

SOMMAIRE

- Remerciements
- Liste des acronymes
- Liste des tableaux
- Liste des figures
- Liste des annexes

INTRODUCTION GENERALE	1
1^{ère} PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE JIRAMA ET LES THEORIES SUR LE MANAGEMENT DES RISQUES D'UNE ENTREPRISE ET CELLES SUR LES PROCEDURES D'ACHATS IMPORTS	3
Chapitre I : La présentation générale de la société JIRAMA	4
Section 1 : La société JIRO SY RANO MALAGASY	4
Section 2 : La Direction des approvisionnements (DAPPRO)	10
Chapitre II : La théorie sur le management des risques d'une entreprise	18
Section 1 : Les typologies des risques	18
Section 2 : Les caractéristiques des risques	20
Section 3 : Les caractéristiques des risques	22
Chapitre III : La théorie sur les procédures d'achat import de la DAPPRO	25
Section 1 : Les demandes d'appels d'offres internationales	25
Section 2 : Les procédures d'achats import	28
2^{ème} PARTIE : IDENTIFICATION DES RISQUES LIES AUX ACHATS IMPORTS DE LA JIRAMA	33
Chapitre I : Le risque lié à la stratégie	34
Section 1 : La stratégie adoptée par la DAPPRO	34
Section 2 : Le risque stratégique	36
Chapitre II : Les risques liés aux ressources	38
Section 1 : Les ressources de la DAPPRO	38
Section 2 : L'identification des risques liés aux ressources	48
Chapitre III : Les risques non maîtrisés	53
Section 1 : Les risques liés aux fournisseurs	53
Section 2 : Les risques financiers	55
3^{ème} PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET DES RECOMMANDATIONS.....	57
Chapitre I : Les solutions au niveau stratégique et au niveau des ressources	58
Section 1 : Les solutions au niveau stratégique	58
Section 2 : Les solutions au niveau des ressources	61
Chapitre II : Les solutions au niveau des fournisseurs et au niveau financier	70
Section 1 : Les solutions au niveau des fournisseurs étrangers	70
Section 2 : Les solutions au niveau financier	73
Chapitre III : Les résultats attendus et les recommandations générales	77
Section 1 : Les résultats attendus	77
Section 2 : Les recommandations générales	79
CONCLUSION GENERALE	85
ANNEXES	88
BIBLIOGRAPHIES	119
WEBLIOGRAPHIES	121
TABLE DES MATIERES.....	123

LISTE DES ACRONYMES

AD : Attestation de Destination

ARMP : Autorité de Régulation du Marché Public

B.C: Bon de Commande

BC1 : Banque Confirmatrice

BE : Bon d'Enlèvement

BE₁: Budget d'Exploitation

BF : Banque du Fournisseur

BJ : Banque de la JIRAMA

BL : Bon de Livraison

BOA : Bank Of Africa

BSC : Bordereau de Suivi des Cargaison

CA : Commande d'Achat

CAF : Coûts-Assurance-Frêt

CAL : Commande d'achat

CPAF : Communication Promotionnelle du service Achats vers les Fournisseurs

CCI : Chambre du Commerce International

DA : Demande d'Achat

DAO : Demande d'Appels d'Offres

DAU : Document Administrative Unique

DDP : Delivery Duty Paid

DEB : Demande d'Engagement Budgétaire

EEM: Eau Electricité de Madagascar

ERP : Enterprise Resource Planning

EXW : Ex Work

FDC : Formulaire de Demande de Crédit

FOB : Free On Board

FRNS : Fournisseur

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade

INCOTERMS : International Commercial Terms

JIRAMA : JIro sy RAno MALagasy

L/C: Lettre de Crédit

OCD : Ouverture de Crédit Documentaire

OMC: Organisation Mondiale du Commerce

OT : Ordre de Transit

OTr : Ordre de Transfert

OV : Ordre de Virement

PAS : Production-Activité-Service

PC : Personal Computer

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

POC : Planifier-Organiser-Contrôler

RAD : Rôle Activity Diagram

REMDOC : REMise DOCumentaire

RUU : Règles d'Usance Uniforme

SADC : Southern African Development Community

SEM: Société des Energies de Madagascar

SMEE : Société Malagasy des Eaux et Electricité

SI : Système d'Information

SILI : Système d'Importation Libéralisé

SSI : Sécurité du Système d'Information

TEF : Titre d'Engagement Financier

TT : Transfert Télégraphique

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'historique de la société JIRAMA

Tableau 2 : La constitution de la société JIRAMA

Tableau 3 : Les catégories des risques d'une entreprise

Tableau 4 : Les caractéristiques des termes de paiement de la BOA

Tableau 5 : L'emploi du temps d'un employé

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'organigramme de la JIRAMA

Figure 2 : L'organigramme de la DAPPRO

Figure 3 : Les documents dérivant des DA

Figure 4 : L'organigramme du SIM

Figure 5 : La classification des achats

Figure 6 : Le droit de congé d'un salarié

Figure 7 : Les principes de gestion du temps

Figure 8 : Le Processus de veille

Figure 9 : Le processus de veille simplifié pour l'achat de groupes électrogènes

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Le circuit des demandes d'achat au sein de la DAPPRO

ANNEXE 2 : Les opérations constitutantes des formalités imports

ANNEXE 3 : Les opérations de dédouanement

ANNEXE 4 : Un exemple simplifié de cahier des charges

INTRODUCTION GENERALE

Le commerce international est en plein essor depuis les années 90. En effet, les exportations mondiales croissent à un rythme moyen de 6,4 % avant d'atteindre les 6,3 milliards de dollars en 2000. Même les pays en développement, pris dans leur ensemble, ont connu une période de croissance stable. Les produits nationaux bruts annuels passent de 2,7% à 4,3% dans les années 80.

La part du commerce international pour Madagascar constitue 73% du Produit Intérieur Brut (PIB) en moyenne entre 2005 et 2008. Cette part figure parmi les plus élevées de tous les continents. Cette hausse est marquée par une croissance moyenne des importations de 13 % par an entre l'année 2000 et 2008. Les exportations ont connu une croissance moyenne annuelle de l'ordre de 7 % dans la même période selon les calculs de la Banque Mondiale¹.

Mais en nous nous intéressant uniquement à l'importation, c'est une activité pratiquée par de nombreuses entreprises à Madagascar. Elle consiste à approvisionner une entreprise des marchandises destinées à la revente, à la transformation, à l'ouvrage ou encore à l'usinage. Effectivement, ce sont des marchandises indispensables dans le processus de production, et cela, en vue d'obtenir un nouveau produit destiné à être commercialisé ou à être réexporté. Prenons le cas de la JIRAMA ou JIro sy RAno MAlagasy qui est une société d'Etat spécialisée dans la production et la distribution de l'électricité et de l'eau dans le pays.

L'objectif de la JIRAMA étant le développement durable : « La JIRAMA au service de tous pour un développement durable »². Elle contribue au développement du pays en améliorant la qualité de ses services. Elle suit l'innovation et les normes mondiales en matière technologique, et par la suite, entreprend les changements nécessaires en son sein pour être compétitif sur le marché. Jusqu'à présent, l'entreprise occupe la place de monopole malgré l'émergence de nombreuses entreprises offrant les mêmes services dans le pays.

¹ Madagascar matin du jeudi 28 janvier 2010, n° 0180

² www.jirama.mg

La notion de « développement durable »³ selon la définition du rapport Brundtland proposé en 1987 par la Commission mondiale sur le développement et l'environnement, dans *Notre avenir à tous est soumis à l'Assemblée nationale des Nations Unies en 1986* ; est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de répondre aux leurs. Ainsi, l'entreprise s'acquiert de nouvelles technologies afin d'optimiser ses activités principales, à savoir : la production et la distribution, et par la suite, de satisfaire au mieux sa clientèle. Or, ces technologies ne sont pas accessibles sur le marché local ou en termes de coût, ce marché n'est plus avantageux. L'entreprise doit alors se les procurer sur le marché étranger. De ce fait, la JIRAMA établit des procédures en vue d'obtenir des achats satisfaisants et compétitifs. Malgré les procédures bien étudiées, les opérations d'achats ne sont pas exemptées de risques. Ces derniers peuvent être d'origine interne ou externe à l'entreprise.

D'où le choix du thème « la contribution au management des risques liés aux achats imports », cette étude nous permettra d'identifier ces risques et de déterminer leurs origines et leurs conséquences au niveau de l'entreprise. Nous identifierons également les moyens pour les réduire au mieux afin que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs. Nous allons alors axer notre étude au niveau de la Direction des approvisionnements (DAPPRO), plus précisément au sein du Service IMport (SIM) de la société JIRAMA. Elle se divisera en trois parties où :

- la première partie sera consacrée à la présentation générale de la société JIRAMA et aux théories sur le management des risques d'une entreprise et celles sur les procédures d'achats imports ;
- la seconde décrira les risques liés aux achats imports de la JIRAMA ;
- et la dernière partie proposera les solutions et les recommandations.

³ http://fr.wikipedia.org/wi/Développement_durable

**1^{ère}PARTIE : PRESENTATION
GENERALE DE LA SOCIETE JIRAMA
ET LES THEORIES SUR LE
MANAGEMENT DES RISQUES D'UNE
ENTREPRISE ET CELLES SUR LES
PROCEDURES D'ACHATS IMPORTS**

Chapitre I : La présentation générale de la société JIRAMA

Dans ce chapitre, nous présenterons l'entreprise où s'est déroulée notre étude. A cet effet, notre travail sera divisé en deux sections. Dans la première, nous allons présenter généralement la société JIro sy RAno MAlagasy (JIRAMA) et dans la seconde et dernière section, celle de la Direction des approvisionnements (DAPPRO). Cette présentation est très importante car elle servira de base pour notre travail.

Section 1: La société JIro sy RAno MAlagasy

La JIRAMA est l'une des plus grandes entreprises occupant une place importante dans le fonctionnement économique de Madagascar. A travers les renseignements suivants, nous allons apprendre à mieux la connaître, à mieux comprendre son évolution et l'importance de ses activités pour le développement économique du pays.

1.1. L'historique

Cette rubrique nous permettra de connaître les étapes d'évolution de la société JIRAMA. Connaître l'historique d'une entreprise est importante afin de mieux comprendre sa situation actuelle. Ainsi, nous allons résumer son histoire dans le tableau suivant :

Tableau 1 : L'historique de la société JIRAMA

DATES	EVENEMENTS
1898	Le général Gallieni a décidé de mettre l'électricité à la disposition de la population malgache.
1905	Une entreprise conçue par une Société civile d'études de concessions de travaux à Madagascar, intitulée « EEM » ou Eau et Electricité de Madagascar, est apparue
1953	Une société française « SEM » ou Société des Energies de Madagascar a été créée.
1960	Madagascar est devenu un pays indépendant. En ce temps là, les syndicats et salariés voulaient montrer leur nouveau statut au sein de la société dirigée par les étrangers. De ce fait, les employés de l'EEM ont demandé la rénovation de la partie sociale surtout sanitaire des travailleurs.
1961	Suite à cette demande, la société Mutualiste de l'EEM est apparue
1973	L'EEM est changée en SMEE ou « Société Malagasy des Eaux et Electricité ».
17octobre1975	À la suite de la nationalisation, une compagnie nationale d'eau et d'électricité de Madagascar a été créée, à savoir la JIRAMA (JIro sy RAno MAlagasy). Elle résulte de la fusion de deux sociétés qui exerçaient des activités similaires : la SMEE et la SEM.
12janvier 1977	Transfert au JIRAMA du capital de l'exploitation de la SMEE et dela gérance Nationale de l'Eau.
Fin 1985-1990	La JIRAMA a été gérée par des dirigeants de l'Etat suite à sa politisation.
1999	La libéralisation du secteur de l'électricité, la JIRAMA n'est plus seule dans la production électrique. Elle conserve malgré cela le monopole du transport et de la distribution et est appelée à rester le relais de l'Etat malgache dans la mise en place des infrastructures électriques du pays.
Mars 2005-mars 2007	Pour le redressement de la société, l'Etat malagasy a lancé un Appel d'Offre International. Par conséquent, LAHMEYER INTERNATIONAL est devenu le gestionnaire de la JIRAMA. Cette nouvelle gestion a vraiment réussi puisque les déficits financiers ont réduit.
Mars 2008	Le contrat a expiré et l'Etat Malagasy a désigné des personnes de la société même pour la gérer

Source : JIRAMA

1.2. Le statut juridique

La JIRAMA, dont le capital est d'environ 17,53 milliards d'Ariary appartient entièrement à l'Etat Malagasy. Néanmoins, elle est régie par le droit commun des sociétés anonymes. De plus, elle a un caractère commercial et industriel.

Le tableau ci-après résume les quelques points essentiels concernant sa constitution :

Tableau 2 : La constitution de la société JIRAMA

Forme juridique	: Société Anonyme (SA)
Raison sociale	: JIRAMA (JIRO SY RANO MALAGASY)
Objet social	: production, transport et distribution de l'eau potable et de l'électricité à Madagascar
Siège social	: 149 rue RAINANDRIAMAMPANDRY BP200 Antananarivo 101
Téléphone	: 22 200 31
Fax	: 22 338 06
Site	: www.jirama.mg
E-mail	: jirama@jirama.mg
CCP	: 21441 Antananarivo
Adresse télégraphique	: JI.RA.MA
Registre de commerce	: 4059 2004 B00 553
Numéro d'identification fiscale	: 105 003 11
Numéro statistique	: 49 00 111 1957 01 005

Source : JIRAMA

1.3. Les missions

La JIRAMA effectue toutes les opérations relatives à la production, au transport et à la distribution de l'électricité à Madagascar. En même temps, elle assure l'alimentation en eau potable et industrielle à travers le pays. Aussi assure-t-elle la quasi-totalité du service public d'eau et d'électricité, avec près de 340 000 abonnés dans 114 localités pour l'électricité et près de 110 000 abonnés dans 65 centres pour l'eau⁴.

1.4. L'organisation et l'organigramme

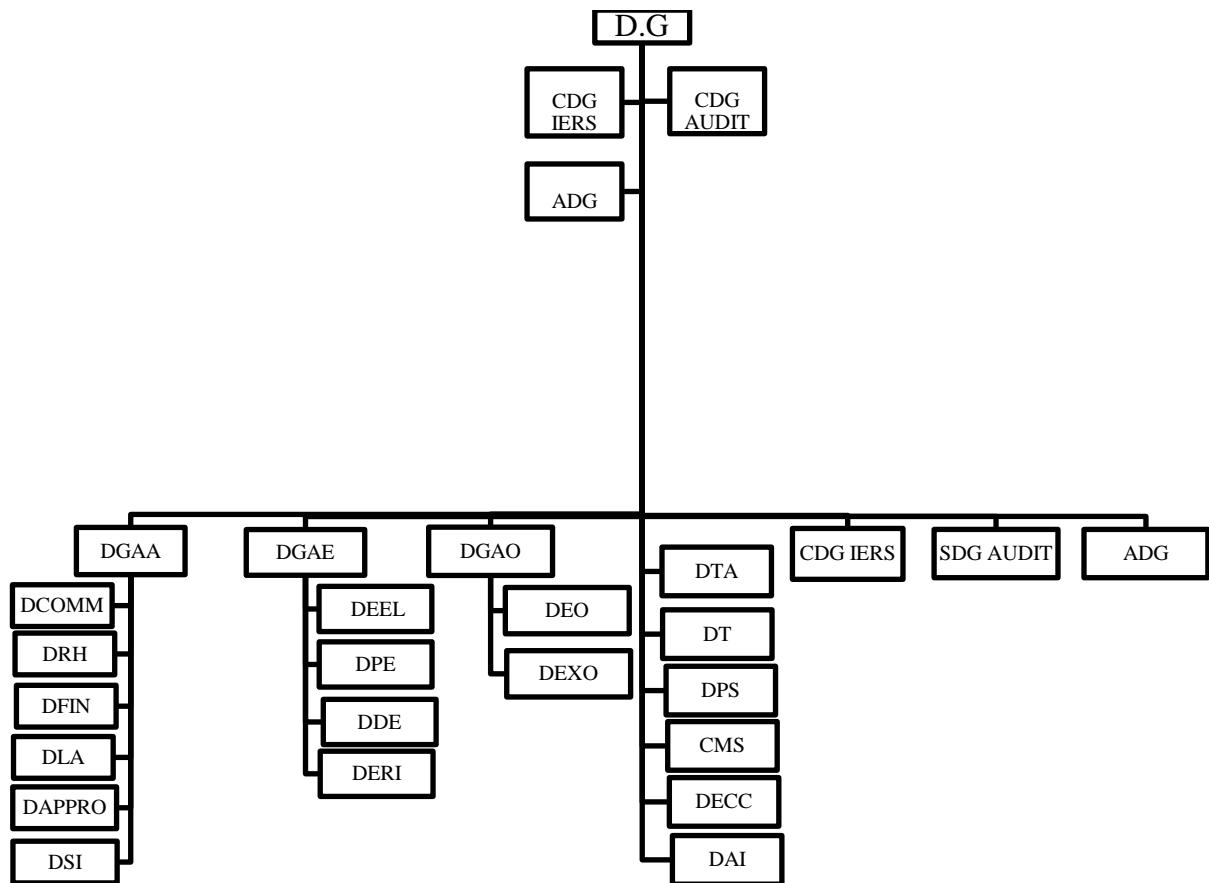
La JIRAMA est une société anonyme de droit commun dont l'Etat est le principal actionnaire. Elle est dirigée par un Conseil d'administration suivi hiérarchiquement du Directeur Général. Ce dernier est nommé par le Ministère chargé de l'énergie.

Le Conseil d'Administration est composé de représentants de l'Etat, notamment du Ministère de tutelle et de représentants des employés. L'organisation de la société reflète ses deux grandes activités qui sont la production et la distribution de l'eau et de l'électricité. L'entreprise s'étend au niveau régional et possède des Directions dans chacune des six provinces de Madagascar.

⁴ www.jirama.mg (Données 2002)

Ainsi l'organigramme y afférent se présente comme suit :

Figure 1 : L'organigramme de la JIRAMA



Source : JIRAMA situation 2010

DG	: Direction Générale
CDGIERS	: Conseiller auprès de la Direction Générale en charge de l'Intelligence Economique et du Renseignement Stratégique
CDG AUDIT	: Conseiller de la Direction Générale Audit
ADG	: Advisor de la Direction Générale
DGAA	: Direction Générale Adjointe Administratif
DCOMM	: Direction Commerciale
DRH	: Direction des Ressources Humaines

DFIN	: Direction Financière
DLA	: Direction Logistique Administrative
DAPPRO	: Direction des Approvisionnements
DSI	: Direction du Système Informatique
DGAE	: Direction Générale Adjointe Electricité
DEEL	: Direction Equipement Electricité
DPE	: Direction Production Electricité
DDE	: Direction Distribution Electricité
DERI	: Direction Exploitation Réseau Interconnecté
DGAO	: Direction Générale Adjointe Eau
DEO	: Direction Equipement Eau
DEXO	: Direction Exploitation Eau
DTA	: Direction Technique Antananarivo
DT	: Direction des Travaux
DPS	: Direction Planification Stratégique
CMS	: Centre Médicaux Social
DECC	: Direction Environnement Contrôle Carburant
DAI	: Direction Audit Interne

Cette première présentation nous a permis de connaître la société JIRAMA en sa globalité. En effet, nous avons retracé son histoire depuis sa création jusqu'à nos jours. Par la suite, nous avons exposé ses missions par lesquelles nous avons pu identifier ses activités principales. Et enfin, nous avons illustré sa structure où nous pouvons voir l'organisation des différents membres qui la composent. Par ailleurs, nous allons nous intéresser particulièrement à la DAPPRO, le lieu où s'est déroulée notre étude.

Section 2: La Direction des approvisionnements (DAPPRO)

La direction des approvisionnements de la JIRAMA ou DAPPRO, sise à 54 rue, Docteur RAJAONAH Ankadifotsy Antananarivo 101, joue un rôle important dans le fonctionnement des activités de l'entreprise. Elle approvisionne celle-ci de toutes les ressources matérielles nécessaires dont elle a besoin pour bien fonctionner et pour atteindre ses objectifs.

2.1. L'objectif principal

Elle a pour objectif principal d'effectuer toutes les opérations relatives aux achats et à la gestion des magasins de stockage. De ce fait, toutes les opérations d'achats de la JIRAMA s'effectuent en son sein, que les besoins proviennent des différentes Directions ou des agences.

