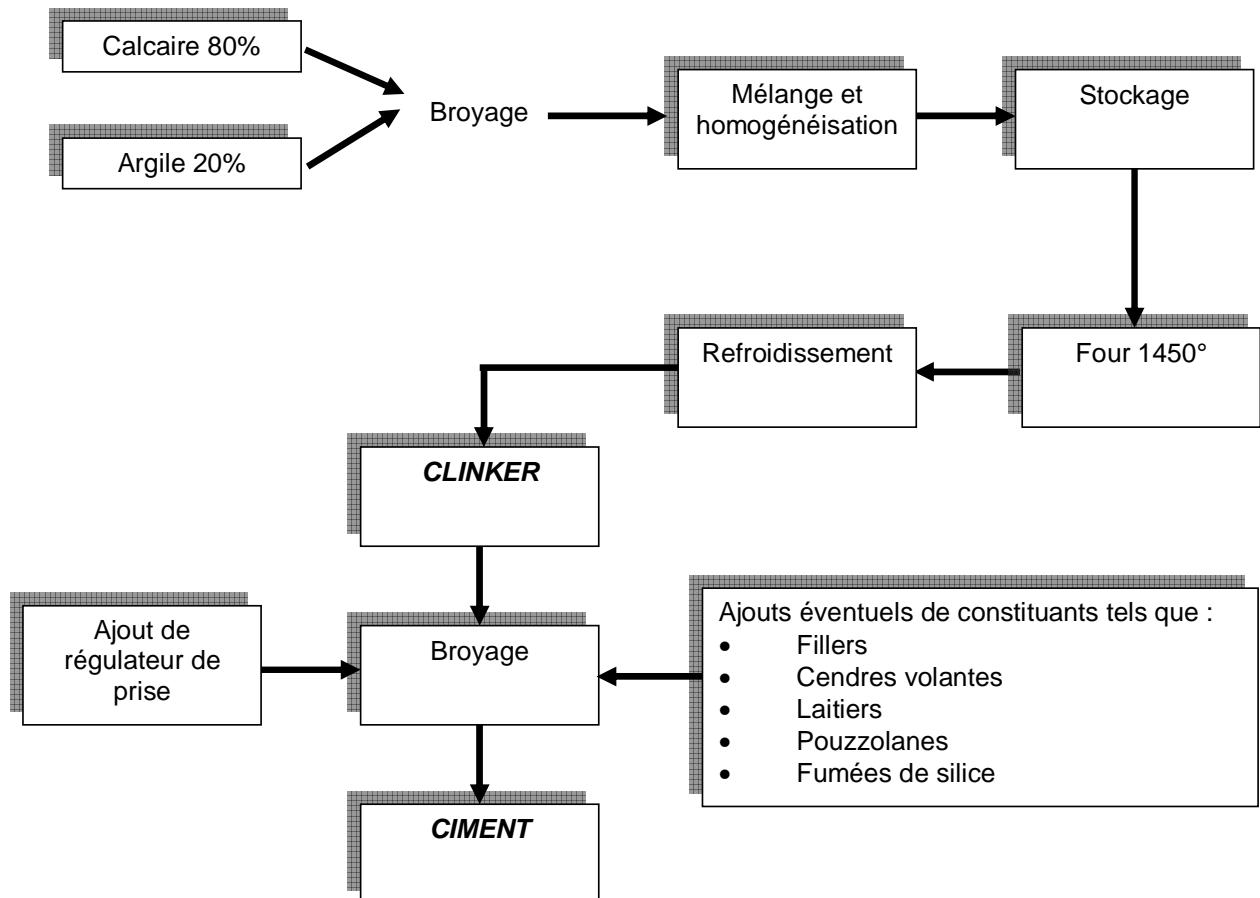
- \***Ibity - Tamatave : Aller simple**
- \*\***Ibity - Fianarantsoa : Aller (avec retour Matières Premières de Tuléar)**

## Annexe VII : Notion sur le ciment

### Définition :

Le ciment (du latin caementum "pierre naturelle") est un liant hydraulique, une matière inorganique finement moulue qui, gâchée avec de l'eau, forme une pâte qui fait prise et durcit en réaction au processus d'hydratation. Après durcissement, cette pâte conserve sa résistance et sa stabilité, même sous l'eau. Le ciment est un constituant de base du béton.