2.2. L'organisation et l'organigramme de la DAPPRO

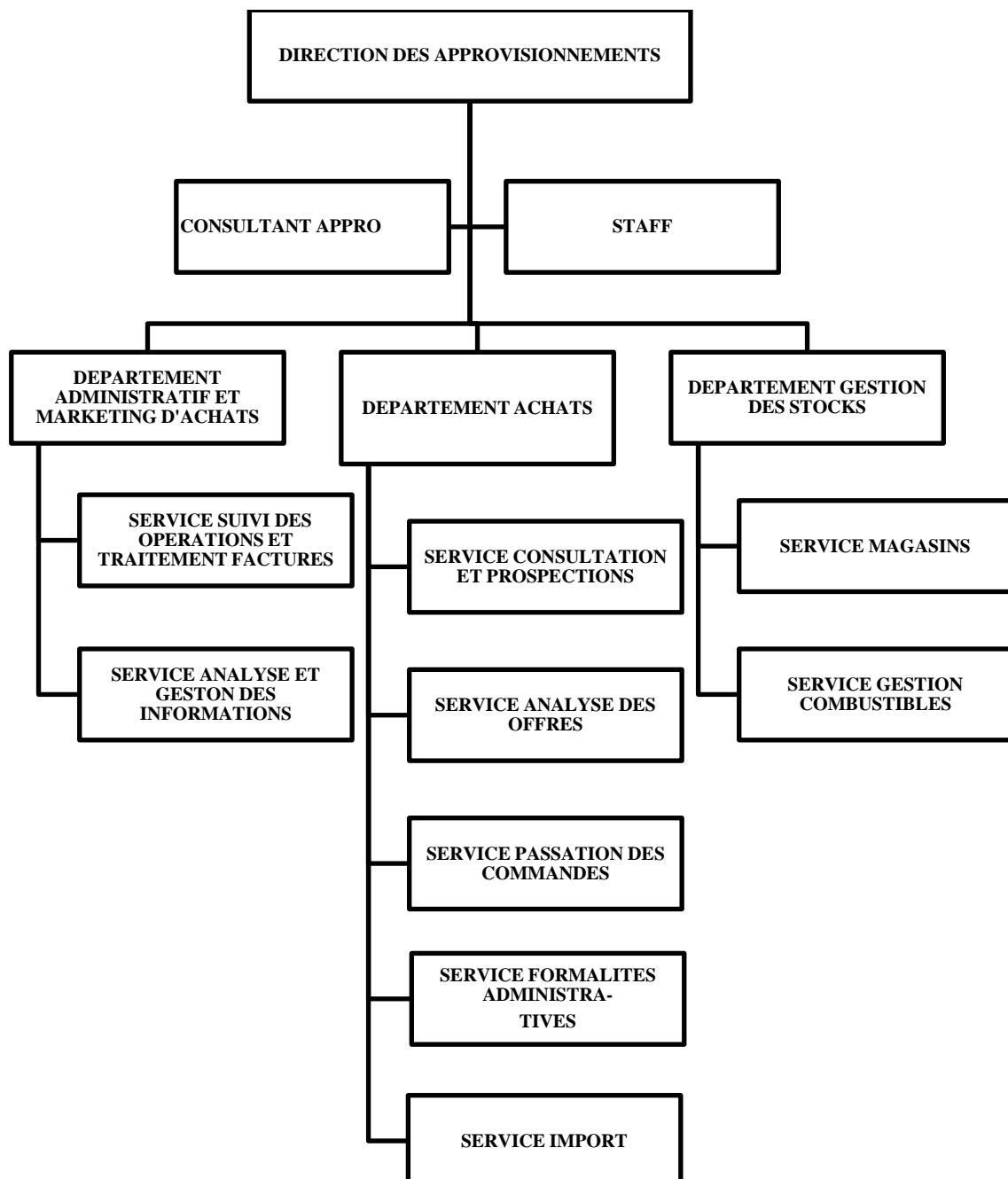
Compte tenu de cet objectif, la DAPPRO organise ses ressources de façon à obtenir une meilleure efficacité. Parmi ces ressources, nous avons les ressources humaines : la Direction est constituée de 98 employés⁵ repartis dans trois départements qui sont :

- Le département achat ou DACH ;
- Le département administratif et marketing d'achat ou DAMA ;
- Le département gestion des stocks ou DGS.

⁵ Direction des ressources humaines, situation Mai 2009

L'organigramme y afférent et les missions de chacun des membres se présentent comme suit :

Figure 2 : L'organigramme de la DAPPRO



Source : DAPPRO situation 2010

2.2.1. La Direction des approvisionnements

La Direction des approvisionnements ou Dir APPRO, ou encore DAPPRO joue un rôle de planificateur par rapport aux objectifs visés, d'organisateur et de contrôleur de travail, de décideur et aussi d'informateur auprès du personnel. Elle a pour missions notamment de :

- définir l'objectif principal de la Direction et les objectifs spécifiques de chaque département ;
- mettre en place les procédures de travail de chaque département ;
- effectuer le contrôle et le suivi des activités de chaque département ;
- décider les activités importantes de l'entreprise comme l'achat d'un produit spécifique ;
- informer le personnel de toutes les innovations concernant l'entreprise ou la DAPPRO.

2.2.2. Le consultant appro (C-APPRO)

Il est chargé de :

- être une interface entre les Directions techniques et les Départements de la DAPPRO ;
- suivre le traitement des dossiers d'acquisition des fournitures, des matériels et des équipements nécessaires à la réalisation des travaux issus des projets de la JIRAMA, en particulier du respect des délais de livraison des commandes ;
- tenir une base de données technique sur les matériels et les équipements relatifs aux projets.

2.2.3. Le staff

Le staff ou la Secrétaire de Direction est chargé d'assister le Directeur. Il a pour mission notamment de :

- vérifier la propreté du bureau du Directeur ;

- vérifier les rendez-vous du Directeur dans le bloc éphéméride et dans le répertoire rendez-vous ;
- réceptionner et classer les courriers ;
- classer par section les dossiers sur le logiciel ONE NOTES ;
- envoyer les fax ;
- manipuler le téléphone ;
- accueillir les visiteurs ;
- assurer l'équipement en fourniture du bureau du Directeur et du sien.

2.2.4. Le département achat ou DACH

Le DACH a pour attribution d'acquérir les fournitures, les matériels et les équipements nécessaires à la bonne marche de la JIRAMA d'une manière optimale, dans les délais impartis et conformément aux spécifications requises. Il comprend cinq services:

2.2.4.1. Le service consultations et prospections (SCP)

Le SCP a pour mission de :

- contrôler l'engagement budgétaire des demandes d'achats ;
- prospecter, lancer les demandes de prix et les appels d'offres pour les moins de KAr HT 80000 ;
- transférer au SFA les offres publiques ;
- mettre en œuvre les procédures de passation des marchés en vigueur relatives aux acquisitions des articles suscités ;
- suivre le traitement des demandes d'achats et des remises des offres ;
- gérer « la caisse pour petits achats » c'est-à-dire les achats inférieurs ou égaux à Ar 100000.

2.2.4.2. Le service analyse des offres (SAO)

Le SAO est chargé de :

- participer à l'évaluation et au dépouillement des offres reçues ;
- correspondre avec les soumissionnaires pour les éclaircissements ou autres précisions concernant les offres ;
- suggérer le réajustement des paramètres d'achat pour les nouveaux appels d'offres, après analyse des offres anciennement reçues.

2.2.4.3. Le service passation des commandes (SECP)

Le SECP a pour mission de :

- évaluer les demandes de Prix automatiques c'est-à-dire les demandes de prix directement envoyées aux fournisseurs par e-mail et les demandes de prix envoyées par fax ;
- établir et suivre les bons de commande relatifs aux besoins de la JIRAMA.

2.2.4.4. Le service import (SIM)

Le SIM est chargé de :

- établir les demandes d'ouverture de crédit documentaire (OCD) et les demandes de domiciliation bancaire relatives aux commandes « import » initiées par la JIRAMA ;
- vérifier et effectuer avec les banques les modifications des Lettres de Crédit (L/C) ;
- s'informer sur l'expédition des documents originaux liés aux commandes « import » ;
- s'informer sur le bon déroulement des opérations de transit liées aux commandes « import » ;
- clôturer les dossiers de commandes « import » par l'établissement et le réajustement des prix de revient des articles.

2.2.4.5. Le service des formalités administratives (SFA)

Le SFA a pour mission de :

- établir les dossiers d'appel d'offres relatifs aux marchés publics ;
- établir les notifications et les contrats liés à toutes les acquisitions des biens de la JIRAMA ;
- correspondre avec les fournisseurs et prestataires de la JIRAMA après notification ;
- mettre en place un système d'archivage.

2.2.5 Le département administratif et marketing d'achat ou DAMA

Le DAMA, quant à lui, a pour attribution de déterminer la stratégie appropriée et réalisable en matière d'approvisionnement et de gérer les ressources matérielles et humaines de la Direction. Il est composé de deux services :

2.2.5.1. Le service de suivi des opérations et de traitement des factures (SSO)

Les responsabilités de la SSO sont les suivantes :

- étudier les actions à planifier et suivre les opérations ;
- tenir la mise à jour des tableaux de bord par l'intermédiaire des rapports d'activités mensuels et annuels ;
- assurer le suivi du budget ;
- gérer les factures fournisseurs ;
- s'informer sur les livraisons fournisseurs et les bons de réception de la JIRAMA ;
- s'informer sur les enregistrements, la distribution des courriers et le mouvement des documents d'achat à l'aide d'un logiciel appelé « logiciel LAPPY » ;
- gérer les ressources humaines et matérielles de la Direction.

2.2.5.2. Le service analyse et gestion des informations (SAGI)

Le SAGI a pour attribution de :

- s'occuper de la gestion et de la maintenance de l'ensemble des matériels informatiques de la Direction ;
- réceptionner et redistribuer les documents notifiés comme les DAO ;
- centraliser toutes les correspondances de la Direction vers l'extérieur.

2.2.6. Le département gestion des stocks

Ce département assure la gestion rationnelle et optimale des fournitures, des matériels et des équipements de manière à répondre à temps aux besoins de chaque Direction et selon les spécifications exigées par ces dernières. Deux services sont rattachés à ce département : le service gestion magasin et le service gestion combustible.

2.2.6.1. Le service gestion magasin (SGM)

Ce service a pour attribution de :

- appliquer et suivre les procédures de gestion de stock ;
- optimiser les stocks des magasins centraux ;
- traiter les demandes d'achats ;
- inventorier physiquement les stocks des magasins centraux ;
- gérer les expéditions vers les zones ;
- contrôler et s'informer sur les mouvements comptables des stocks de tous les magasins JIRAMA c'est-à-dire les magasins centraux, le magasin DIR, les magasins de sous-groupements et des secteurs ;
- contrôler l'inventaire physique des stocks de tous les magasins JIRAMA ;
- Justifier et régulariser les écarts.

2.2.6.2. Le service gestion combustible (SGC)

Ce service met à la disposition de tous les centres d'exploitation les lubrifiants et les combustibles en :

- analysant les besoins ;
- lançant les appels d'offres ;
- évaluant avec les Directions techniques les appels d'offres reçus ;
- lançant et en suivant les commandes ;
- s'informant sur le transport des combustibles.

Connaître la direction des approvisionnements en sa totalité est très importante pour l'avancement de notre étude. Nous avons identifié ses principales activités, à savoir : l'achat et la gestion des stocks. Sa structure nous a montré l'organisation des ressources humaines en son sein avec leurs missions respectives. Par ailleurs, l'achat est une activité très vulnérable à de nombreux risques. Aussi nous est-il nécessaire de connaître la théorie sur le management des risques d'une entreprise afin de les identifier et de trouver des solutions pour les réduire.

Chapitre II : La théorie sur le management des risques d'une entreprise

Ce chapitre nous permet d'avoir une vue sur la théorie concernant le management des risques dans une entreprise. En effet, toute entité désireuse d'atteindre ses objectifs se doit de bien gérer les risques qui peuvent en nuire. Par définition, le risque⁶ est une situation ou un événement qui se produit de façon incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise. Ces événements peuvent être d'origine interne ou externe à celle-ci. Quant au management ou la gestion⁷, selon le journal officiel du 14 Mai 2005, c'est l'ensemble des techniques d'organisation des ressources mises en œuvre pour l'administration d'une entité dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts et les représentations des parties prenantes de l'entreprise afin de prendre en compte les différences de temps, de risque et d'information sur les prises de décision de gestion,.... Dans ce cas, le management des risques⁸ est un outil de réponse à double défi : composer avec un environnement économique de moins en moins prévisible et de plus en plus agressif et satisfaire des investisseurs de plus en plus exigeants en termes de rentabilité, de transparence et de pérennité.

D'après nos définitions, les risques sont des problèmes à caractère imprévisible qui affectent la vie d'une entreprise. Et l'enjeu des manageurs est de les réduire au mieux en employant les meilleures techniques de gestion des ressources de l'entreprise et, par la suite, d'atteindre les objectifs. Ainsi, nous allons prendre connaissance du management des risques d'une entreprise en identifiant en premier lieu, les typologies des risques, en second lieu, leurs caractéristiques et en dernier lieu, les méthodes d'analyse et les stratégies de gestion des risques.

Section 1: Les typologies des risques

Les risques que peuvent subir l'entreprise sont innombrables. Identifions ces risques suivant leur origine : interne et externe.

⁶ BARTHELEMY (B.) , Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale, Editions d'Organisation, 2^{ème} Ed., 2003/2004, 350p.

⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>

⁸ <http://excerpts.numilog.com/books/2708154329.pdf>

1.1. Les risques d'origine interne

Ces risques sont liés aux ressources de l'entreprise. Ils sont, en occurrence, les risques stratégiques, les risques liés aux personnels, les risques opérationnels, les risques technologiques, les risques d'image et enfin les risques financiers.

- Les risques stratégiques : ce sont des risques mis en évidence par la stratégie adoptée par l'entreprise. Par exemple, le fait de sous-traiter une activité augmentera encore plus les dépenses de l'entreprise au lieu d'instaurer en son sein un service spécialisé à cet effet.
- Les risques liés aux personnels : ces risques touchent leur motivation au travail, la manière de les diriger, leur affectation à un poste adéquat, leur compétence. Par exemple : l'absentéisme trop fréquent qui augmente le travail à accomplir.
- Les risques opérationnels⁹ : ce sont les risques de pertes résultant des carences ou des défaillances attribuables à des procédures, au personnel et au système interne ou aux événements extérieurs. Par exemple, la mauvaise manipulation d'un ordinateur peut entraîner la perte des données.
- Les risques technologiques : ce sont des risques liés aux caractéristiques des marchandises jugées dangereuses. Par exemple, l'achat d'un produit chimique nécessaire à la purification d'eau mais qui s'avère毒ique pour la santé.
- Les risques d'image : ce sont des risques qui ont trait aux valeurs de l'entreprise, à sa notoriété : la marque, la propriété intellectuelle....Il est nécessaire d'entretenir l'image afin d'éviter les rumeurs qui risquent de nuire à la réputation de l'entreprise. Par exemple, la capacité de l'entreprise à fabriquer un bon produit est mal perçue par les gens.
- Les risques financiers : ils sont liés aux informations financières de l'entreprise c'est-à-dire aux informations erronées ou fausses. De plus, toutes les décisions de l'entreprise sont en général soumises à des contraintes financières. Par exemple : l'oubli ou les erreurs lors d'un enregistrement comptable donne un faux résultat de l'exercice et, par la suite, entraîne une mauvaise prise de décision des manageurs pour les activités futures.

⁹ http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.htm

1.2. Les risques d'origine externe

Concernant ces risques, ils sont en général liés à l'environnement externe de l'entreprise. Ce sont les risques fournisseurs, les risques économiques et les risques juridiques.

- Les risques fournisseurs concernent surtout le retard des livraisons, la défaillance des marchandises, la rupture des stocks d'approvisionnement des entreprises sous-traitantes qui peuvent nuire à la chaîne de production de l'entreprise sous-traitée.
- Les risques économiques sont liés à la variation de la situation économique en vigueur. On distingue notamment les risques de change ou devise.
- Les risques juridiques. L'entreprise peut en subir à tout moment. Ils résultent en occurrence des problèmes avec les tiers. Par exemple, les conflits d'intérêt qui entraînent la grève, l'insolvabilité de l'entreprise.

Cette première section nous a permis de connaître les types de risques que peut rencontrer une entreprise. Nous y avons pu également déterminer leurs origines. Par ailleurs, les risques présentent des caractéristiques très différentes selon leur catégorie et leur évaluation.

Section 2: Les caractéristiques des risques

Les risques peuvent être caractérisés selon deux aspects : leur catégorie et leur évaluation.

2.1. Les catégories des risques

Les risques peuvent être catégorisés selon leur niveau et selon le temps. Résumons ces catégories dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Les catégories des risques d'une entreprise

CATEGORIES		EXPLICATIONS
Selon leur niveau	Risque insignifiant	Les conséquences de ces risques sont presque inaperçues.
	Risque mineur	Ces risques ne causent pas assez de dégâts.
	Risque modéré	Ils causent des pertes partielles à l'entreprise.
	Risque majeur	La perte de l'entreprise est considérable.
	Risque catastrophique	La perte engendrée est importante, la firme ne peut plus maîtriser les risques.
Selon le temps	Risque lointain	Il ne se produit qu'après 10 ans.
	Risque moyen	Si la probabilité est dans 1 à 10 ans.
	Risque proche	Il est susceptible de se produire dans 1 an.
	Risque immédiat	Il peut se présenter au moment même c'est-à-dire à l'improviste.

Source : Auteur

2.2. L'évaluation des risques

Il s'agit du degré d'importance des risques, on distingue entre autre :

- Les risques improbables, qui ne s'étaient jamais produits dans le passé ;
- Les risques rares, qui se sont déjà produits dans le passé mais ont été considérés comme un événement exceptionnel ;
- Les risques occasionnels, qui sont des risques dont la vulnérabilité est importante mais ces derniers ne s'étaient jamais produits dans le passé ;
- Les risques probables, qui sont des faits qui s'étaient déjà produits et susceptibles de se répéter à n'importe quel moment ;
- Les risques fréquents, qui sont des risques qui se produisent très souvent au sein de l'entreprise.

Les caractéristiques des risques nous ont permis de connaître leur ampleur et leur fréquence au niveau de l'entreprise. Afin de les maîtriser, il nous est nécessaire de connaître les méthodes d'analyse et les stratégies de gestion de ces risques.

Section 3: Les méthodes d'analyse et les stratégies de gestion des risques

Il existe plusieurs méthodes d'analyse et de stratégies de gestion des risques dans une entreprise. Nous allons voir en premier lieu, les méthodes et en second lieu, les stratégies.

3.1. Les méthodes d'analyse des risques

L'analyse des risques regroupe toutes les méthodes de gestion des dangers :

- ✓ l'identification ;
- ✓ l'évaluation ;
- ✓ et la mise en œuvre des actions correctives.

Rappelons qu'un danger¹⁰ est une situation, une condition ou une pratique qui comporte en elle-même un potentiel à causer des dommages. Parmi les méthodes, l'entreprise jugera celle qui est appropriée selon le risque qu'elle peut subir. On distingue:

- ✓ le brainstorming ou remue-méninge¹¹, une technique de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur. Un remue-méninge est une réunion informelle de collecte d'idées ou, pour les enfants, un casse-tête ;
- ✓ l'entretien d'embauche¹², un moment privilégié pour une recherche d'emploi, où le recruteur peut s'assurer si l'individu est bien le candidat adéquat au poste ;
- ✓ les expériences¹³ c'est-à-dire les connaissances acquises par la pratique ;
- ✓ les tests, comme les tests de niveau pour un poste hiérarchiquement supérieur ;

¹⁰ <http://www.clic-rhonealpes.com/lexique/>

¹¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

¹² <http://www.studyrama.com/stages-emploi/emploi/entretien-embauche.html>

¹³ Dictionnaire LAROUSSE, 1994,1094p.

- ✓ l'analyse des scénarios¹⁴, un exercice participatif basé sur un processus guidé de discussion, de collecte rigoureuse de données pour explorer les questions soulevées lors des discussions, pour la création de trois ou quatre situations plausibles pour le futur dans lesquelles la réforme se déroulera ;
- ✓ l'audit¹⁵, une activité de contrôle et de conseil qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial en vue d'analyser l'organisation mise en place, de vérifier la pertinence et l'application des procédures et de contrôler les opérations quelconques de l'entité ;
- ✓ l'inspection, comme l'inspection du travail¹⁶, consiste à veiller à la bonne application du droit du travail au sein des entreprises ;
- ✓ et le contrôle de gestion¹⁷, une activité visant à maîtriser la conduite d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.

3.2. Les stratégies de gestion des risques

La gestion des risques consiste à identifier les risques qui pèsent sur les actifs financiers ou non financiers de l'entreprise, ses valeurs et même sur son personnel. Aussi l'entreprise doit-elle adopter de bonnes stratégies pour les réduire. D'après Michael Porter, la stratégie d'entreprise¹⁸ consiste à faire des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de la doter d'un avantage concurrentiel « durable, décisif et défendable ». Parmi ces stratégies, on distingue quatre manières de gérer les risques selon l'ordre croissant de coût :

- La prévention, appelée aussi « évitement », est la stratégie la moins coûteuse pour l'entreprise. Elle consiste à prendre des mesures pour éviter l'apparition des événements redoutés.