### Stades de fabrication du ciment:



# TABLE DES MATIERES

|   |          |
|---|----------|
| REMERCIEMENTS .....   | I        |
| SOMMAIRE .....  | III      |
| LISTE DES TABLEAUX .....  | V        |
| LISTE DES FIGURES .....   | VI       |
| LISTE DES ABREVIATIONS .....  | VII      |
| INTRODUCTION GENERALE .....   | 1        |
| <b>PARTIE I : SOCIETE HOLCIM MADAGASCAR .....</b>                       | <b>3</b> |
| CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE .....                           | 4        |
| <i>Section 1 - Identité de l'Entreprise .....</i>                       | 4        |
| 1.1    Création.....  | 4        |
| 1.2    Forme juridique.....   | 4        |
| 1.3    Durée de la société.....   | 5        |
| 1.4    Localisation.....  | 5        |
| 1.5    Groupe Holcim .....  | 6        |
| 1.1.1    Les grandes dates du groupe Holcim .....                       | 6        |
| 1.1.2    De MACOMA à HOLCIM Madagascar .....                            | 6        |
| 1.6    Comités de direction de Holcim Madagascar .....                  | 8        |
| <i>Section 2 - Politique et stratégie de l'entreprise .....</i>         | 8        |
| 2.1    Politique de l'entreprise .....                                  | 8        |
| 2.1.1    Couverture dans toutes les zones.....                          | 9        |
| 2.1.2    Classement à Madagascar .....                                  | 9        |
| 2.2    Stratégie de l'entreprise .....                                  | 9        |
| <i>Section 3 - Activité et mission .....</i>                            | 10       |
| 3.1    Activité .....   | 10       |
| 3.2    Mission .....  | 10       |
| <i>Section 4 - Structure organisationnelle .....</i>                    | 11       |
| 4.1    Organigramme de la société HOLCIM Madagascar .....               | 11       |
| 4.2    Fonctions des directions .....                                   | 12       |
| 4.2.1    La Direction Générale .....                                    | 12       |
| 4.2.2    La Direction des ressources humaines .....                     | 12       |
| 4.2.3    La Direction administrative et financière .....                | 13       |
| 4.2.4    La Direction commerciale .....                                 | 13       |
| 4.2.4.1    Organigramme du département commercial .....                 | 14       |
| 4.2.4.2    Gamme de produits de HOLCIM Madagascar .....                 | 16       |
| CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'OBSERVATION .....                           | 19       |
| <i>Section 1 - Déroulement du stage .....</i>                           | 19       |
| 1.1    Profits.....   | 19       |
| 1.2    Freins .....   | 19       |
| <i>Section 2 - Observation .....</i>                                    | 20       |
| 2.1    Collectes d'informations .....                                   | 20       |
| 2.2    Analyse .....  | 22       |
| 2.2.1    Définition de la problématique .....                           | 22       |
| 2.2.2    Objectif de l'étude et résultat attendu .....                  | 22       |
| CHAPITRE 3 : CONTROLE INTERNE AU NIVEAU DU DEPARTEMENT LOGISTIQUE ..... | 24       |
| <i>Section 1 - Contrôle interne du département logistique .....</i>     | 25       |
| 1.1    Explications et objectifs .....                                  | 25       |
| 1.2    Moyens de contrôle interne .....                                 | 26       |
| 1.2.1    Organisation au sein du département .....                      | 26       |
| 1.2.2    Méthodes et procédures .....                                   | 27       |
| 1.2.3    Mesures de contrôles comptables et autres .....                | 27       |
| <i>Section 2 - Instruments fondamentaux de la logistique .....</i>      | 28       |
| 2.1    Transport .....  | 28       |
| 2.2    Les moyens de communication .....                                | 28       |
| 2.2.1    Téléphone .....  | 29       |
| 2.2.2    E-mail et Fax .....  | 29       |
| 2.2.3    Lettre de communication .....                                  | 29       |
| PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE .....            | 30       |