¹⁴ http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/14937_28_Tool_Scenario.pdf

¹⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit>

¹⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/Inspection_du_travail

¹⁷ http://fr.wikipedia.org/wiki/Contr%C3%B4le_de_gestion

¹⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_d%27entreprise

- L'acceptation consiste à tolérer le danger si les moyens pour les éviter coûtent trop chers ou gênent l'ouvrier dans l'accomplissement de ses tâches. A titre d'exemple, certains électriciens refusent de porter des gants de protection lorsqu'ils travaillent hors-tension du fait qu'ils doivent les retirer à chaque fois qu'ils dénudent un fil.
- La réduction du risque constitue l'objectif même des méthodes d'analyse des risques citées précédemment.
- Le transfert, il est question ici de faire gérer les risques par une autre entité qui sait mieux faire, et en échange, cette dernière percevra une rémunération. On distingue entre autre la sous-traitance. Cette stratégie est, du moins, la plus coûteuse par rapport à celles précitées.

L'étude théorique sur les risques est très importante du fait qu'elle constitue l'objet même de notre travail. A présent, il nous importe d'avoir une vue sur les procédures d'achats imports que la DAPPRO de la JIRAMA met en œuvre. Notre étude de risque se base sur ce type d'achat.

Chapitre III : La théorie sur les procédures d'achats imports de la DAPPRO

Les procédures sont des formalisations par écrit des étapes à suivre pour exécuter un travail dans les différents secteurs d'une entreprise. Ces écrits doivent avoir une homogénéité de présentation. Ils sont diffusés, gérés, modifiés, classés et commentés par l'ensemble des personnes concernées par son application. Mais avant de connaître les démarches des procédures d'achats imports, nous allons voir les notions concernant les demandes d'appels d'offres (DAO) internationales.

Section 1: Les demandes d'appels d'offres internationales

Les DAO ou demandes d'appels d'offres sont des documents d'une importance capitale dans la pratique commerciale. Elles constituent le contrat d'achat proposé aux fournisseurs potentiels désireux de soumissionner. Il existe deux types de demandes d'appels d'offres pratiquées par la JIRAMA :

- ✓ les D.A.O ouverts c'est-à-dire que tous les fournisseurs, sans exception, peuvent se souscrire ;
- ✓ et les D.A.O restreints c'est-à-dire que les fournisseurs ont été déjà choisis au préalable.

Les notions que nous allons voir sur les DAO concernent les conditions de marché et le contenu d'une DAO internationale.

1.1. Les conditions de marché d'une DAO

Avant de lancer une DAO, il faut aviser l'Autorité de Régulation du Marché Public ou l'ARMP. Le lancement de cette DAO se fait par Avis d'Appels d'Offres au journal. Pour que l'opération d'achats soit une réussite entre l'entreprise et ses fournisseurs, l'élaboration du contrat doit être faite dans les normes et règlements de la pratique du commerce.

1.2. Le contenu d'une DAO internationale

Le contenu d'une DAO doit être rédigé avec des termes clairs. Il doit être bien détaillé. La DAO doit comporter :

- ✓ la désignation des marchandises c'est-à-dire l'indication avec précision des numéros, catégories, références.... ;
- ✓ les quantités exactes avec leurs unités de mesures (le volume, le poids,...) ;
- ✓ les spécifications techniques du matériel proposé ;
- ✓ les prix convenus avec le fournisseur. Le formulaire de demande de prix et celui du bordereau de prix doivent être joints au contrat. La validité des prix est ferme et non révisable jusqu'à la fin du contrat ;
- ✓ le délai et le lieu de livraison sont à préciser avec exactitude. Il faut encore fixer une date limite d'expédition, un délai non extensible en cas d'adjudication du marché ;
- ✓ la date et le lieu de dépôt de l'offre. Les offres sont à adresser sous pli fermé. Toutes les offres remises après la date et l'heure limite de dépôt ne seront plus considérées ;
- ✓ le mode d'évaluation des offres ;
- ✓ les pénalités de retard ;
- ✓ le dédommagement c'est-à-dire si le soumissionnaire manque à ses engagements contractuels, la JIRAMA sera en droit de réclamer un dédommagement jusqu'à concurrence du montant du contrat équivalent au préjudice causé ;
- ✓ l'offre doit être présentée en deux exemplaires : un original et une copie;
- ✓ le soumissionnaire doit respecter les spécifications techniques qu'il a proposées dans son offre en cas d'adjudication du marché. Dans le cas contraire, il sera exclu de tout appel d'offres de la JIRAMA pendant un an ;
- ✓ la signature de l'offre par une des personnes dûment autorisées à engager le soumissionnaire ;
- ✓ une garantie d'une période d'une année, appelée garantie de soumissionnement ;
- ✓ la validité de l'offre doit être valable pendant une durée de deux(2) mois à partir de la date de dépôt ;

- ✓ le mode de transport des marchandises c'est à dire par voie maritime, terrestre ou aérienne ;
- ✓ l'emballage varie selon le mode de transport choisi ;
- ✓ les conditions de paiement c'est-à-dire le mode de règlement choisi par le fournisseur et, s'il y a lieu, le délai dans lequel il doit intervenir ;
- ✓ les conditions de vente définies par les Termes Commerciaux Internationaux ou les INCOTERMS, mises au point par la Chambre de Commerce International. Elles déterminent le moment du transfert de la propriété des marchandises et la répartition des frais inhérents au transport (à la mise à bord, à l'assurance...)

Les INCOTERMS généralement utilisés par la JIRAMA lors des achats imports sont :

- l'EXWorks ou EXW qui signifie que tous les frais engagés depuis l'usine du vendeur jusqu'au port ou à l'aéroport d'embarquement sont à la charge de l'acheteur ;
- le FOB (Free On Board) qui signifie que tous les frais engagés depuis l'usine jusqu'au port ou à l'aéroport d'embarquement sont à la charge du vendeur ;
- le CAF ou Coût- Assurance-Frêt qui signifie que le paiement de ces derniers lors de l'expédition des marchandises vers le port de destination est inclus dans la facture du fournisseur ;
- le Delivery Duty Paid ou DDP qui signifie que tous les frais engagés jusqu'au magasin de l'entreprise sont à la charge du fournisseur. Néanmoins, le dépôt au magasin est à la charge de l'acheteur.

Chez la JIRAMA, les DAO sont établies sous forme de Draft. Il existe une maquette pré-établie sur l'ordinateur qu'il suffit de remplir et de modifier selon le type d'achat choisi. Ces quelques notions sur les DAO internationales nous seront d'une grande utilité lors de notre analyse des risques liés aux achats imports. Mais tout d'abord, nous allons voir les procédures d'importation de la DAPPRO.

Section 2: Les procédures d'achats import

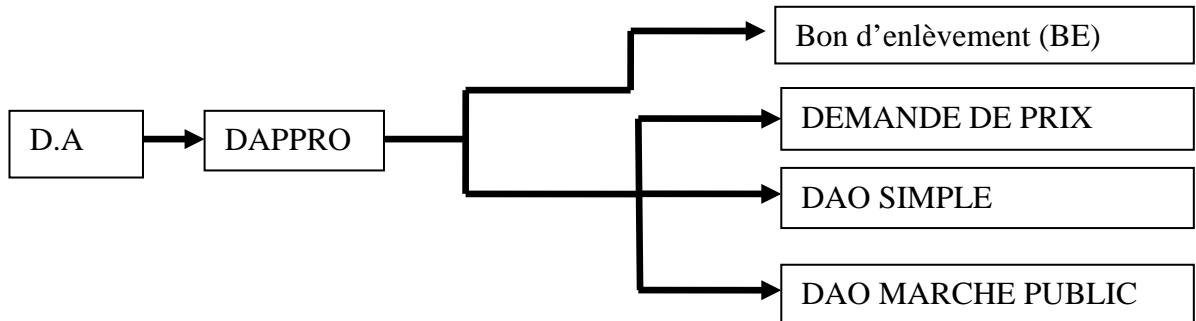
Les dossiers en achat import sont traités selon des procédures pré-établies. Ces dernières ont été faites dans le cadre des objectifs visés par la Direction Générale pour améliorer le partenariat entre la JIRAMA et ses fournisseurs. Mais avant de connaître les démarches et les procédures, nous allons voir en premier lieu l'élément déclencheur de tous les achats au sein de la DAPPRO.

2.1. L'élément déclencheur de tous les achats au sein de la DAPPRO

Les besoins de chaque Direction se matérialisent par l'envoi des demandes d'achats (DA) à la Direction des approvisionnements communément appelée DAPPRO. Ci-après le circuit des DA arrivées à la Direction, décrivant le processus de travail à la chaîne à travers chaque service de chaque département, en son sein (Annexe 1).

Selon le circuit précédemment établi (voir Annexe 1), les DA arrivant à la DAPPRO, permet d'obtenir généralement les documents suivants :

Figure 3 : Les documents dérivant des DA



Source : Auteur

Parmi les documents précités, le Service Import (SIM) de la DAPPRO obtient aussi sa part de marché. Les plus fréquents sont les demandes d'appels d'offres.

2.2. Les procédures d'achats imports

La DAPPRO applique une double procédure pour effectuer ses achats imports. La première concerne les formalités imports et la seconde, les opérations de dédouanement. Le dossier import se clôture par le calcul du prix de revient.

2.2.1. Les formalités imports

Elles concernent toutes les opérations à effectuer pour l'ouverture d'un crédit auprès de la banque. Nous allons prendre le cas de la BOA, Bank Of Africa, une des banques avec qui la JIRAMA a déjà contracté. Cette dernière utilise trois termes de paiement : par lettre de crédit (LC), par remise documentaire (REMDOC) et par transfert télégraphique (TT). Ci-après les caractéristiques de ces termes de paiement :

Tableau 4 : Les caractéristiques des termes de paiement de la BOA

PAIEMENTS	TYPES	CARACTERISTIQUES
LETTRE DE CREDIT	IRREVOCABLE CONFIRMEE	<p>Le règlement se fera par un choix d'une Banque Confirmatrice (BC₁) comme le Citibank, Calyon bank,... choisi par la Banque de l'Entreprise.</p> <p>L'expédition des documents originaux se font par canal bancaire de la Banque du Fournisseur à la B.C₁ jusqu'à la Banque de l'Entreprise:</p> <pre> graph LR BFRNS[BFRNS] --> BC1[BC1] BC1 --> BJ[BJ] </pre>
	IRREVOCABLE NON CONFIRMEE	<p>L'expédition des documents originaux se font comme suit :</p> <pre> graph LR BFRNS[BFRNS] --> BJ[BJ] </pre>
	A VUE	<p>Le paiement se fera sur présentation des documents originaux au lieu désigné</p>
	CONTRE ACCEPTATION	<p>La délivrance des documents originaux contre l'acceptation d'une traite à une date d'échéance indiquée.</p>
	PAR PAIEMENT DIFFERE	<p>Le paiement se fait à une ou des dates fixées dans la Lettre de Crédit</p>
	PAR NEGOCIATION	<p>Le règlement de la valeur des traites ou des documents originaux par une banque autorisée (désignée)</p>
REMISE DOCUMENTAIRE	A VUE	<p>Le paiement se fera sur présentation des documents originaux.</p> <p>La Banque avise la JIRAMA par un avis d'arrivée.</p> <p>Si aucunes réserves n'est constatée pour les dits documents, la JIRAMA établi un Ordre de Transfert (OTr) sur l'étranger pour le paiement des fournisseurs.</p>
TRANSFERT TELEGRAPHIQUE	ENVOIE DIRECTE	<p>Les documents originaux seront envoyés directement à la JIRAMA par courrier officiel comme le DHL Express.</p> <p>Si tous les documents sont complets et conformes pour l'opération de dédouanement, la JIRAMA procède au règlement de son fournisseur par un OTr sur l'étranger.</p>

Dans le contrat, on y mentionne les délais suivants : le délai de livraison des marchandises qui est identique avec celui mentionné dans la facture proforma et le délai concernant l'arrivée des documents originaux. Le type de délai qui est accepté par la banque et par la JIRAMA dépend du mode d'expédition :

- ✓ pour les expéditions aériennes : 10 jours après l'expédition des matériels ;
- ✓ pour les expéditions maritimes : 21 jours après l'expédition des matériels.

Le role activity diagram (RAD) décrit l'ensemble des opérations constituant les formalités imports (Annexe 2).

2.2.2. Les opérations de dédouanement

Le dédouanement est une opération obligatoire à l'entrée d'un territoire communautaire. D'ailleurs, Madagascar est membre de la Southern African Development Community ou SADC depuis le mois d'Aout 2005. Cette opération consiste à s'acquitter des obligations se référant au paiement des droits de douane exigibles à l'entrée du territoire et des taxes nationales dont principalement, la TVA ou Taxes sur Valeurs Ajoutées des marchandises afin que lesdites marchandises jouissent du même statut que celui des marchandises prises directement sur le marché intérieur et peut librement circuler.

Quant au transit, il permet de transporter des marchandises d'un bureau de douane vers le lieu de destination indiqué dans le contrat. Les marchandises étant arrivées bien avant la réception des documents originaux, ces dernières seront emmagasinées dans les entrepôts du port ou de l'aéroport selon le mode d'expédition, en attendant leur dédouanement. Le RAD décrit l'ensemble des opérations effectuées par la SIM afin de dédouaner lesdites marchandises (Annexe 3).

2.2.3. Le calcul du prix de revient

Le calcul du prix de revient clôture le dossier import de la direction. Il lui permet de connaître le coût total du traitement du dossier d'achats imports. Mais avant ce calcul, il est nécessaire de vérifier si les accusés de réception correspondent réellement aux factures commerciales du fournisseur.

Le calcul se fera alors comme suit :

$$\boxed{\text{PRIX DE REVIENT} \quad = \text{PRIX D'ACHAT TOTAL} + \text{FRAIS D'ACHAT TOTAL}}$$

Et

$$\text{PRIX D'ACHAT TOTAL} \quad = \text{Montant FOB} + \text{Montant CAF} + \text{Droits des Douanes } 5\%.$$

Ces deux montants sont calculés en devise que ce soit en EURO ou en dollars USD. Il faudra ensuite convertir en ARIARY suivant le cours de change à la date d'Ouverture de Crédit Documentaire (OCD). Et le pourcentage des Droits de Douanes varie selon le type de marchandises achetées.

Quant au frais d'achat total, il se calcule comme suit :

$$\text{FRAIS D'ACHAT TOTAL} \quad = \text{Frais Bancaires} + \text{Prestation des Transitaires} + \text{Autres frais.}$$

Où :

$$\text{Prestation des Transitaires} \quad = \sum \text{Frais Portuaires (maritime), Frais de magasinage, Surestarries.}$$

$$\text{Autres frais} \quad = \sum \text{Montant Assurance, Montant GasyNet.}$$

Le calcul du prix de revient étant fait, les opérations suivantes clôtureront le dossier d'appel d'offre import : l'envoi d'une lettre de réclamation auprès du fournisseur ou de l'assureur pour le remplacement des éventuelles avaries des marchandises, à faire signer par le Directeur Général, et le réajustement des prix de revient.

Cette première partie qui est la présentation générale de la société JIRAMA et des théories est très importante. Elle servira de guide tout au long de notre étude sur le management des risques liés aux achats imports. Nous avons présenté l'entreprise JIRAMA, en particulier la DAPPRO, objet de notre étude. Ensuite nous avons exposé les théories concernant le management des risques d'une entreprise et les procédures d'achats imports de la direction. Ces deux dernières théories nous seront d'une très grande utilité lors de l'identification des risques liés aux achats imports de la DAPPRO que nous allons évoquer dans la deuxième partie de cette étude.

**2^{ème} PARTIE : IDENTIFICATION DES
RISQUES LIES AUX ACHATS IMPORTS
DE LA JIRAMA**

Chapitre I : Le risque lié aux stratégies

Ce premier chapitre évoquera le risque lié à la stratégie adoptée par la DAPPRO dans le domaine achat. En effet, toute entreprise, soucieuse d'obtenir des achats satisfaisants et compétitifs, doit adopter une stratégie. Par définition, la stratégie d'entreprise¹⁹ ou management stratégique ou politique générale est le pilotage des modifications des relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas à lui. Ce chapitre se divisera en deux : nous identifierons dans la première section, les stratégies adoptées par la DAPPRO et dans la seconde, le risque y afférent.

Section 1: Les stratégies adoptées par la DAPPRO

Les stratégies d'achat diffèrent d'une entreprise à une autre. Pour le cas de la DAPPRO, nous mettons en évidence une double stratégie : le partenariat et la sous-traitance.

1.1. Le partenariat

Par définition, le partenariat²⁰ est une relation durable entre deux entreprises dans le but de rechercher des avantages réciproques. C'est une stratégie à long terme adoptée par la DAPPRO afin de réduire au mieux les risques financiers et les risques fournisseurs, à savoir : le haussement brusque des prix des produits, les retards de livraison et la constatation des avaries sur les marchandises achetées. Le partenariat est issu du concept « marketing achats » qui consiste à persuader le fournisseur de travailler avec l'entreprise. Cette stratégie gagnante-gagnante place l'entreprise comme un client fidèle à son fournisseur en lui proposant des offres attractives. En retour, le fournisseur lui fera bénéficier des avantages tels que la réduction sur les prix des produits, la livraison « à juste à temps », l'assurance sur la qualité des produits achetés.

¹⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_d%27entreprise

²⁰ PERROTIN(R). , Le marketing achats stratégies et tactiques, Les Editions d'Organisation, Troisième tirage, 1995, Paris, 220 p.

Au sein de la DAPPRO, cette relation se concrétise par la réduction en nombre des fournisseurs avec qui contracter. Lors du lancement des DAO, les fournisseurs déjà enregistrés dans la base de données sont priorisés, on les appelle « fournisseurs majeurs ». Toutefois, au cas où ces derniers ne répondent pas aux besoins de l'entreprise, d'autres fournisseurs seront à considérer. Les fournisseurs retenus sont sélectionnés selon les critères suivants :

- ✓ le prix car la DAPPRO retient l'offre le moins disant ;
- ✓ la valeur technique concernant les offres : la compétence en matière technique des fournisseurs est très importante. Les offres qui suivent l'évolution technologique sont prioritaires ;
- ✓ l'antécédent commercial : les fournisseurs ayant eu des problèmes avec la justice sont écartés ;
- ✓ les conditions générales d'achat comme les modes de règlement, les INCOTERMS ;
- ✓ la qualité. Il faut considérer les normes ;
- ✓ l'origine sur la réglementation douanière communautaire. Les marchandises provenant d'un pays communautaire bénéficie d'un acquittement des obligations se référant au paiement des droits de douane exigibles à l'entrée du territoire communautaire et des taxes nationales dont la TVA.

1.2. La sous-traitance

Par définition, la sous-traitance²¹ est un contrat par lequel une entreprise dite « mutuelle » demande à une autre entreprise dite « assujettie » de réaliser une partie de sa production ou des composants nécessaires à sa production. Les entreprises sous-traitantes sont des entreprises auxquelles sont agréées certaines parties du travail.

²¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sous-traitance>

Pour le cas de la DAPPRO, c'est surtout la sous-traitance de service. En effet, ne possédant pas le savoir-faire nécessaire concernant les opérations de dédouanement des marchandises, l'entreprise décide de « Faire Faire » ou « Buy » ces opérations en ayant recours aux services des entités spécialisées dans le domaine : les entreprises de transit. Effectivement, l'instauration d'un transit maison engendrerait d'autres coûts pour l'entreprise. Le transitaire est chargé d'effectuer toutes les opérations auprès de la douane pour le dédouanement des marchandises après la réception de l'ordre de transit (O.T) venant de la DAPPRO (voir Annexe 3). Parmi ces entités de transit, nous avons : le Transit MALAKY et l'AUXIMAD.

Bref, le partenariat et la sous-traitance sont des stratégies très avantageuses pour la Direction, non seulement en termes de coûts mais aussi en termes de qualité que ce soit de produits ou de services. Toutefois, l'adoption de cette double stratégie présente un nouveau risque que nous allons identifier dans la section suivante.

Section 2: Le risque stratégique

Le risque stratégique fait partie des risques organisationnels²². Ces derniers peuvent être définis comme étant des menaces, des effets négatifs ou des problèmes qui peuvent se produire suite à un événement ou une action dans une entreprise ou une organisation. Dans notre cas, nous avons identifié « la dépendance fournisseur ». Dans cette section, nous déterminerons en premier lieu son origine, ensuite la conséquence de ce risque au niveau de l'entreprise.

²² http://fr.wikipedia.org/wiki/Risques_organisationnels

2.1. L'origine de la dépendance fournisseur

Le concept partenariat, d'après le marketing achats²³, implique un minimum de fournisseurs que nous appelons « fournisseurs majeurs ». Les fournisseurs déjà enregistrés dans la base de données de la Direction sont priorisés. C'est une forme de résistance au changement puisque contracter avec de nouveaux fournisseurs implique entretenir de nouvelles relations, apprendre à les connaître et les sélectionner à nouveau, créer un nouveau climat de confiance. Donc, au lieu de faire face à de nouveaux risques liés à ces derniers, la Direction préfère contracter avec les fournisseurs habituels.

2.2. La conséquence de la dépendance fournisseur

La dépendance fournisseur est une bonne stratégie pour éviter les risques financiers et les risques fournisseurs. Cependant, elle constitue un risque pour l'entreprise car cette dernière ne verra pas les autres opportunités que pourraient lui offrir les autres marchés. En effet, d'autres fournisseurs pourront mieux répondre aux besoins de l'entreprise. Comme l'objectif de la JIRAMA est le développement durable, il est logique que toutes les Directions contribuent à la réalisation de cet objectif, dont la DAPPRO. Ce développement doit se voir au sein de la Direction que ce soit au niveau des procédures, des pratiques, des locaux....Elle doit donc développer son marché fournisseur.

Ainsi, nous avons identifié le risque stratégique issu des stratégies adoptées par la DAPPRO : la dépendance fournisseur. Plus précisément, ce risque est issu de la stratégie de partenariat ; aussi fait-il partie des risques organisationnels. Par ailleurs, les risques ne s'identifient pas uniquement au niveau stratégique mais aussi au niveau des ressources.

²³ PERROTIN(R). , Le marketing achats stratégies et tactiques, Les Editions d'Organisation, Troisième tirage, 1995, Paris, 220p.

Chapitre II : Les risques liés aux ressources

Dans ce second chapitre, nous essayerons de définir les risques liés aux ressources de la DAPPRO. Notre travail se divisera alors en deux sections. Dans la première, nous allons voir les ressources de la direction et dans la seconde, nous identifierons les risques proprement dits.

Section 1: Les ressources de la DAPPRO

Les ressources sont des éléments constituant les atouts de l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs. En général, elles sont matérielles, humaines, informationnelles et financières. Dans notre cas, nous allons mettre l'accent sur deux types de ressources, à savoir : le personnel et le système d'information (SI). Puis, nous étudierons le contrôle mis en place par la Direction pour sécuriser les opérations d'achats.

1.1. Le personnel

Le personnel joue un rôle important dans les opérations d'achats surtout quand il s'agit de contracter avec un fournisseur étranger. La DAPPRO dispose de personnel spécialisé, regroupé dans le Service des achats IMport ou SIM. Nous allons prendre davantage connaissance de ce service en mettant en évidence sa structure et les attributions de chaque membre ainsi que les caractéristiques qualitatives du groupe de travail.

1.1.1. L'organisation et l'organigramme du SIM

Le SIM est composé d'une équipe de six(6) personnes avec des attributions bien définies. Il est notamment composé de :

- ✓ un chef de service qui est chargé de :
 - superviser toutes les activités du service,
 - assurer le respect des procédures en vigueur pour chaque commande imports,
 - assurer le respect du délai de traitement des dossiers,

- adopter la transparence dans la gestion du service,
- planifier et organiser les tâches quotidiennes de chaque personnel,
- consulter quotidiennement One Notes,
- consulter quotidiennement et distribuer les mails du service ;

✓ deux responsables des formalités imports dont :

Un chef responsable pour :

- superviser et assurer le suivi de la division,
- veiller à ce que les procédures adoptées pour le traitement des formalités imports soient respectées,
- contrôler, vérifier et suivre chaque commande reçue,
- s'informer auprès des banques concernant, par exemple, la réception des swift qui sont des documents utilisés par les banques pour se communiquer, le suivi de l'arrivée des documents originaux,
- enregistrer et distribuer les numéros des commandes traitées par la DAPPRO,

Et un autre responsable pour :

- établir et suivre les demandes d'OCD et des domiciliations bancaires,
- modifier et lever les réserves à la banque. La banque constituera une réserve si les documents réceptionnés présentent des anomalies. Par exemple, le montant inscrit par le fournisseur sur le bordereau de suivi des cargaisons (BSC) délivré par la GasyNet, une société qui assure l'optimisation des performances douanières en mettant en place une procédure répondant essentiellement à des besoins d'identification, de contrôle, de sûreté, de traçabilité et de prévision des flux de marchandises à destination de la République de Madagascar, et le montant inscrit sur la facture proforma ne sont pas identiques. La levée des réserves consiste alors à résoudre les anomalies afin que le fournisseur puisse être payé et que les documents puissent être livrés,
- notifier le fournisseur. La notification consiste à informer le fournisseur de l'ouverture de crédit,

- établir le Sans Contrepartie en Devise et/ou en Nature (SCDN). Si la quantité des produits importés manque, le SIM établira le SCDN qui est une demande sur papier à déposer auprès du Ministère du commerce pour dédouaner les produits manquants à leur arrivée au port ou à l'aéroport. Le SCDN signifie que l'entreprise ne paiera plus les droits et taxes exigés par la douane pour dédouaner les dits matériels.
- mettre à jour le suivi dans l'Adonix,
- assurer le suivi du paiement Fournisseurs et celui de la validation du BSC,
- réclamer les documents originaux auprès des Fournisseurs,
- mettre à jour quotidiennement One Notes,
- assurer la finalité du traitement des formalités imports ;

✓ deux responsables des opérations de dédouanement dont :

Un chef responsable pour :

- assurer la supervision et le suivi général de la division,
- veiller à ce que les procédures pour le dédouanement soient respectées,
- contrôler et vérifier les documents de dédouanement,
- réceptionner et vérifier les accusés de réception,
- réclamer les documents manquants,
- faire le rapprochement entre le bon de réception et la facture,
- servir d'interlocuteur avec les Transitaires,

Et un autre responsable pour :

- établir et assurer le suivi de l'Ordre de Transit
- assurer le suivi des contrats établis avec les Transitaires,
- correspondre avec les Ministères et la Direction Générale des Douanes,
- mettre à jour One Notes,
- assurer le suivi des dossiers à l'extérieur (Ministères, Transitaires, Banques ...),

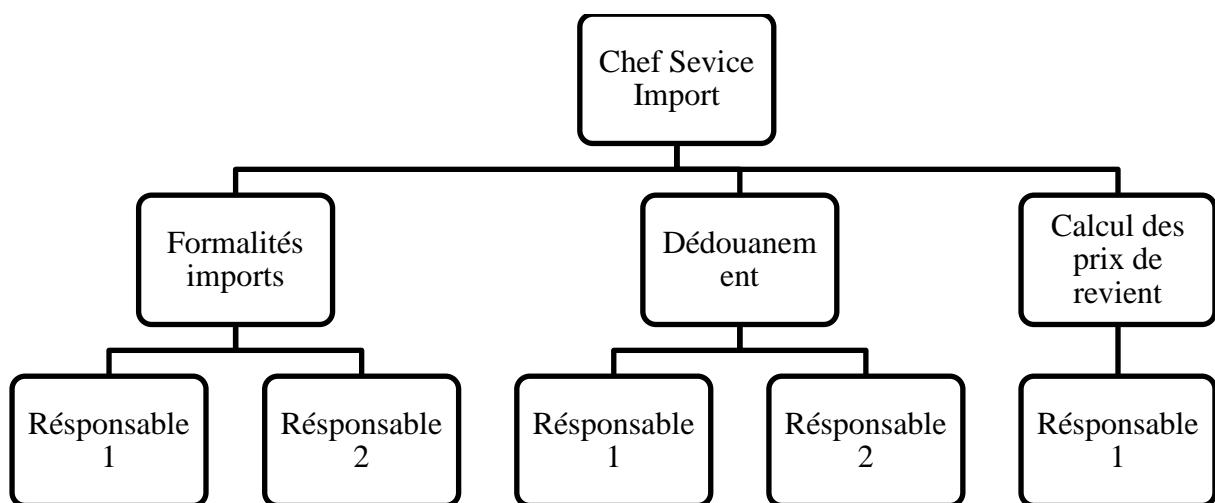
- établir la demande de fonds de la Facture des Transitaire, Droits et Taxes, Gasynet ...;
- assurer la tenue d'un cahier de suivi des dossiers Transit et les pièces de paiement (PP). Une PP est délivrée par le service comptabilité de la DAPPRO après avoir enregistré la demande de fonds venant du SIM pour le paiement des droits et taxes. La PP sera ensuite envoyée à la DFIN, précisément au service de la trésorerie où cette dernière donnera au SIM le numéro de l'ordre de virement à la banque.
- assurer la tenue d'un cahier de suivi des dossiers maritimes et aériens,
- établir les accusés de réception ;

✓ un responsable du calcul des prix de revient. Il est chargé de :

- calculer le prix de revient de chaque dossier,
- enregistrer chaque commande imports dans l'Adonix,
- mettre à jour quotidiennement l'One Notes,
- actualiser le suivi import.

Il peut être structuré de la façon suivante :

Figure 4 : L'organigramme du SIM



Source : Auteur

1.1.2. Les caractéristiques qualitatives du groupe de travail

Un groupe de travail possède des caractéristiques bien définies selon le type d'individu qui le compose. Nous allons voir les caractéristiques qualitatives du groupe qui sont le dynamisme et l'efficacité.

1.1.2.1. Le dynamisme du groupe

Nous constatons le dynamisme du groupe²⁴ dans le travail. Un groupe est dynamique lorsqu'il dégage de l'énergie lors de l'accomplissement des tâches. Il doit être également flexible sur les moyens et les méthodes qui permettent de résoudre les problèmes. En effet, dès qu'il y existe un nouveau dossier, les responsables s'activent dans l'accomplissement des tâches liées aux procédures. Ils anticipent les tâches qui pourraient retarder les procédures comme les demandes budgétaires (voir Annexe 3) ou encore les tâches qui font intervenir d'autres acteurs, comme l'établissement du contrat de transit et le transfert de l'ordre de transit au transitaire retenu (voir Annexe 2).

Par ailleurs, le dynamisme du groupe résulte de l'ambiance de travail. En effet, le chef de service est un bon motivateur, il est toujours à l'écoute de son équipe. Il joue un rôle de superviseur et d'appui lors de l'accomplissement des tâches. La relation chef-subordonné se base sur des liens amicaux tout en respectant le statut de chacun.

Le dynamisme de groupe est efficace puisqu'il fait avancer le travail. Il permet une appréciation qualitative de la participation individuelle et des rôles joués par chaque individu dans l'accomplissement des tâches.

1.1.2.2. L'efficacité du groupe

Nous appelons par « efficacité du groupe »²⁵, le fait que le groupe de travail constitué répond aux objectifs recherchés. Le groupe est efficace selon les points suivants :

²⁴ <http://www.f-d.org/animationgroupe.htm>

²⁵ <http://www.f-d.org/animationgroupe.htm>

- le groupe est constitué de personnes qualifiées. Les personnes ont suivi des études en commerce international et ont reçu des diplômes à cet effet ;
- il existe une bonne répartition des tâches entre les membres ;
- il existe également une rotation de travail dans le service, ce qui démontre la polyvalence des personnes constituant le groupe ;
- le groupe est formé de membres à faible effectif (six), ce qui facilite la communication et les échanges d'informations. Cela facilite également la supervision et l'appui du chef ;
- le groupe est en relation permanente avec les autres services et les directions lors de l'exécution des opérations.

1.2. Le système d'information (SI)

La mise en place d'un système d'information est très importante pour une entreprise désirant pratiquer des achats imports. Il permet de véhiculer l'information en son sein. L'information est une ressource importante puisqu'elle constitue le support des connaissances humaines et de la communication. De plus, un bon choix stratégique dépend de la qualité des informations. Or, cette qualité dépend de celle du S.I mis en place.

Par définition, le SI²⁶ est un ensemble organisé d'éléments qui permet de regrouper, de classifier, de traiter et de diffuser de l'information sur un phénomène donné. En règle générale, le SI s'appuie sur des systèmes informatiques²⁷ qui désignent tout système dont le fonctionnement fait appel, d'une façon ou d'une autre, à l'électricité et est destiné à élaborer, à traiter, à stocker, à acheminer ou à présenter l'information. La DAPPRO dispose des moyens informatiques, électroniques et de la télécommunication pour permettre d'automatiser et de dématérialiser les opérations dans ses procédures d'achats. Nous allons alors étudier le S.I de la DAPPRO en déterminant son objectif, ses composantes et enfin sa gestion et maintenance.

²⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_d'information

²⁷ http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_d'information

1.2.1. L'objectif

Le système d'information de la DAPPRO a des objectifs bien définis. Il vise à :

- ✓ intégrer l'ensemble des applications informatiques de l'entreprise ;
- ✓ s'ouvrir vers l'extérieur, c'est-à-dire les clients, les fournisseurs ainsi que les partenaires.

1.2.2. Les composantes

De nombreux éléments composent un système d'information. Le SI de la Direction est composé des ressources suivantes :

- ✓ le personnel, qui est l'ensemble des personnes employées par l'entreprise ;
- ✓ les moyens informatiques tels que :
 - le parc informatique : chaque service dispose d'ordinateurs, de scanners, d'imprimantes, de périphériques tels que les modems nécessaires à la connexion internet, les onduleurs....,
 - le progiciel ADONIX X3 prénommé actuellement Sage ERPX3, qui intègre les différentes fonctions de gestion d'entreprise comme la :
 - gestion financière (Comptabilité générale, analytique, budgétaire et auxiliaire)
 - gestion commerciale (Ventes, Achats, Stocks, CRM)
 - gestion industrielle (Production, Contrôle de gestion industriel)
 - gestion de services (Support client)
 - les logiciels : LAPPRO, ONE NOTE 2007, qui permettent le traitement et le stockage rapide des données ainsi que leur suivi et leur contrôle ;
- ✓ les moyens de communication comme :
 - les téléphones :
 - fixes : ils sont réservés à la communication entre les services, entre les directions et entre les personnes ayant le même opérateur mobil

- portables : la direction applique le « flotte », un type de service fourni par l'opérateur mobil qui permet la communication en dehors des heures de bureau
- internet, qui est un ensemble de réseaux d'informations liés entre eux à travers la planète. Son utilisation nécessite une station PC (Personnal Computer également appelé ordinateur) et un outil de navigation (Internet explorer ou Firefox) appelé navigateur internet ou « Browser ». En achat import, internet permet au personnel de se communiquer et de suivre en temps réel les opérations effectuées par les fournisseurs étrangers,
- intranet : un ensemble de service utilisé à l'intérieur d'une entreprise afin de mettre facilement à la disposition des employés des documents divers et variés. Il permet également d'avoir un accès centralisé et cohérent à la mémoire de l'entreprise. On parle de la capitalisation des connaissances. De cette façon, il est indispensable de définir les droits d'accès pour les utilisateurs d'intranet aux documents présents sur le PC. Ce droit d'accès se matérialise par la demande de codes d'identification ou mot de passe pour permettre l'accès personnalisé à certains documents. Cela permettra aussi de les sécuriser.

1.2.3. La gestion et la maintenance du S.I

Le SI de la DAPPRO est intégré dans le SAGE E.R.P X3 (Enterprise Resource Planning) ou P.G.I (Progiciel de Gestion Intégré) en français. Le PGI est un outil de management des informations dans une entreprise. Il intègre tous les systèmes informatisés permettant de soutenir son fonctionnement. Nous avons vu que ce progiciel intègre plusieurs fonctions de gestion, dont la gestion commerciale. Pour la société JIRAMA, le SI de toutes les Directions est géré par la Direction des Systèmes Informatiques (DSI). Par ailleurs, le SAGI est chargé de la gestion et de la maintenance du parc informatique au sein de la DAPPRO.

1.3. Le contrôle des opérations d'achats

La mise en place d'un système de suivi et de contrôle des activités dans une entreprise est une nécessité primordiale. Ce système est un moyen de sécurisation des ressources de l'entreprise. Il aide les dirigeants dans la prise de décision stratégique. En nous nous intéressant particulièrement au mot « sécurité »²⁸, il signifie ce qui inspire confiance, l'absence de risques de danger. Il est question ici de « contrôle interne »²⁹. Par définition, c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Concernant les achats imports, nous allons identifier le contrôle effectués par la Direction, ensuite celui effectué par le SIM.

1.3.1. Le contrôle de la Direction des opérations d'achats imports

Il est indispensable que la Direction contrôle ses opérations d'achats. Cela fait d'ailleurs partie de ses missions. Le contrôle est important puisqu'il permet de perfectionner les principaux processus de l'entreprise. Il constitue également le meilleur moyen permettant de s'assurer que les bonnes pratiques en matière d'achat sont effectivement appliquées. Le contrôle des opérations d'achats imports par la Direction se caractérise comme suit :

- ✓ Tout paiement doit faire l'objet d'une demande visée par les Directions concernées.
Par exemple : le paiement des fournisseurs ou le paiement des droits et taxes de la douane. Les pièces justifiant le paiement seront également contrôlées.
- ✓ L'offre des fournisseurs de service comme les banques et les transitaires doit faire l'objet d'une évaluation par le SIM et le choix portera sur le moins disant. Le rapport de cette évaluation doit être visé par la Direction.

²⁸ Dictionnaire LAROUSSE

²⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_de_contrôle_interne

- ✓ Le SIM établit une statistique des dossiers qu'il a reçus durant un exercice avec les caractéristiques y afférentes comme le nombre de dédouanements effectués et le nombre d'OCD, RMD, TT établis. Cette statistique sera envoyée au SSO pour le « reporting » annuel. Le reporting³⁰ est un système normalisé de remontée d'information essentiellement, mais non exclusivement, comptable et budgétaire après un travail de synthèse et de tri. Il se matérialise par l'établissement d'un rapport d'activités qui est un document analysant le fonctionnement et l'activité de la Direction durant un exercice. Ce rapport d'activités est destiné à informer les supérieurs hiérarchiques de manière à ce qu'ils puissent décider des activités futures.
- ✓ Toutes les correspondances écrites sont centralisées au niveau du Service Administration et Gestion Informatique. Ce service est responsable de la distribution des courriers de la Direction, et cela, afin de garantir la transparence des activités au sein de la Direction.
- ✓ L'avance budgétaire accordée au transitaire pour le paiement des droits et taxes est plafonnée à Ar 10000000. Le paiement d'un montant supérieur devra attendre la déclaration des marchandises. En effet, la Direction financière réceptionne le devis du transitaire (voir Annexe 3). Cela, afin de rassembler les Fonds nécessaires au dédouanement. Si le montant du devis correspond à la somme dite précédemment ou moins, le transitaire sera autorisé à avancer cette somme pour dédouaner au plus vite les marchandises. Dans le cas contraire, il faudra attendre la déclaration des marchandises pour s'assurer de la somme exacte à verser.
- ✓ L'expertise des marchandises se fait au magasin de destination en présence d'un technicien de la Direction d'appui, d'un technicien de la DAPPRO, du Transitaire et d'un Expert (voir Annexe 3). Elle consiste à vérifier si les marchandises présentent des avaries ou non.

1.3.2. Le contrôle des opérations d'achats imports par le SIM

Le SIM effectue également le contrôle de ses activités. Il se caractérise comme suit :

³⁰ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Reporting>

- ✓ Tous les dossiers arrivant au SIM seront enregistrés dans un cahier de suivi afin de connaître les dossiers en cours et les dossiers clôturés. Cela permettra d'informer à tout moment les supérieurs hiérarchiques.
- ✓ Tous les documents doivent faire l'objet d'une vérification en arrivant au SIM : les documents originaux, les accusés de réception, les rapports d'expertise ;
- ✓ Les accusés de réception sont enregistrés dans un cahier de transmission qui sera ensuite envoyé au département gestion de stocks pour faciliter le contrôle des matériels livrés au magasin ;
- ✓ Le SIM procède au suivi des opérations par l'intermédiaire des moyens de communication. Il s'informe en temps réel sur internet et par téléphone concernant, par exemple, la date exacte d'embarquement des marchandises et de son arrivée, l'arrivée des documents originaux. Ceci, afin d'établir un historique permettant d'analyser les coûts supportés par l'entreprise concernant le dossier. Les documents originaux sont, en général, envoyés après l'embarquement des marchandises (voir Annexe 2). Puisque les marchandises sont arrivées en premier, l'entreprise supportera le coût du magasinage au port ou à l'aéroport selon le mode d'expédition en attendant l'arrivée des documents originaux, nécessaires au dédouanement.

Nous avons considéré particulièrement le personnel et le SI parmi les ressources de la DAPPRO parce que ces dernières sont beaucoup plus vulnérables aux risques qui empêchent l'atteinte des objectifs. Nous avons vu également le contrôle mis en place par la Direction et le SIM pour sécuriser au mieux les opérations d'achats. Plus précisément, il sécurise les informations qui circulent au sein de la Direction. Cependant, les ressources ne sont pas exemptées de risques.

Section 2: L'identification des risques liés aux ressources

Les ressources sont les points forts d'une entreprise. Cependant, elles peuvent être un handicap si elles sont mal gérées et non maîtrisées. Dans cette section, nous allons mettre en évidence les risques liés particulièrement aux ressources précitées, c'est-à-dire le personnel et le système d'information.