|   |    |
|---|----|
| CHAPITRE 1 : PROBLEMES RELEVES AU NIVEAU DE LA LIVRAISON DES MARCHANDISES ET LA FACTURATION DES TRANSPORTEURS ..... | 31 |
| <i>Section 1 - Livraison des marchandises</i> .....   | 37 |
| 1.1 Lieu de livraison : .....   | 37 |
| 1.1.1 Manque de communication : .....   | 37 |
| 1.1.2 Inaccessible pour les camions.....  | 38 |
| 1.2 Impacts sur la livraison : .....  | 39 |
| 1.3 Réception de Bon de Livraison (BL) : .....  | 39 |
| 1.4 Impact sur la faute de réception de BL : .....  | 39 |
| <i>Section 2 - Etablissements des factures par les transporteurs</i> .....  | 40 |
| 2.1 Contenu de la facture transport : .....   | 40 |
| 2.2 Composition de la facture transport : .....   | 40 |
| 2.3 Impact sur l'irrégularité de la facture transport : .....   | 41 |
| <i>Section 3 - Bon de commande transport</i> .....  | 42 |
| 3.1 Déroulement du BCT : .....  | 43 |
| 3.1.1 Enlèvement site Tamatave.....   | 44 |
| 3.1.2 Enlèvement site Ibity.....  | 46 |
| 3.1.3 Transfert .....   | 47 |
| 3.2 Conséquence sur le retard du BCT : .....  | 51 |
| CHAPITRE 2 : PROBLEMES RELEVES AU NIVEAU DU SERVICE LOGISTIQUE SUR LES REGLEMENTS DES FACTURES TRANSPORTS .....     | 52 |
| <i>Section 1 - Procédure actuelle</i> .....   | 56 |
| 1.1 Réception facture .....   | 57 |
| 1.2 Saisie.....   | 58 |
| 1.3 Contrôle et visa de la direction.....   | 58 |
| 1.4 Conséquence de la procédure.....  | 59 |
| <i>Section 2 - Contrôle interne</i> .....   | 59 |
| 2.1 Durée de traitement.....  | 59 |
| 2.2 Fiabilité du règlement .....  | 60 |
| 2.2.1 Justification d'un BL : .....   | 60 |
| 2.2.2 Facturation au transporteur (FATRA) : .....   | 60 |
| 2.2.3 Tarifs de transport ponctuel : (SPOT) .....   | 61 |
| 2.3 Traitement des provisions .....   | 61 |
| 2.4 Retard de règlement sur les factures transporteurs.....   | 61 |
| 2.4.1 Signataire.....   | 61 |
| 2.4.2 Nombre de factures .....  | 62 |
| 2.4.3 Bon de commande transport .....   | 62 |
| PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS .....  | 64 |
| CHAPITRE 1 : SOLUTIONS PROPOSEES SUR LA LIVRAISON DES MARCHANDISES ET LA FACTURATION DES TRANSPORTEURS .....        | 65 |
| <i>Section 1 - Proposition de solutions concernant la livraison des marchandises</i> .....                          | 65 |
| 1.1 Principe de bonne information .....   | 65 |
| 1.1.1 Au niveau de la communication : .....   | 65 |
| 1.1.2 Au niveau des transporteurs : .....   | 66 |
| 1.2 Principe d'organisation .....   | 67 |
| <i>Section 2 - Mesures à prendre concernant la facturation</i> .....  | 67 |
| 2.1 Uniformisation de la facture : .....  | 67 |
| 2.2 Mode de facturation : .....   | 69 |
| 2.2.1 Défai de facturation .....  | 69 |
| 2.2.2 Facturation des BL .....  | 70 |
| <i>Section 3 - Réorganisation du mode bon de commande transport</i> .....   | 70 |
| 3.1 La planification et le respect des heures d'expédition.....   | 71 |
| 3.2 Planification du temps de travail de l'agent BCT .....  | 74 |
| CHAPITRE 2 : PROPOSITION DES SOLUTIONS CONCERNANT LE SERVICE COMPTABILITE LOGISTIQUE .....                          | 75 |
| <i>Section 1 - Réorganisation des taches</i> .....  | 75 |
| 1.1 Recrutement de personnel.....   | 76 |
| 1.2 Embauche du personnel compétent.....  | 76 |
| 1.3 Surveiller la bonne répartition des tâches et de responsabilité dans la société .....                           | 77 |
| 1.4 Planification de la date de réception facture .....   | 77 |
| 1.5 Principe d'universalité .....   | 77 |
| <i>Section 2 - Contrôle interne et les coûts engendrés</i> .....  | 78 |
| 2.1 Limitation de nombre de Bons de livraison par facture .....   | 78 |
| 2.2 Proposition de nouveau logiciel comptable.....  | 78 |
| 2.3 Mention d'une FATRA.....  | 79 |

|     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 2.4 | Traitement des factures qui ont des tarifs spots.....           | 79        |
| 2.5 | Traitement des provisions .....                                 | 79        |
| 2.6 | Principe de séparation des fonctions et qualité personnel ..... | 80        |
|     | <b>CHAPITRE 3 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS .....</b> | <b>82</b> |
|     | <i>Section 1 - Résultats attendus.....</i>                      | <i>82</i> |
| 1.1 | Résultats économiques.....                                      | 82        |
| 1.2 | Résultats financiers .....                                      | 83        |
| 1.3 | Résultats sociaux.....  | 83        |
|     | <i>Section 2 - Recommandations.....</i>                         | <i>85</i> |
| 2.1 | Recyclage périodique du personnel d'une entreprise.....         | 85        |
| 2.2 | Suivre à jour la situation de l'entreprise.....                 | 85        |
|     | <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>                                | <b>87</b> |
|     | <b>BIBLIOGRAPHIE</b>  |           |
|     | <b>ANNEXES</b>  |           |