2.1. Les risques liés au personnel

Le personnel constitue une ressource particulièrement importante puisque le bon déroulement de tout le processus de travail lui dépend. Or, nous constatons que certains comportements peuvent nuire à l'atteinte des objectifs. Ci-après les risques y afférents :

2.1.1. Le retard de travail

Ce risque est dû à l'absentéisme trop fréquent des membres du personnel. Généralement, la cause des absences est d'ordre personnel. En effet, que ce soit au niveau du SIM ou dans d'autres services ou Directions concernés par les procédures d'achats imports, l'absence d'un responsable peut retarder l'ensemble des opérations relatives aux procédures puisque les tâches sont dépendantes. Par exemple, on envoie un document pour signature et que les responsables signataires sont occupés ailleurs, le document sera donc mis en attente et l'ensemble des opérations qui s'en suivent le seront aussi. De plus, le temps perdu dans une procédure coûte cher pour l'entreprise surtout en achat import puisque rien que le temps où les marchandises restent au port jusqu'à leur dédouanement est tarifé par jour de magasinage.

2.1.2. Les erreurs dans le traitement des dossiers

Ce problème est dû en premier lieu à la routine au travail. Au cours du temps, les tâches qui se répètent vont provoquer l'automatisme chez la personne qui l'exécute. Le personnel manque de concentration. Dès qu'il y existe un nouveau dossier, chaque responsable s'empresse d'exécuter les tâches habituelles relatives aux procédures. Cette attitude fait partie des qualités du groupe de travail que nous avons vu précédemment. Pourtant, ce type de comportement a l'avantage de ne pas requérir à un temps de réflexion. Et dès qu'un changement survient, le comportement en question devient extrêmement dangereux. Par exemple, lors du remplissage des accusés de réception, au lieu de mentionner « Direction Equipement Eau» on met « Direction Equipement Electricité » comme lieu de destination puisque, généralement, les demandes d'achat viennent de cette dernière.

2.2. Les risques liés au système d'information

Tout comme le personnel, le système d'information est une ressource très vulnérable aux risques. Parmi les composantes du SI, nous allons considérer particulièrement les systèmes informatiques et les moyens de communication. Nous avons constaté que les risques sont liés à ces derniers.

2.2.1. Les risques liés aux systèmes informatiques

Les systèmes informatiques sont constitués, aussi bien au niveau du matériel qu'au niveau du logiciel, de multiples éléments. La défaillance de l'un d'entre eux suffit pour bloquer tout le système. Ces éléments sont souvent concentrés en un seul ou en un nombre limité d'endroits, ce qui accroît la vulnérabilité de l'ensemble. Ainsi, nous avons constaté qu'il y existe souvent une interruption de travail d'où une perte de temps. Par exemple : quand il y existe un blocage de l'ADONIX X3, où s'effectue le traitement de toutes les opérations d'achats. Ce blocage se traduit par le figement de la fenêtre de traitement des données du progiciel et que le responsable ne peut effectuer ni les opérations de saisie, ni celles des enregistrements. En effet, chaque service bénéficie de ce progiciel grâce au réseau local de la direction. L'existence de nombreux utilisateurs alourdit le réseau et favorise ainsi le blocage de ce progiciel sur certains postes de travail. Parmi les postes les plus touchés, nous avons ceux du SCP. Ce service traite et enregistre les DA sur l'ADONIX X3 pour les transformer en commande d'achat (CAL) avant d'effectuer les demandes de prix automatique à envoyer aux fournisseurs. Chaque utilisateur est obligé de se mettre sur l'ADONIX X3 à chaque fois qu'il doit traiter et enregistrer les données (voir Annexe 1). Par ailleurs, nous avons constaté que l'ADONIX X3 reste activé dans certaine station même si l'utilisateur n'effectue aucun traitement. Puisque l'accès à ce progiciel nécessite un code d'authentification de l'utilisateur, l'entrée d'un code erroné (trois fois) par mégarde peut aussi entraîner le blocage. Alors, les risques liés à la défaillance des systèmes informatiques de la DAPPRO conduisent à l'interruption du travail qui induira en une perte de temps qui représente des coûts pour l'entreprise.

2.2.2. Les risques liés aux moyens de communication

Les moyens de communication sont nombreux. Nous parlerons en particulier ici de la connexion internet sur l'ordinateur. Les risques sont :

- L'absence d'informations suite à un problème lié au serveur. Les informations dont la DAPPRO puise sur internet pour assurer le suivi et le contrôle des opérations d'achats imports sont nombreuses. Par exemple, la date d'expédition des documents originaux ou la date d'embarquement exacte des matériels,...Or, nous avons constaté qu'à un certain moment, l'accès aux réseaux d'information est difficile et prend du temps voire même impossible. Cela est également dû à l'alourdissement du réseau que nous venons de voir dans la précédente rubrique. Plusieurs personnes se connectent à Internet. L'objectif de chaque personne n'étant pas le même : certaines se connectent dans l'intérêt du travail comme le suivi des opérations d'achats imports, tandis que d'autres le font pour se divertir.
- La diffusion non autorisée d'informations. Il existe des sites de messagerie sur Internet comme le yahoo-mail, l'hotmail....qui sont des sites de messagerie internationaux gratuits dont tout le monde peut y avoir accès juste en devenant membre. Nous avons vu dans la précédente rubrique que dans un souci de transparence, la Direction centralise toutes ses correspondances écrites au niveau du Service Administration et Gestion Informatique. Mais l'existence de ces sites démontre la faiblesse de ce moyen de contrôle. Il peut y avoir des correspondances que la Direction ne contrôle pas.

- L'exécution non intentionnelle d'un programme malveillant ou malware. Effectivement, on rencontre sur internet plusieurs logiciels malveillants et leur exécution pourrait nuire au système informatique de l'entreprise. Par exemple, un logiciel destiné à nuire ou à abuser des ressources du système est installé par mégarde ou par malveillance sur ledit système comme les vers ou worms³¹. Le ver est un programme qui se répand par courrier électronique en profitant des failles des logiciels de messagerie. Dès qu'un ver a infecté un ordinateur, il tente d'infecter d'autres ordinateurs en s'envoyant lui-même à des adresses contenues dans le carnet d'adresses de l'ordinateur infecté. Le plus souvent, le destinataire ne se méfie pas du message, car il provient d'une personne connue. Certains vers, comme le « I Love You », ont connu une expansion fulgurante. Des données personnelles peuvent également être collectées à l'insu de l'utilisateur et être réutilisées à des fins malveillantes ou commerciales comme le keylogger³², un petit logiciel espion qui est capable d'enregistrer tout ce qui est tapé au clavier et qui le renvoie ensuite à un réseau de pirates. Les jeux en ligne comme World of Warcraft sont la cible privilégiée de ce type de malware.

Nous avons mis en évidence les risques liés aux ressources de la DAPPRO. Pour le premier, le risque résulte du comportement des travailleurs et entraîne des retards et des erreurs lors de l'accomplissement des procédures d'achat et pour le second, il est dû à la défaillance du système d'information en général. Par ailleurs, il existe des risques qui sont hors du contrôle de la Direction.

³¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel_malveillant

³²http://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel_malveillant

Chapitre III : Les risques non maîtrisés

Ces risques sont dans la catégorie des « risques résiduels », des risques qui persistent dans l'entreprise même après la mise en œuvre des techniques et moyens de maîtrise des risques par les dirigeants. En général, ils sont d'origine externe à l'entreprise ; nous aurons entre autre les risques liés aux fournisseurs et les risques financiers.

Section 1: Les risques liés aux fournisseurs

Malgré les mesures prises par la DAPPRO pour empêcher les risques liés aux achats imports, il en existe qui échappent à son contrôle. Parmi les risques, nous avons ceux qui sont liés aux fournisseurs : les retards de livraison et les risques produits.

1.1. Les retards de livraison

Les retards de livraison sont des problèmes assez fréquents rencontrés par la Direction. Nous avons les retards de livraison des matériels et ceux des documents originaux. Pour le premier type de retard, les raisons sont nombreuses. Si par exemple : le fournisseur retenu par la Direction est une entreprise commerciale dont les principales activités sont l'achat et la revente et que dans le cas où la quantité des matériels existant en son stock ne couvre pas la quantité demandée, cette entreprise a besoin de s'approvisionner desdits matériels pour pouvoir les revendre en retour. La durée d'un réapprovisionnement jusqu'à l'expédition des matériels dépend de chaque entité. Elle peut être longue ou rapide selon les formalités administratives et celles du transit. Mais ce retard peut aussi être dû au fait que les matériels sont encore en cours de fabrication comme les groupes et qu'il va falloir attendre que la quantité demandée soit fabriquée. Effectivement, certains fournisseurs étrangers ne stockent que des échantillons de ces derniers. Quant aux retards de livraison des documents originaux, ceci est dû aux transactions bancaires qui sont parfois longues ou à la non expédition des matériels. D'ailleurs, nous avons vu que les documents originaux ne seront envoyés qu'après l'expédition des matériels (voir Annexe 2).

Dans le domaine « Achat », le délai est important. Le retard des livraisons accumule les coûts supportés par l'entreprise. Si la livraison des matériels est retardée, celle des documents originaux nécessaires pour le dédouanement le sera aussi. L'entreprise supportera alors les coûts de magasinage desdits matériels au port ou à l'aéroport selon le mode d'expédition choisi. Compte tenu de cette dépendance, l'enjeu de la Direction est d'inciter les fournisseurs à respecter les délais imposés dans les dossiers d'appels d'offres.

1.2. Les risques produits

Nous appelons par « risque produit », le fait que les produits livrés ne sont pas conformes à la demande ou ont subi des dommages au cours de l'expédition. L'avarie et le choix des fournisseurs constituent les origines de ces risques. Pour la première, le navire ou l'avion a éprouvé un dommage ou le chargement des matériels s'est mal passé à cause d'une mauvaise manipulation de l'appareil de chargement causant ainsi les dommages. La gravité du problème est minimisée et la cargaison est quand même expédiée. Quant à la seconde, parmi les critères de choix des fournisseurs que nous avons précités, la DAPPRO considère généralement le rapport qualité/prix. Les fournisseurs qui offrent les prix les moins disant et qui répondent mieux aux spécifications techniques des produits exigées dans le dossier sont plus considérés. Or, ce rapport est insuffisant pour avoir des achats satisfaisants. Un achat est satisfaisant lorsque les produits achetés sont de bonne qualité et à moindre coût. Cependant, tous les produits les moins disant ne sont pas toujours de bonne qualité et tous les bons produits ne sont pas toujours à moindre coût. L'origine des produits est sous-estimée. Il existe des fournisseurs spécialisés dans la fabrication de certains matériels et ils partagent cette notoriété avec leur pays d'origine. Leurs prix sont chers mais la qualité de leurs produits est plus garantissant. Par ailleurs, l'une des origines des risques produits également, est le fait que les spécifications techniques mentionnées dans le cahier des charges ne sont pas assez claires. Un cahier des charges³³ vise à définir exhaustivement les « spécifications de base » d'un produit ou d'un service à réaliser.

³³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Cahier_des_charges_fonctionnel

Si les matériels livrés ne correspondent pas à la demande, la réclamation sera encore une démarche qui prendra du temps pour l'entreprise. En effet, elle se fait par le dépôt d'une « déclaration d'avaries » auprès du Ministère du commerce. Or, dans le domaine des achats, la perte de temps correspond à une perte d'argent.

Les retards de livraison et les risques produits sont des problèmes communs à toutes les entreprises. Et il est difficile, voire même impossible de les maîtriser surtout si l'achat se fait à l'international. Dans la section qui suit, nous allons voir le second risque incontrôlé qui est le risque financier.

Section 2: Les risques financiers

Toute entreprise qui pratique des achats internationaux est exposée à des risques financiers. Dans notre cas, nous avons identifié le risque de contrepartie et le risque de change.

2.1. Le risque de contrepartie

La Direction fait souvent face au risque de contrepartie³⁴. C'est le risque que la partie avec laquelle un contrat a été conclu ne tienne pas ses engagements comme les livraisons, les paiements, les remboursements,D'ailleurs, nous avons précédemment évoqué les risques liés aux fournisseurs. Un des cas également est l'existence d'une fausse déclaration des marchandises auprès de la Gasy Net. Effectivement, le fournisseur inscrit le montant EX-WORK au lieu du montant total CAF sur le bordereau de suivi des cargaisons (BSC) délivré par cette société. Un formulaire sera alors demandé auprès de cette dernière attestant l'erreur du fournisseur afin de dédouaner les matériels.

³⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_financier

Si la société Gasy Net refuse de reconnaître la réclamation, le fournisseur sera pénalisé. Dans ce cas, le dossier entrera en contentieux qui est un service administratif chargé de régler les litiges, ce qui serait un véritable enjeu pour l'entreprise. Elle pourrait gagner ou perdre l'affaire. De plus, les coûts supportés seront très élevés. Pour y remédier, la DAPPRO décide de ne plus contracter avec le fournisseur en question. Par ailleurs, c'est la direction logistique et administrative (DLA) qui gère les contentieux de l'entreprise.

2.2. Le risque de change

L'achat à l'international se fait en devises et l'entreprise fait souvent face au risque de change. Il s'agit d'un risque dû à la variation des cours de change. Il est sensiblement lié au facteur temps. En effet, lors des achats de devises à la banque, la JIRAMA constitue une provision de l'ordre de 10% selon le cas. La banque lui offre un délai de 2 à 3 jours, selon le type de règlement, précédant la date d'échéance du crédit documentaire afin d'acheter les devises correspondant à la différence du montant de la provision constituée et celui des documents d'utilisation acceptés.

Malgré la provision, l'entreprise se soumet à la variation des cours des monnaies. La banque, en tant qu'entité financière, cherche aussi à tirer le meilleur profit de la situation. Dans ce cas, la JIRAMA pourrait être bénéficiaire ou perdante selon les cours de change.

Bref, les risques dont la DAPPRO est exposée sont à la fois d'origine interne et externe à l'entreprise. Ils sont liés à la stratégie et aux ressources de la Direction. Plus précisément, le personnel et le système d'information sont des ressources très vulnérables aux risques. En dépit du système de suivi et de contrôle mis en place pour sécuriser au mieux les opérations d'achats, la Direction n'échappe pas pour autant aux aléas de l'environnement commercial international. Dans la dernière partie, des solutions et des recommandations seront proposées pour permettre à la Direction de mieux gérer les risques liés à ses achats imports.

**3^{ème} PARTIE : PROPOSITION DE
SOLUTIONS ET DES
RECOMMANDATIONS**

Chapitre I : Les solutions au niveau stratégique et au niveau des ressources

Compte tenu des risques liés à la stratégie et aux ressources que nous avons identifiés dans la partie précédente, nous allons proposer des solutions à la Direction afin qu'elle puisse mieux s'en prévenir.

Section 1: Les solutions au niveau stratégique

Le choix d'une bonne stratégie est une étape importante pour les dirigeants d'entreprise. Dans le domaine des achats, l'objectif est d'acheter mieux que les concurrents c'est-à-dire à moindre coût que celui effectué par ces derniers. Dans cette optique, nous proposons à la Direction le renforcement de la stratégie d'achat par l'élargissement du marché fournisseurs et le feedback d'information.

1.1. L'élargissement du marché fournisseur

L'élargissement du marché fournisseurs consiste à trouver de nouveaux fournisseurs répondant aux besoins de l'entreprise. Ces besoins sont constitués de matériels, de produits, de services,... nécessaires à la production, au fonctionnement et au projet d'investissement. L'objet est de faire connaître à ses fournisseurs potentiels, l'essentiel des caractéristiques de son approvisionnement. L'entreprise va ainsi vers la vente de ses besoins.

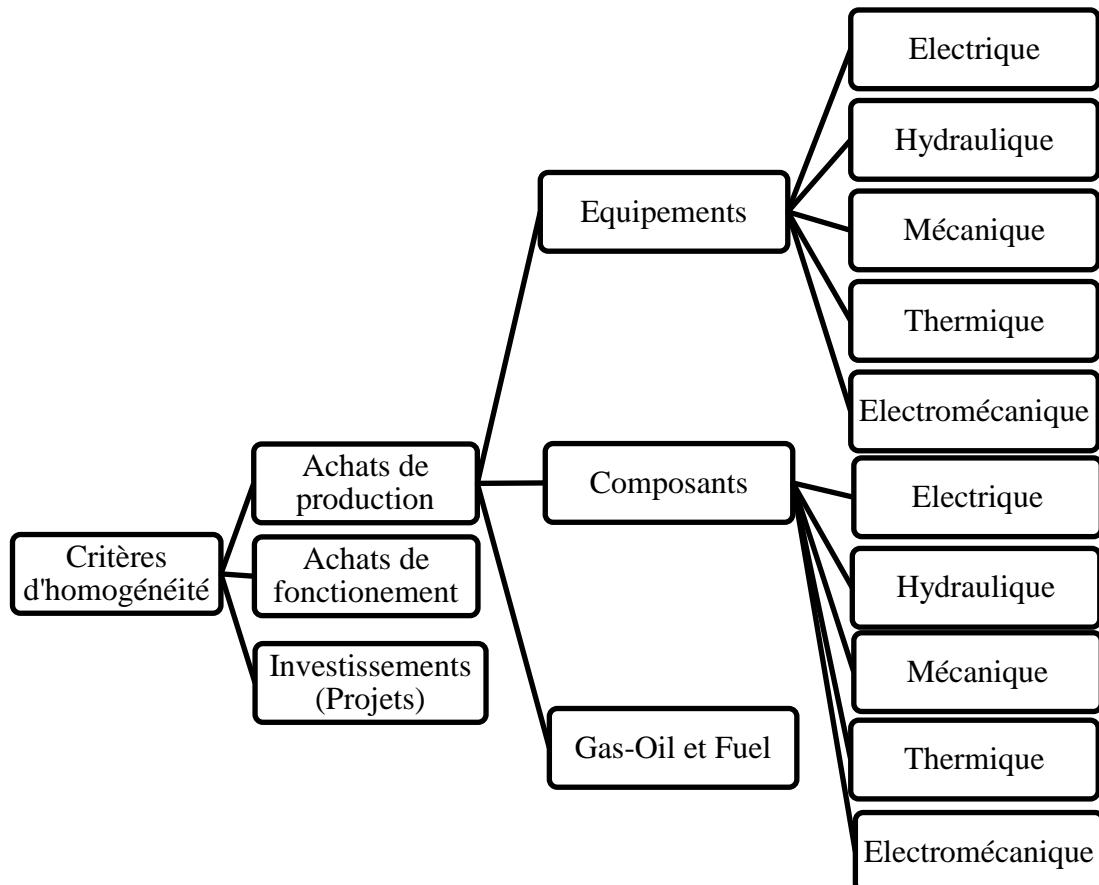
Mais d'abord, il est nécessaire de classifier les achats de la direction pour mieux se référencier des fournisseurs potentiels. La classification³⁵ consiste à découper les besoins de l'entreprise, ou à compacter la liste des articles achetés en classes homogènes d'achats que nous appelons des familles d'achats ou segments technologiques³⁶. Ces derniers se définissent comme un ensemble homogène de produits, d'activités ou de services (P.A.S) représenté par un marché fournisseur spécifique et pour lequel il est possible de formuler une stratégie d'achats.

³⁵ PERROTIN(R). , Le marketing achats stratégies et tactiques, Paris, Les Editions d'Organisation, Troisième tirage 1995, 220p.

³⁶ PERROTIN(R). , Le marketing achats stratégies et tactiques, Paris, Les Editions d'Organisation, Troisième tirage 1995, 220p.

Le schéma ci-après illustre un exemple simplifié d'une possibilité de classifier les achats de la DAPPRO:

Figure 5 : La classification des achats



Source : Auteur

Sur ce schéma, nous avons classifié les achats de la Direction selon les critères d'homogénéité suivants :

- ✓ les achats de production regroupent les moyens de production et de distribution.
Nous avons les équipements, les composants, le Gas-oil et le Fuel comme exemple ;
- ✓ les achats de fonctionnement comprennent :
 - les achats de sous-traitance comme le transit ;

- les achats de frais généraux consommables comme les papiers de photocopie, ... ;
 - les achats de prestation de services, d'entretien et de transports comme la location de locaux, le gardiennage, la location de camions, ... ;
 - les achats informatiques comme la maintenance du parc micro-ordinateur ou l'achat d'un système informatique complet, ... ;
- ✓ les achats d'investissements sont les achats relatifs au projet de l'entreprise comme la construction d'un central thermique.

Après avoir classifié les achats, la recherche de fournisseurs sera beaucoup plus simplifiée. La liste des articles à acheter étant classée par famille d'achats, il suffit maintenant de rechercher les fournisseurs spécialisés dans la fabrication desdits articles à travers le réseau Internet de la Direction, de consulter les catalogues en ligne des fournisseurs ainsi que les prix des produits définis préalablement. L'élargissement du marché fournisseur consiste donc à rechercher des fournisseurs potentiels et de leur proposer de travailler avec l'entreprise.

La recherche de fournisseurs consiste en trois étapes :

- reconnaître les besoins de l'entreprise
- classifier les besoins en un ensemble homogène (voir figure 5)
- rechercher les fournisseurs potentiels sur Internet par l'utilisation des outils de navigation comme Internet Explorer, Google, etc.

1.2. Le feedback d'information

Le feedback ou la rétroaction³⁷ est, au sens large, l'action en retour d'un effet sur le dispositif qui lui a donné naissance, et donc, sur elle-même. La DAPPRO doit informer en retour ces partenaires internes c'est-à-dire les autres directions de l'entreprise, du résultat de ses recherches, notamment de faire connaître les informations sur le marché de l'offre et de la demande. Ces informations peuvent être :

- ✓ la phase de vie des produits achetés ou en prévision d'achats ;

³⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9troaction>

- ✓ les produits standards utilisables ;
- ✓ les sources nouvelles c'est-à-dire les nouvelles technologies ;
- ✓ l'évolution et la pérennité des sources actuelles ;
- ✓ les coopérations futures probables.

Le feed-back d'information peut se réaliser par l'instauration d'une nouvelle technique d'enquête au sein de la Direction : l'Entreprise Feed-back Management (EFM). L'EFM³⁸ désigne une tendance de management où toutes les informations d'entreprise sont centralisées au sein d'un seul outil connecté au reste du système d'information et échangeables entre les directions de l'entreprise. Il peut être inséré dans les attributions du Service Analyse et Gestion des Informations. Ce service sera chargé de rechercher les informations sur le marché de l'offre et de la demande et de les centraliser dans des outils connectés au reste du système d'information de l'entreprise pour un traitement fiable et économique de l'information. Il sera également chargé de les communiquer mensuellement à toutes les directions de l'entreprise. A cet effet, ces dernières pourront planifier leurs actions futures.

Les solutions prises au niveau stratégique protègeront l'entreprise des enjeux des fournisseurs. En élargissant le marché fournisseur, la direction pourra choisir celui qui répondra mieux à ses besoins et en même temps de voir les nouvelles opportunités. Le feedback d'information concernant le marché de l'offre et de la demande est très important dans la mesure où il permettra aux Directions de mieux planifier leurs achats futurs. Mais à part les solutions au niveau stratégique, nous avons également des solutions au niveau des ressources.

Section 2: Les solutions au niveau des ressources

Pour une entreprise, l'atteinte des objectifs dépend de la bonne maîtrise des ressources. Dans cette section, nous proposons des solutions au niveau du personnel et du système d'information.

³⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Enterprise_feedback_management

2.1. Les solutions au niveau du personnel

Le personnel est une ressource qu'il ne faut pas sous-estimer. Leur motivation au travail est très importante. La motivation³⁹ est un état dynamique qui a ses origines dans les perceptions qu'une personne a d'elle-même et de son environnement et qui l'incite à choisir une activité, à s'y engager et à persévéérer dans son accomplissement afin d'atteindre un but. Afin de promouvoir cette motivation, l'entrée en jeu du chef est très importante. Alors, nous proposons au chef d'agir sur le comportement au travail de ses subordonnés en montrant par exemple le type de comportement adéquat comme le fait d'arriver à l'heure au travail ou le fait de montrer un tempérament dynamique lors de l'exécution des tâches et de leur apprendre à mieux gérer le temps.

Le comportement⁴⁰ d'un individu au travail, comme dans tous ses actes d'ailleurs, est subordonné à un certain nombre de facteurs psychologiques, parfois surprenants, qui doivent être définis et pris en compte. Pour progresser dans ces domaines délicats et difficiles, on s'appuiera sur la communication et sur des applications psychologiques simples telles que les lois qui régissent l'apprentissage, la motivation ou le contrôle du comportement.

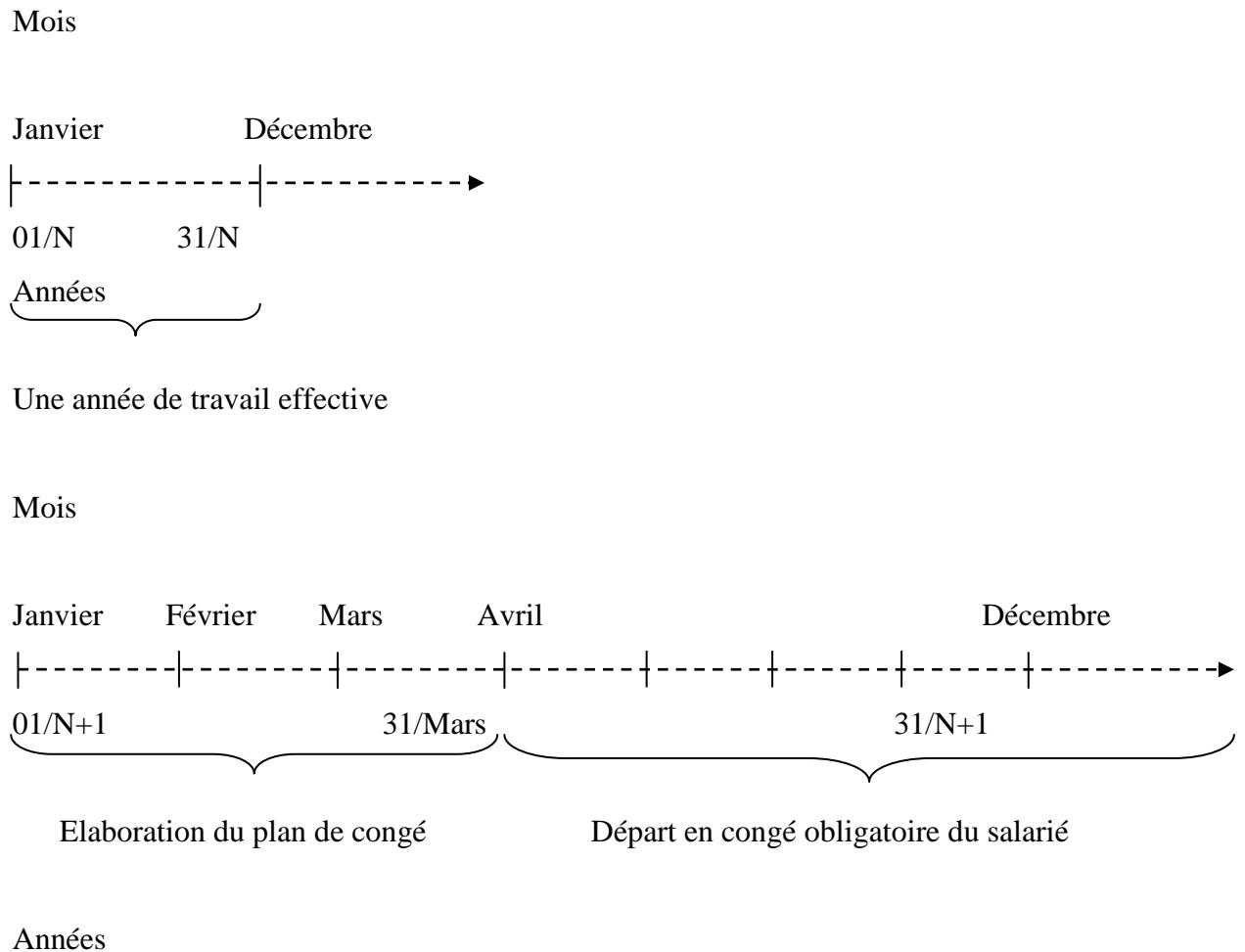
En général, le comportement du personnel de la DAPPRO peut causer un risque sur l'activité de l'entreprise. Le comportement en question se caractérise par l'absentéisme trop fréquent et la routine de travail. Ci-après des suggestions pour améliorer ce comportement :

- ✓ une meilleure planification et gestion de congés du personnel pour éviter le départ en congé massif au moment où on n'a plus besoin d'eux. Nous allons illustrer le droit de congé d'un salarié dans le schéma ci-après :

³⁹ CAREAU (L.) , FOURNIER (A-L.) , LA MOTIVATION, Centre d'Orientation et de Consultation Psychologique, 2002, 22p

⁴⁰ MOUTON (J-P.) , CHABOUD (J.) , La Sécurité en Entreprise, Paris, 2003, 187p.

Figure 6 : Le droit de congé d'un salarié



Source : Auteur

D'après l'article 258 du code du travail, chaque salarié a droit à 30 jours de congé annuel après avoir effectué une année de travail effective⁴¹. Cependant, pour nécessité du travail, l'employeur peut le garder pendant les trois premiers mois de la date d'ouverture de droit, le temps d'élaborer le plan de congé. Au delà de ce délai, le salarié doit partir en congé s'il le souhaite. Par exemple, le départ en congé d'un salarié peut être semestriel : les 15 jours dans le mois choisi et les 15 jours restants seraient pris après six mois. En nous nous référant à la figure précédente, si l'employé décide de prendre 15 jours de congé le mois d'avril, il aura droit aux 15 jours restants au mois de septembre. Par contre, s'il ne prend aucun jour de congé durant l'année du droit, ses jours de congé s'accumuleront dans l'année suivante pendant une période de trois ans.

Une bonne planification des jours de congé d'un salarié est très importante. Elle constitue un moyen de contrôle et de suivi efficace de ses mouvements ;

- ✓ un suivi strict des mouvements du personnel. Par exemple, la tenue d'une fiche d'entrée et de sortie que chaque employé devrait signer ;
- ✓ le rôle du chef est de :
 - promouvoir le bon comportement c'est-à-dire convaincre à l'aide d'informations positives, motiver en donnant l'exemple. Par exemple : le fait d'arriver à l'heure tous les jours au bureau,
 - favoriser le dialogue et connaître le motif du comportement,
 - inciter son équipe à avoir le comportement réflexe, instinctif. Il faut plus d'intervention rationnelle lors de l'exécution du travail pour éviter les erreurs. Par exemple, lors du remplissage des accusés de réception, il faudrait bien vérifier le lieu de destination des produits importés.

⁴¹ Le contrat de travail, 2^{ème} Année, 2008

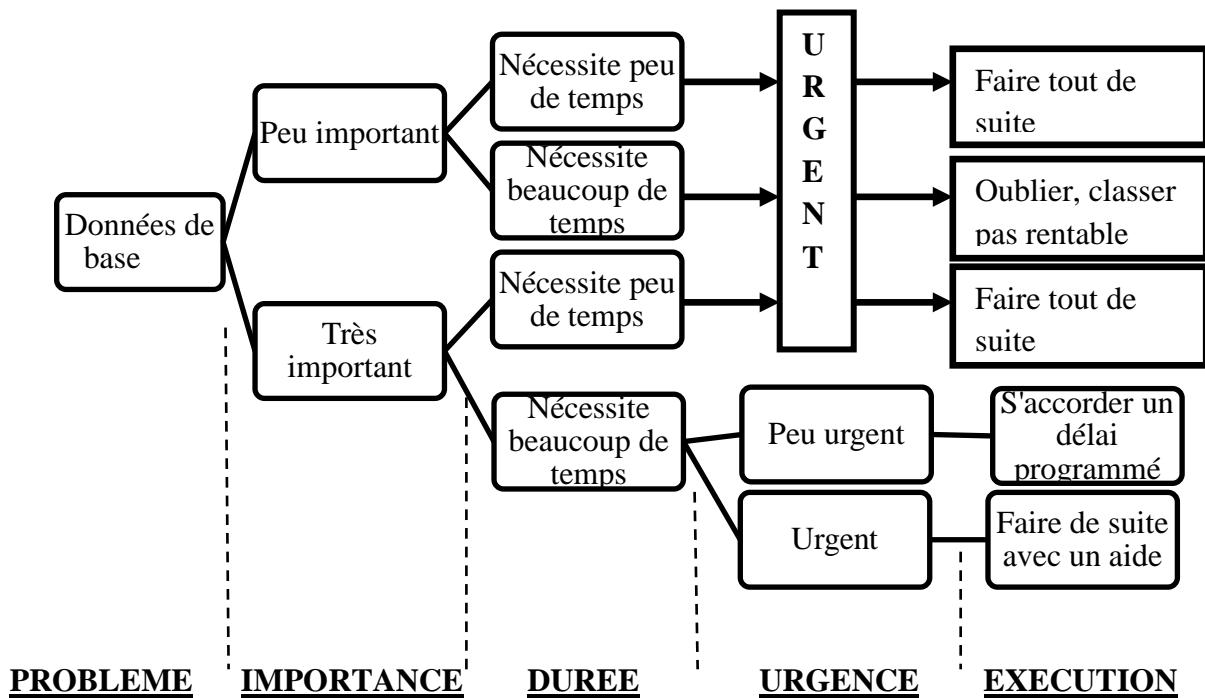
✓ Une meilleure gestion du temps. Nous avons mentionné assez souvent les problèmes liés au temps dans la partie précédente, lesquels créent des risques pour l'entreprise. La plupart de ces problèmes sont issus d'une mauvaise gestion de temps de la part du personnel. Comme objectif, la gestion du temps⁴² cherche à maîtriser le temps qui influe sur toutes les activités et à rentabiliser le temps utilisé par et dans l'entreprise en tant que ressource non renouvelable. Donc, pour mieux gérer le temps, il faut l'analyser, c'est-à-dire :

- identifier les types de temps :
 - le temps à soi subdivisé en soins du corps, en repas, en travail de réflexion, en sommeil, en déplacement, en loisir, en manifestation de sentiments amour et/ou amitié...,
 - le temps aux autres subdivisé entre ceux de l'intérieur de l'entreprise (supérieurs, homologues, subordonnés) et de l'extérieur (banques, assurances, clients, fournisseurs, administration, amis, famille, connaissances...) ;
- trouver la moyenne d'heure et de minute accordée à chaque sous-catégorie de temps en précisant les tâches correspondantes et aussi les temps morts. Elle consiste donc à détecter les tâches inutiles à supprimer, les tâches qui peuvent être déléguées à d'autres, les tâches non effectuées à faire, les tâches à regrouper par objectif ;
- fixer des objectifs de vie et professionnels qui doivent être réalisables, stimulants, mesurables et concrets, fractionnables, réalisables et avouables à autrui pour susciter l'aide ;
- maîtriser les voleurs de temps comme :
 - les chronographes internes : manque d'organisation, de rigueur, d'information, confusion, perfectionnisme, maladie, fatigue....,
 - les chronographes externes : téléphone, obligations mondaines et sociales, les autres, la circulation, le climat.... ;

⁴² RAZAFIMBAHINY (C-A). , Principe de Gestion d'Entreprise, Editions CECOR , Antananarivo, 32p.

- prioriser les tâches selon cinq (5) principales catégories : importantes et urgentes, urgentes, importantes, mi-importantes et mi-urgentes, ni importantes, ni urgentes. En résumé, nous allons illustrer les principes de gestion du temps dans le schéma qui suit :

Figure 7 : Les principes de gestion du temps



Source : *Principe de Gestion d'Entreprise*, RAZAFIMBAHINY (C.-A.), Editions CECOR, Antananarivo, 32p.

Tout ce qui a été dit dans cette analyse du temps se concrétise par un bon emploi du temps de la part du personnel de la DAPPRO. Nous leur proposons donc, un exemple d'emploi du temps adapté aux heures de travail de l'entreprise. Le travail chez la JIRAMA se fait en heure continue. Il faudrait donc respecter les heures de travail et les heures creuses.

Tableau 5 : L'emploi du temps d'un employé

Jours Heures	Semaine						
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
8-10	Travail						
10-12	Pose de 10 minutes+Travail						
12-14	Pose déjeuner de 30 minutes+travail						
14-16	Travail						

Source : Auteur

Par ailleurs, la gestion du temps est très importante. Elle devrait s'appliquer dans toutes les activités de la JIRAMA. Elle lui permettra d'atteindre ses objectifs, de satisfaire au plus vite ses propres besoins ainsi que ceux des clients. Parmi les activités de l'entreprise qui nécessitent une bonne gestion du temps, nous avons par exemple, la distribution de l'eau et de l'électricité. Souvent, les demandes des clients ne sont pas satisfaites à temps. L'exécution des travaux est trop lente. L'entreprise devrait appliquer les principes de gestion du temps que l'on a vu dans la figure 7 dans ses activités en les classant par degré d'importance et d'urgence et ainsi limiter le temps perdu dans les travaux peu importants. Quoi qu'il en soit, comme toute gestion, celle du temps suit le système POC c'est-à-dire Planifier, Organiser et Contrôler. Donc :

- ne pas subir les événements mais les prévoir, voire les provoquer ;
- regrouper les tâches répétitives par nature à heure fixe si possible ;
- équilibrer l'emploi de son temps entre les travaux de la pensée et de l'action ;
- savoir économiser sa fatigue et sa mémoire, utiliser au mieux les temps morts ;
- assurer périodiquement le contrôle de son travail et de sa méthode de travail.

2.2. Les solutions au niveau du système d'information (SI)

Une entreprise qui possède un bon système d'information évolue beaucoup plus vite que les autres, étant donné qu'il a pour rôles de conserver et de véhiculer l'information, l'élément de base de toute prise de décision au sein d'une l'entreprise. Avoir un bon SI est très important. Ainsi, nous proposons la sécurisation du système d'information⁴³ (SSI) qui est un ensemble de moyens techniques, organisationnels, juridiques et humains nécessaire et mis en place pour conserver, rétablir, et garantir la sécurité du système d'information .

Assurer la SSI est une activité du management du système d'information. Elle fait partie des attributions de la Direction des systèmes informatiques (DSI). Donc, le mieux est d'aviser cette Direction de toutes les situations rencontrées au niveau du système d'information de la DAPPRO. Cette prévention peut être faite par l'émission d'un rapport mensuel ou trimestriel concernant la situation au niveau du SI de la direction à la DSI. Cela permettra à cette dernière d'évaluer et d'améliorer son activité en retour. Par ailleurs, d'autres techniques de prévention peuvent être mises en œuvre par la DAPPRO, à savoir :

- ✓ la contribution de chacun à l'allègement du réseau local. Un réseau local⁴⁴ est un ensemble de stations qui reçoivent une trame c'est-à-dire un bloc d'information véhiculé par un support physique comme le cuivre, la fibre optique,... Nous avons vu dans la partie précédente que l'alourdissement de ce réseau peut entraîner des risques pour la Direction. La contribution à l'allègement de ce réseau consiste alors à désactiver l'ADONIX X3 si l'on n'effectue aucun traitement dessus. Cela permettra également d'éviter que toute personne autre que le responsable du poste ait accès aux informations de la Direction. Par ailleurs, concernant les mots de passe, il faut :
 - s'en souvenir et éviter les codes d'authentification trop compliqués,
 - prendre son temps pour les entrer correctement,
 - vérifier si le code nécessite la majuscule du clavier sinon le désactiver ;
- ✓ le renforcement de la sécurité et du contrôle des moyens de communication. Il se concrétise par :

⁴³ http://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9curit%C3%A9_des_syst%C3%A8mes_d%27information

⁴⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9seau_local

- la filtration de l'accès aux sites de messagerie gratuits d'internet en paramétrant le système de contrôle dans le browser. On évite ainsi par la même occasion la distraction du personnel qui ne consulte que leur messagerie personnelle,
- la mise à jour journalière des anti-virus qui protègent les postes,
- l'installation de packetages comme le GFI WebMonitor 2009⁴⁵ qui est un logiciel de surveillance internet, de sécurité web et de contrôle d'accès à internet. Elle booste la productivité du personnel en donnant un contrôle complet en temps réel de la navigation et des téléchargements des utilisateurs. Le logiciel de surveillance internet fournit aux administrateurs réseau, les outils qui leur permettent de surveiller les activités de navigation des employés et de garantir que tous les fichiers téléchargés sont indemnes de virus et autres logiciels malveillants. Cette tâche peut être faite par la DSI de l'entreprise.

Bref, il faut motiver le personnel au travail. Cette motivation nécessite l'entrée en jeu du chef qui va agir sur leur comportement et leur apprendre à mieux gérer le temps. Par la suite, il faut aviser la DSI des éventuels problèmes rencontrés au niveau de la SI de la DAPPRO. Des mesures de prévention peuvent être mises en œuvre au sein de la Direction : la contribution de chacun à l'allègement du réseau local, le renforcement de la sécurité et le contrôle des moyens de communication. Dans ce premier chapitre, nous avons solutionné les problèmes internes de la direction, nous allons proposer à présent des solutions aux problèmes externes.

⁴⁵ <http://www.gfsfrance.com/internet-monitoring-software>

Chapitre II : Les solutions au niveau des fournisseurs et au niveau financier

Dans ce second chapitre, nous allons proposer des solutions aux risques non maîtrisés évoqués dans la partie précédente. Nous allons voir en premier lieu, les solutions au niveau des fournisseurs étrangers, ensuite celles au niveau des enjeux financiers internationaux.

Section 1: Les solutions au niveau des fournisseurs étrangers

On ne peut pas prévoir le comportement du fournisseur. Mais pour mieux se prévenir des risques non maîtrisés liés aux fournisseurs étrangers, nous proposons à la DAPPRO de faire un bon choix des fournisseurs étrangers et d'élaborer minutieusement les cahiers des charges qui servent à informer les fournisseurs potentiels des caractéristiques des besoins de l'entreprise.

1.1. Le choix des fournisseurs étrangers

En général, les principaux critères de sélection des fournisseurs sur lesquels se fondent les acheteurs et les prescripteurs (les personnes qui ont une influence sur le choix d'un produit) pour attribuer leurs marchés sont le prix et la valeur technique des offres. Ces derniers ne suffisent pourtant pas pour qualifier un fournisseur de « bon fournisseur » et pour se protéger des éventuels risques liés aux opérations d'achats. Un bon fournisseur est un fournisseur qui répond aux besoins de l'entreprise en termes de :

- ✓ coûts c'est-à-dire que les coûts supportés par l'entreprise en travaillant avec ledit fournisseur ne sont pas exorbitants;
- ✓ qualité c'est-à-dire que les produits dudit fournisseur correspondent aux spécifications techniques exigées par l'entreprise ou encore meilleure ;
- ✓ délais c'est-à-dire un fournisseur qui arrive à respecter les différents délais exigés dans le contrat d'achat ;
- ✓ fiabilité du produit c'est-à-dire des produits capables de fonctionner sans défaillance dans des conditions bien déterminées et pour une période définie ;

- ✓ localisation : l'emplacement du fournisseur est très importante puisque l'entreprise pourra évaluer les coûts supportés pour l'expédition des marchandises ;
- ✓ etc.

Comme le dit Vincent Henry dans *La lettre des achats*, choisir un fournisseur⁴⁶ s'apparente davantage au choix d'un conjoint qu'à la sélection d'un étudiant. Il ne faut pas chercher le meilleur fournisseur, mais celui avec lequel il sera possible de travailler sereinement sur le moyen voire le long terme. Il faut donc être prêt à accepter ses défauts si on pense pouvoir les gérer : on privilégie au contraire certaines de ses qualités car elles paraissent indispensables à nos spécificités, notre vécu, nos projets. Désigner un fournisseur pour des produits ou des prestations longues et complexes, c'est choisir un compagnon de route. L'essentiel est donc de s'assurer de la satisfaction sur la durée et de minimiser les risques....

D'autres critères de sélection doivent être considérés à part ceux précités dans la première partie, à savoir :

- ✓ la réactivité des fournisseurs par rapport à un dossier urgent ;
- ✓ les délais de livraison ;
- ✓ la spécialisation en termes de produit;
- ✓ l'historique de sa ponctualité de livraison pour les précédents achats ;
- ✓ la notoriété ;
- ✓ la branche d'activité ;
- ✓ la garantie sur les produits ;
- ✓ les services après vente....

En somme, un bon choix de fournisseurs dépend des critères de sélection définis en fonction des objectifs recherchés, des améliorations attendues, des retours d'expérience sur les précédents achats, du contexte commercial spécifique....Par ailleurs, l'intérêt de ce choix est de minimiser les risques.

⁴⁶ http://www.lalettredesachats.fr/print/e-docs/00/00/36/D4/document_article.phtml

1.2. L'élaboration minutieuse des cahiers des charges

Le cahier des charges est un document de référence partagé par le fournisseur et l'équipe interne et rappelé dans les documents contractuels. Les fournisseurs intéressés par une offre doivent l'acheter chez l'entreprise. Pour les fournisseurs étrangers, l'achat se fait par le versement au comptant de la somme correspondant au prix du document dans le compte de l'entreprise, le document lui sera ensuite envoyé par courrier électronique ou par courrier express comme le DHL Madagascar. Son élaboration est un préalable nécessaire dont il sera bon d'en consacrer tout le temps et tout le soin nécessaires. En outre, un cahier des charges doit bien définir :

- les spécifications de base d'un produit ou d'un service à réaliser ;
- le contexte du projet ;
- les objectifs recherchés ;
- la définition des termes utilisés comme les INCOTERMS.
- la date limite du projet ;
- les garanties de soumissionnement ;
- les clauses juridiques permettant par exemple de définir à qui revient la propriété intellectuelle de l'ouvrage, les pénalités en cas de non-respect des délais ou encore les tribunaux compétents en cas de litige.

Nous proposons à la Direction un modèle simplifié de cahier des charges pour l'achat de groupes thermiques diesel (Annexe 4). Par ailleurs, pour mieux prévenir les risques, un cahier des charges doit avoir les qualités suivantes :

- un contenu modifiable au cours du projet, même si dans l'idéal tout devrait être défini dès le début, sur la base d'un avenant c'est-à-dire d'un acte écrit qui constate les modifications apportées aux clauses primitives d'un contrat, accepté par les deux parties ;
- un outil de dialogue entre l'entreprise et le fournisseur permettant ainsi de lever toute ambiguïté sur ce qui était attendu ;

- une garantie de la conformité des produits livrés à ce qui est écrit pour l'entreprise et d'éviter qu'elle modifie son souhait au fur et à mesure du projet et demande au fournisseur des nouvelles fonctionnalités non prévues initialement.

Bref, nous proposons à la DAPPRO de revoir sa stratégie concernant le choix de ses fournisseurs étrangers. L'idéal est de trouver le bon fournisseur et non le meilleur. Aussi, ses cahiers des charges devraient-ils être rédigés de façon claire et nette pour faire comprendre aux fournisseurs ce qu'on attend d'eux. Par ailleurs, l'imprévisibilité de l'environnement commercial international ne s'identifie pas uniquement au niveau des fournisseurs mais aussi au niveau financier.

Section 2: Les solutions au niveau financier

La Direction supportait les coûts issus des aléas de l'environnement commercial international. Ces aléas proviennent des fournisseurs ou de l'environnement économique. Afin de réduire les risques financiers non maîtrisés, nous proposons alors à la DAPPRO d'optimiser le mode et les termes de paiement des achats à l'international et de constituer les provisions pour risque.

2.1. L'optimisation du mode et des termes de paiement des achats à l'international

Elle consiste à faire le choix du mode et des termes de paiement qui réduiraient au maximum les coûts de l'entreprise. Nous avons vu les modes de paiement proposés par la BOA (voir Tableau 4) et les INCOTERMS développés par la chambre de commerce internationale dans la première partie de notre travail. L'intérêt de ce choix est de connaître le mode et les termes de paiement les plus avantageux pour l'entreprise. Elle consiste à :

- ✓ comparer les modes de paiement des banques selon sa rapidité, sa sécurité, sa simplicité, son coût, son seuil de rentabilité et son impact sur la relation commerciale ;
- ✓ faire le bon choix des INCOTERMS, c'est-à-dire ce qui sera le plus avantageux pour l'entreprise. Ils sont classés en quatre grands groupes :

- le terme E, comme EXWork indique que le vendeur met dans ses propres locaux les marchandises à la disposition de l'acheteur,
- le terme F, comme FOB indique que le vendeur est tenu de remettre les marchandises à un transporteur désigné par l'acheteur,
- le terme C, comme CAF indique que le contrat de transport est conclu par le vendeur excluant la prise en charge des risques, de perte ou de dommage aux marchandises, ni les frais supplémentaires consécutifs aux faits postérieurs au chargement ou à l'expédition,
- le terme D, comme DDP, par lequel le vendeur prend à sa charge tous les coûts et risques de l'acheminement des marchandises jusqu'au pays de destination.

A première vue, le terme D semble le plus avantageux parce que, par rapport aux termes précités, l'entreprise ne prendra en charge que le frais relatifs au dédouanement et au transport des produits jusqu'au magasin de destination.

- ✓ garantir le paiement à 100 % : le « stand-by letter of credit » est un engagement reposant sur les «Règles et Usances uniformes relatives aux Crédits Documentaires (RUU 600)». Cela permet d'établir un climat de confiance entre le fournisseur et l'entreprise ;
- ✓ connaître et analyser les règles d'usage uniforme 600 (RUU 600). Les RUU 600 constituent un support juridique dans la vie d'un « crédoc » de l'ouverture jusqu'au règlement et sont relatifs aux crédits documentaires publiés par la chambre de commerce international (CCI). Ils consistent également à connaître les obligations d'une banque dès l'ouverture dudit crédit.

2.2. La constitution des provisions pour risque

Les provisions pour risque enregistrent toutes les provisions⁴⁷ destinées à couvrir les risques identifiés inhérents à l'activité de l'entité tels que ceux résultant des opérations traitées en monnaies étrangères ou des discordances commerciales. Les provisions sont effectuées par des prélèvements sur le résultat de l'entreprise pour faire face à des pertes ou des charges que des événements en cours rendent probables. Il s'agit de déduire par anticipation, des charges ou des pertes qui vont normalement se produire. La constitution de provision consiste à prévoir une charge ou perte future. Cela, en vertu du principe de prudence⁴⁸ énoncé par le plan comptable général 2005 (PCG 2005), stipulant qu'il est nécessaire d'apprécier raisonnablement les faits dans des conditions d'incertitude afin d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine ou le résultat de l'entité.

Le montant des provisions à constituer devraient aussi faire l'objet d'une étude particulière pour éviter les provisions excessives. Dans notre cas, il est nécessaire de constituer les provisions suivantes pour réduire autant que possible les risques financiers non maîtrisés que l'on a évoqués dans la partie précédente :

- ✓ les provisions pour litiges qui sont destinées à couvrir l'entreprise pour tous les frais de procès, de condamnation pouvant intervenir dans un délai supérieur à 12 mois, elles sont comptabilisées dans le compte 1511 du PCG ;
- ✓ les provisions pour pertes de change permettent de constater les pertes latentes sur les créances immobilisées ou les dettes de financement libellées en monnaie étrangère, elles sont comptabilisées dans le compte 1516 du PCG ;
- ✓ les provisions pour propre assureur visant à couvrir les risques non garantis auprès des compagnies d'assurances (l'entreprise s'assure par ses propres moyens).

Par ailleurs, si les événements probables ne se réalisent pas, les provisions pourront toujours être intégrées dans les bénéfices ou les résultats de l'exercice. Il en est de même, s'ils sont sans objet ou irrégulièrement constituées.

⁴⁷ <http://www.juridix.net/fisc/provisions.html>

⁴⁸ Plan Comptable Général 2005

La DAPPRO doit ainsi choisir le mode et les termes de paiement qui seraient les plus avantageux pour elle afin de minimiser ses coûts. Elle doit constituer des provisions pour prévenir des risques éventuels liés aux achats internationaux. Par ailleurs, les solutions aux problèmes internes et externes que nous avons proposées précédemment devront porter leur fruit au niveau de l'entreprise.

Chapitre III : Les résultats attendus et les recommandations générales

Ce troisième chapitre clôturera ce présent mémoire. Nous y consacrerons aux résultats attendus et aux recommandations générales. Les solutions que nous avons proposées dans les chapitres précédents devront donner des résultats favorables à l'entreprise. Nous allons les voir en première section ensuite nous donnerons les recommandations générales en seconde.

Section 1: Les résultats attendus

Compte tenu des solutions que nous avons proposées dans les chapitres précédents, l'efficacité stratégique, les ressources optimisées et la réduction des coûts des dossiers imports sont les résultats attendus au niveau de la DAPPRO.

1.1. L'efficacité stratégique

L'élargissement du marché fournisseur et le feedback d'information, optés comme mesures d'accompagnement stratégique, devront donner des résultats favorables pour la DAPPRO. Le premier lui préservera de l'influence des fournisseurs et lui permettra de trouver d'autres opportunités encore plus avantageuses qui correspondent mieux aux objectifs recherchés. Ces objectifs concernent surtout le prix, la qualité, les délais,... Et le second lui permettra d'échanger des informations avec ses partenaires internes afin que ces derniers puissent planifier leurs achats futurs. L'acte de planification exige un préalable. D'abord, il s'agit d'analyser la situation présente, ensuite d'établir des prévisions sur la situation future, comme le projet d'achat d'une nouvelle technologie et enfin, de faire un choix à réaliser dans le cadre d'une stratégie, c'est-à-dire où veut-on aller ?

1.2. Les ressources optimisées

Nous nous référons ici, au personnel et au système d'information. Pour le cas du personnel, il devrait :

- ✓ être motivé. Afin de réussir ce que l'on entreprend, il est avantageux, peu importe le champ d'activité, d'être motivé ;

- ✓ avoir une bonne organisation du travail afin de réduire le temps perdu ;
- ✓ adopter un comportement instinctif pour éviter les erreurs ;

Quant au système d'information,

- ✓ le système informatique et la communication doivent être sécurisés et optimisés vu leur importance dans l'activité de l'entreprise ;
- ✓ le contrôle du système informatique et celui de la communication doit être renforcé puisqu'ils constituent l'outil de diffusion et de traitement de l'information. Cette dernière constitue la base de toute prise de décision dans l'entreprise. Un bon système de contrôle s'oriente vers des événements futurs. Le fait d'établir un rapport trimestriel ou annuel concernant la performance du système d'information de la DAPPRO à la DSi permettra à cette dernière d'évaluer les problèmes et de mener des actions correctives afin de limiter les risques futurs.

1.3. La réduction des coûts des dossiers imports

Il se constatera lors du calcul des prix de revient que nous avons vu dans la première partie. En classifiant les dossiers selon le mode de transport : maritime ou aérien et en établissant une statistique des coûts détaillée qu'a supporté la DAPPRO pour chaque dossier de classement, la réduction se verra en comparant les dossiers entre eux. Cela permettra aussi d'identifier le mode de transport le plus rentable.

Toutes les solutions proposées dans les chapitres précédents devront donner des résultats positifs à l'entreprise. L'efficacité, la performance et la réduction des coûts seront ainsi attendues. Néanmoins, des recommandations sont suggérées à la direction à part les solutions déjà avancées.

Section 2: Les recommandations générales

Cette seconde et dernière section donnera quelques recommandations générales à la DAPPRO pour mieux se prévenir et pour mieux gérer les risques futurs liés aux achats imports. Nous recommandons en premier lieu la mise en place d'un bon système de contrôle interne, ensuite, le renforcement de la communication, et enfin l'application de la veille des achats.

2.1. La mise en place d'un bon système de contrôle interne

Il est indispensable que la DAPPRO dispose d'un système de contrôle interne efficace afin de maîtriser parfaitement toutes les activités de la Direction et de réduire autant que possible tous les types de risques qui y sont liés. Le contrôle interne⁴⁹ est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Dans notre cas, il aura pour objectifs de :

- ✓ optimiser les ressources. La compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent ainsi l'efficacité et la qualité de l'information ;
- ✓ garantir la fiabilité des informations ;
- ✓ assurer la conformité des opérations par rapport aux dispositions légales et réglementaires ;
- ✓ prévenir et détecter les erreurs et les fraudes. L'application des procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum ;
- ✓ préserver le patrimoine. Un bon contrôle prévoit divers mécanismes : les validations systématiques, les biens comptabilisés avec les biens physiques. Ceci afin de prévenir les erreurs, les pertes et le vol;
- ✓ fournir des produits de qualité correspondant aux besoins de chaque direction.

Compte tenu de ces objectifs, un système de contrôle doit être mis en place au niveau du personnel, du système d'information, des opérations. Par ailleurs, les méthodes de contrôle interne sont nombreuses. Nous distinguons entre autres : les procédures, les processus, l'organisation physique, la structure organisationnelle et l'attribution de responsabilité et de pouvoirs.

⁴⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_de_contrôle_interne

2.2. Le renforcement de la communication

La communication⁵⁰ est primordiale pour une entreprise désirant promouvoir son activité et entretenir son image. Nous retiendrons deux définitions la concernant. D'une part, c'est l'ensemble des moyens et des techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène. D'autre part, c'est l'action pour une entreprise d'informer les tiers par tout procédé médiatique. Ainsi, nous recommandons à la direction de renforcer sa communication interne et externe.

Dans notre étude de cas, la communication interne consiste, pour la DAPPRO, à informer ses partenaires internes des différentes informations sur le marché de l'offre et de la demande. Ce marché peut être local ou international. D'ailleurs, en guise de solution « le feed-back d'information » est proposé et en retour, ses partenaires internes doivent lui exposer clairement leurs besoins. Le transfert réciproque d'information sera bénéfique pour l'entreprise et contribuera à son développement. L'initiative de la DAPPRO permettra à ses partenaires internes de connaître l'évolution et le changement de l'environnement et de réagir à cet effet. Quant à la communication externe, elle consiste à améliorer l'image de la JIRAMA au niveau international. L'objectif est de faire connaître son existence et ses activités dans le monde. La mise à jour régulière des informations sur son site internet est indispensable. Cela facilitera la recherche de fournisseurs étrangers et de nouvelles opportunités.

⁵⁰ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication>

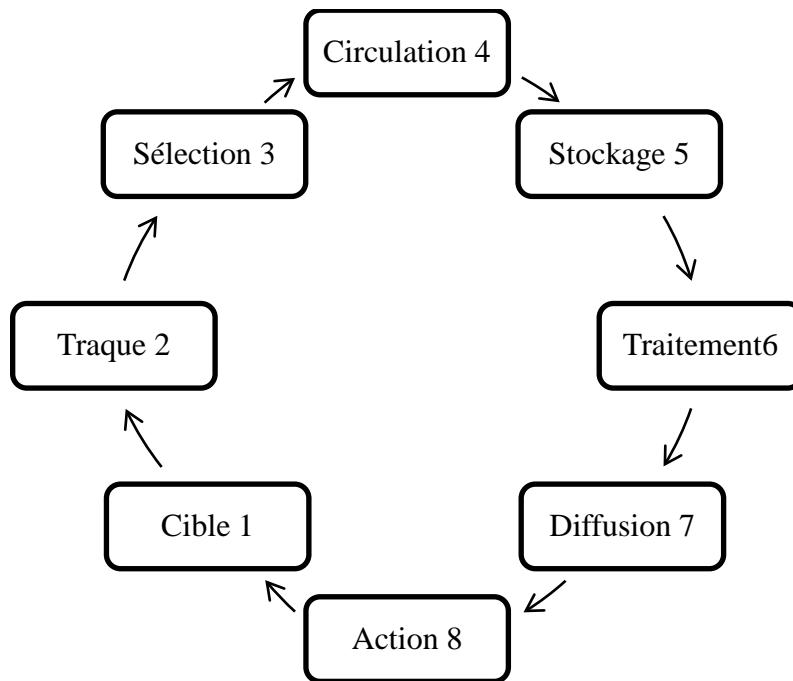
2.3. L'application de la veille des achats

Etant donné que l'environnement international est en perpétuel changement, il est indispensable que la DAPPRO pratique « la veille » de ses achats imports. L'objectif est de connaître les nouveaux enjeux et de créer son avenir plutôt que de le subir. Il s'agit pour la Direction d'avoir un comportement proactif et non plus réactif. Ce comportement consiste à anticiper les actions et de connaître à l'avance les nouvelles tendances de consommation, de technologie, de commerce, de mobilité stratégique des fournisseurs, des concurrents..., des acteurs externes en interaction avec elle. Ainsi, elle s'efforcera de surveiller son environnement actuel et potentiel en ayant une approche contingente et anticipative. D'ailleurs, c'est le but de la veille anticipative stratégique⁵¹, qui désigne le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude.

Par ailleurs, la veille est un élément indispensable permettant de construire la stratégie de l'entreprise. L'objectif est de trouver des solutions efficaces pour détecter les opportunités et les menaces croissantes de son environnement. Aussi, nous proposons à la direction le processus de veille ci-après:

⁵¹ CARON-FASAN (M-L), LESCA (N), Les Pratiques de Veille dans les Achats, Grenoble,2004, 59p.

Figure 8 : Le Processus de veille



Source : H. Lesca 2004 dans *Les Pratiques de Veille dans les Achats*, CARON-FASAN (M-L)., LESCA (N)., Grenoble,2004, 59p.

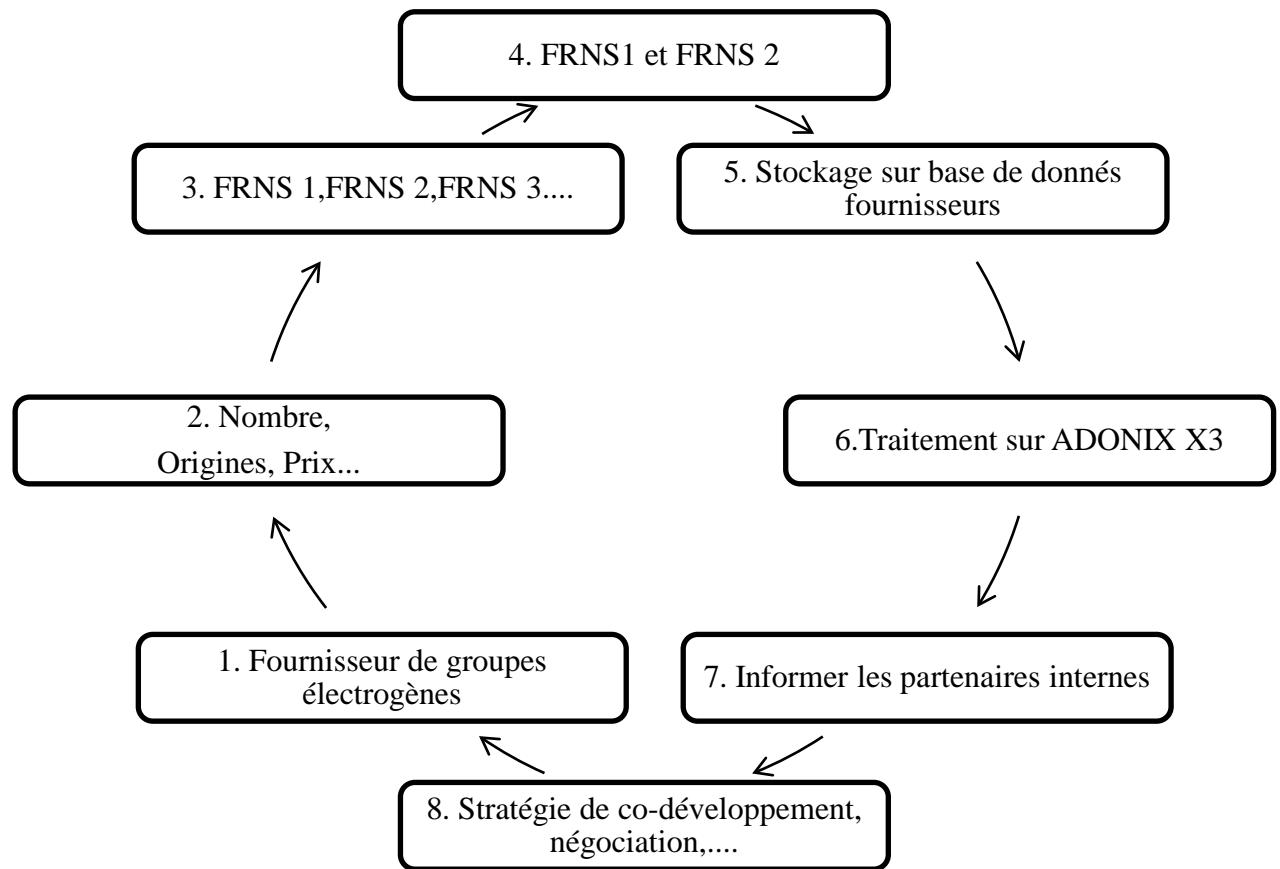
D'après le schéma ci-dessus, la veille des achats est composé de huit (8) phases permettant à l'entreprise de constituer un patrimoine de connaissances utiles pour comprendre et pour anticiper son environnement.

1. Le ciblage consiste à identifier l'environnement que l'entreprise devrait scruter. Par exemple : l'environnement des fournisseurs de groupe électrogène ;
2. La traque consiste à rechercher des informations. Par exemple : le nombre, les origines, les prix des fournisseurs ;
3. La sélection consiste à trier des informations. Par exemple : sélectionner les fournisseurs qui répondent mieux aux besoins de l'entreprise ;
4. La circulation assure le tri des informations effectué dans la phase précédente et alimente les phases suivantes du processus de veille et celles qui vont être écartées ;

5. Le stockage et la mémorisation visent à mettre les informations sous forme de base de données. Par exemple : la base de données fournisseurs ;
6. Le traitement consiste à analyser les informations sélectionnées préalablement dans le but de mieux comprendre l'environnement et surtout d'en construire des représentations signifiantes et anticipatives ;
7. La diffusion a pour objet d'informer les partenaires internes ;
8. L'action consiste à :
 - conduire le processus de planification stratégique des achats : la recherche de nouveaux fournisseurs suite à la découverte d'un problème financier potentiel chez l'un des fournisseurs du panel actif,
 - conduire des actions à la fois à court terme et opérationnelles. Par exemple : l'orientation de l'appel d'offre ou la préparation tactique d'une négociation,
 - améliorer la performance organisationnelle en menant une stratégie de co-développement avec un fournisseur afin de constituer un avantage concurrentiel durable,
 - augmenter et favoriser la communication auprès des fournisseurs concernant les orientations futures du département achat de la DAPPRO, le CPAF (Communication Promotionnelle du département Achats vers les Fournisseurs).

D'une façon plus claire, nous allons illustrer les exemples cités dans les phases du processus de veille proposé, dans la figure suivante :

Figure 9 : Le processus de veille simplifié pour l'achat de groupes électrogènes



Source : Auteur

En résumé, nous avons proposé des solutions d'ordre organisationnel et opérationnel à la DAPPRO afin d'obtenir des résultats favorables au niveau de la stratégie, des ressources ainsi qu'au niveau des coûts. De plus, nous avons donné quelques conseils visant trois éléments importants pour mieux se prévenir des risques futurs liés à la pratique de l'importation : le contrôle interne, la communication et la veille.

CONCLUSION GENERALE

La mondialisation de l'économie a permis à de nombreux acteurs économiques d'étendre leurs activités à travers le monde. Les échanges de biens et services sont rendus possibles grâce à la levée progressive des entraves au commerce dans le cadre du GATT puis de l'OMC depuis 1995 et par le développement des moyens de transport et de communication. Parmi ces acteurs économiques, nous avons l'entreprise JIRAMA qui importe la plupart de ses ressources matérielles. En général, l'importation est une opération favorable au consommateur (plus grand choix de produits, meilleure concurrence sur les prix) et un aiguillon de compétitivité pour les producteurs.

Mais malgré cela, l'impact des enjeux internationaux sur la vie des entreprises est décisif et la conduite internationale des affaires confronte plus que jamais l'entreprise à des risques spécifiques. En important, la DAPPRO de la JIRAMA fait souvent face à des risques fournisseurs comme les retards de livraison, la non-conformité des marchandises, le non respect des délais,... et à des risques financiers comme le risque de contrepartie et le risque de change, qui alourdissent le coût des achats. De même, les risques peuvent provenir de l'intérieur de la direction, que ces derniers soient liés aux stratégies adoptées : le partenariat et la sous-traitance, au personnel dû à une mauvaise organisation de travail ou l'absentéisme trop fréquent, ..., au système d'information dû à la défaillance du réseau local et des logiciels, ..., ou à la défaillance du système de contrôle mis en place. Ces risques engendrent des pertes pour l'entreprise. Les pertes sont identifiées au niveau du temps, de l'argent, de l'information qui est la base de toute prise de décision stratégique dans une entreprise, etc.

Pour y faire face, nous avons proposé quelques solutions d'ordre organisationnel et opérationnel. D'un côté, la DAPPRO devrait renforcer sa stratégie par l'élargissement de son marché fournisseur et le feedback d'information, optimiser ses ressources par la motivation du personnel et la maintenance du système d'information. D'un autre côté, elle devrait procéder à une qualification plus sévère de ses fournisseurs étrangers, d'élaborer plus scrupuleusement ses cahiers des charges et de constituer des provisions pour risques.

Compte tenu de ces solutions, l'efficacité stratégique, les ressources optimisées et la réduction des coûts des dossiers imports sont les résultats que nous attendons de la DAPPRO. Par ailleurs, nous recommandons à la DAPPRO :

- ✓ de renforcer son système de contrôle interne, notamment le contrôle et le suivi de sa mission, de ses opérations et de ses ressources. La mise sur pied d'un contrôle interne efficace implique une évaluation des risques auxquels l'organisme est confronté tant vis-à-vis de l'extérieur que de l'intérieur ;
- ✓ de développer la communication tant au niveau interne qu'externe. Elle aidera l'entreprise à planifier et à adapter son projet, ses produits ou ses procédures aux contraintes, aux opportunités et aux menaces émanant de son environnement. Elle permettra également à l'entreprise de se faire connaître sur le plan international. Ce qui facilitera la recherche de fournisseurs.
- ✓ de pratiquer la veille des achats. Il s'agit pour l'entreprise de s'adapter a posteriori à son environnement. Les nouveaux enjeux se situent désormais plus en amont. D'ailleurs, le Département Achats, en tant que fonction charnière grâce à son rôle d'interface entre l'entreprise (fonction de relais des clients internes) et l'environnement (il a un contact privilégié avec les fournisseurs), n'est évidemment pas épargné par ce besoin permanent d'informations. Dans ce contexte, il nous semble donc important que les acheteurs accomplissent des actions de Veille.

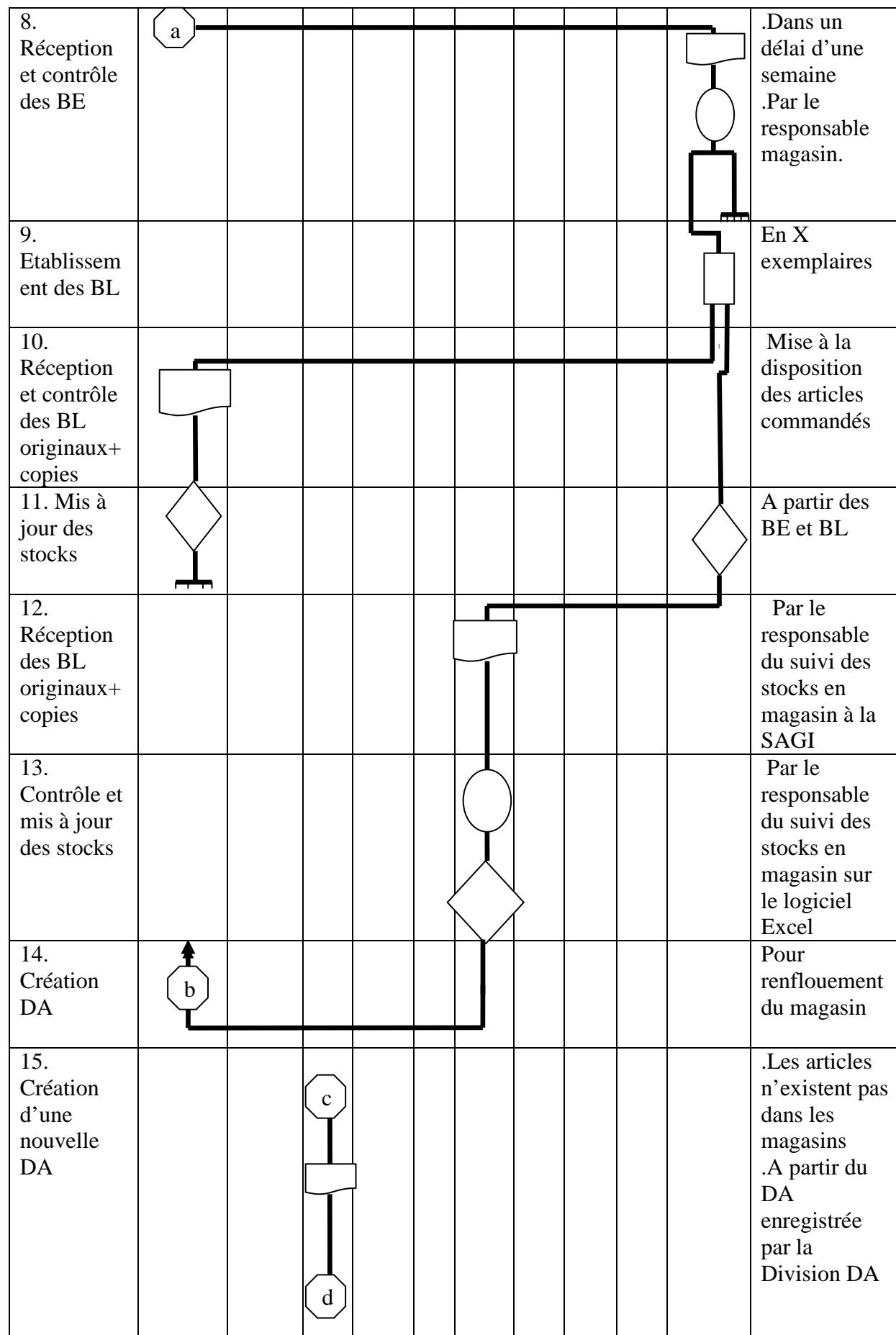
ANNEXES

ANNEXE 1 : Le circuit des demandes d'achats au sein de la DAPPRO

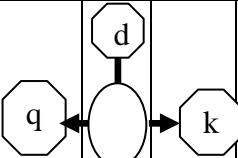
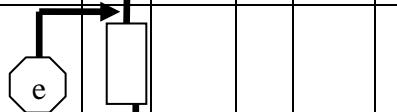
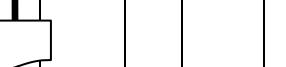
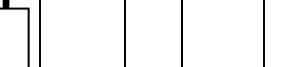
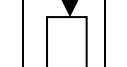
(La lecture du circuit se fait par ordre alphabétique)

Désignation de l'opération	Acteurs										Observations
	Directions	SM Division DA	SCP	SE PC	SFA	SAGI	SSO	SAO	SIM	Magasins	
1. Création et envoie des DA											Directions concernées
2. Réception DA											
3. Contrôle et mis à jour des stocks en magasin											Traitement et enregistrement des DA par L'utilisation du logiciel ADONIX 3 de SAGE, « le plan de l'acheteur»
4. Destruction DA											
5. Etablissement des BE											.Article présent en magasin. .BE en X exemplaires
6. Réception des BE originaux+ copies											
7. Contrôle des BE											

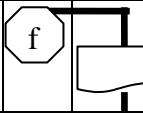
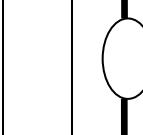
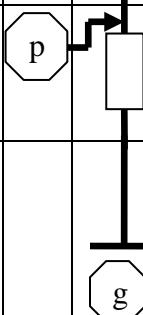
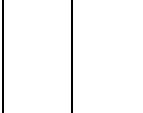
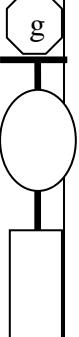
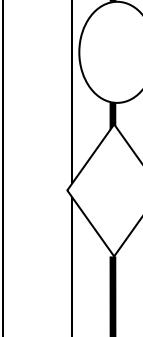
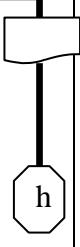
ANNEXE 1 : Le circuit des demandes d'achats au sein de la DAPPRO



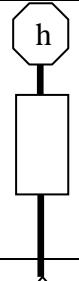
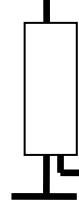
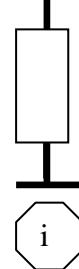
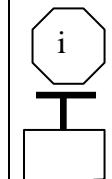
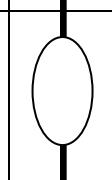
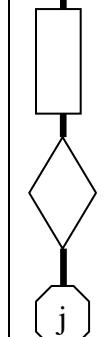
ANNEXE 1 : Le circuit des demandes d'achats au sein de la DAPPRO

16. Contrôle du DA			Voir le montant.
17. Etablissement de la Demande de Prix Simple			Si montant de l'achat < Ar100 000
18. Réception D.A			Pour la recherche des fournisseurs potentiels
19. Recherche des fournisseurs			Sur fichier fournisseur
20. Réception du DA par la SCP et contrôle du DA			Donnés fournisseurs transmis grâce au réseau interne de l'entreprise.
21. Contrôle et mis à jour des prix des fournisseurs			Si les fournisseurs retenus procède à une révision de prix.
22. Etablissement d'un tableau de comparaison de prix			A signé par le Directeur des Approvisionnements
23. Notification du fournisseur retenu			Par e-mail ou par Fax.
24. Retraitement des DA en CAL			Utilisation du logiciel ADONIX X3 de SAGE.

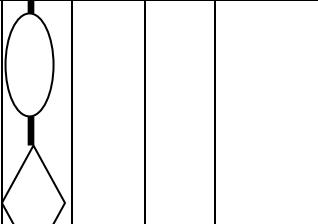
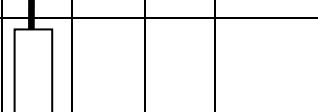
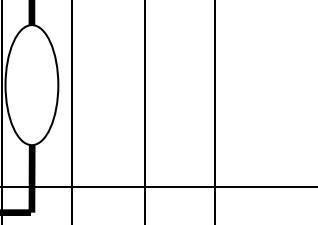
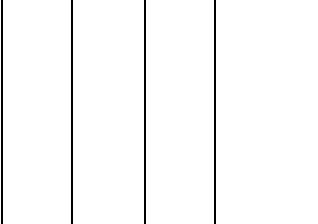
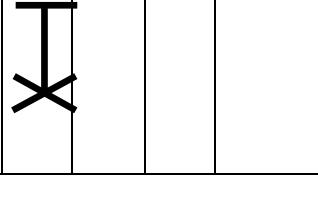
ANNEXE 1 : Le circuit des demandes d'achats au sein de la DAPPRO

25. Réception des CAL								
26. Contrôle du CAL								Voir le mode de paiement : au comptant/à crédit
27. Création d'un BC								Paiement à crédit
28. Envoi du BC pour signature								Si montant B.C : <Ar1000000 →DAPPRO <Ar 10000000 →DGAA >Ar10000000 →DG +DGAA
29. Contrôle des signatures sur les BC et notification sur logiciel								Utilisation du logiciel LAPPRE
30. Contrôle des BC signés et mis à jour de l'ensemble des BC								.Contrôle signature .Traitement sur le logiciel ADONIX X3 de SAGE et le logiciel LAPPRE
30. Réception des BC								

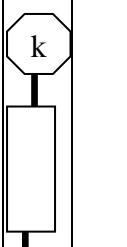
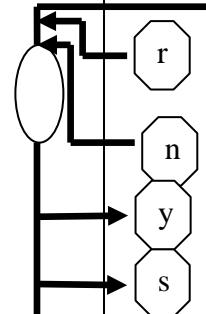
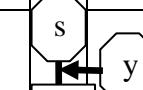
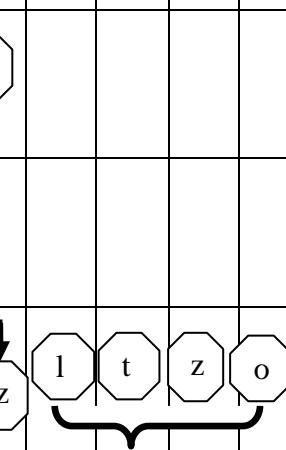
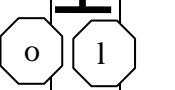
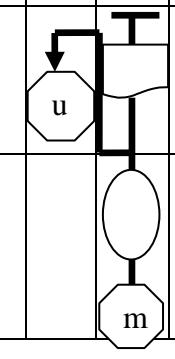
ANNEXE 1 : Le circuit des demandes d'achats au sein de la DAPPRO

31. Enregistrement sur logiciel de traitement										Sur ADONIX X3 de SAGE et LAPPRO puis transmis directement à la SAO
32. Mis à jour des fichiers fournisseurs										Sur le logiciel LAPPRO
33. Contact du fournisseur pour l'envoie des BC										.Recherche sur fichier fournisseur .Contact par téléphone ou par E-mail.
34. Notification sur logiciel de traitement										.Logiciel LAPPRO .Remise du BC au fournisseur sauf pour les pièces véhicules→ BC envoyé à la DLA
35. Réception du BL du fournisseur										A la réception des marchandises .
36. Contrôle du BL et du BC										.Vérification de la conformité .Notification
37. Enregistrement et mis à jour des stocks										Sur logiciel

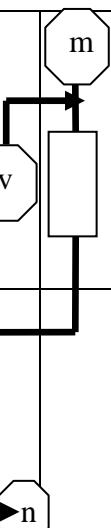
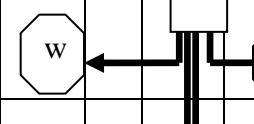
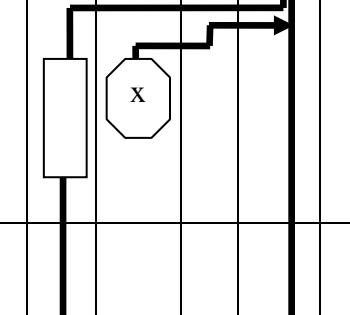
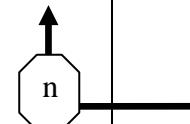
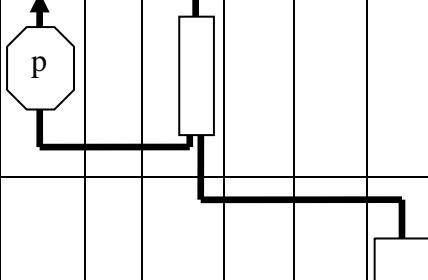
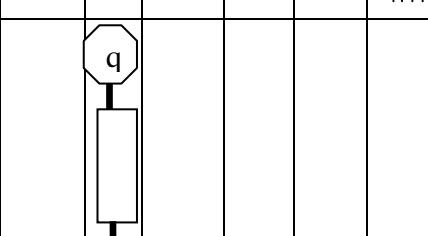
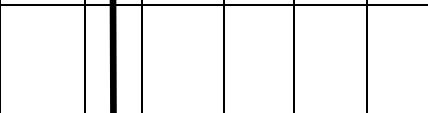
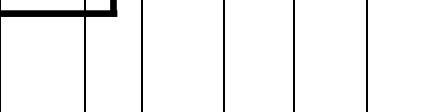
ANNEXE 1 : Le circuit des demandes d'achats au sein de la DAPPRO

38. Réception BL, BC et des factures fournisseur s								BL, BC, factures originaux.
39. Contrôle BL et mis à jour des BC enregistrés								.Sur le logiciel LAPPRO .Contact des fournisseurs pour les BC non livrés à terme du délai.
40. Saisie des 3 factures								
41. Contrôle et rapproche ment entre les factures, BL, BC								
42. Envoie des factures pour bon à payer.								.Signature des directions concernées. .Traitement paiement au service comptable. .Ordonnance ment de paiement facture et envoie au service de trésorerie .Etablissemen t chèque ou ordre de virement.
43. Destruction BC								

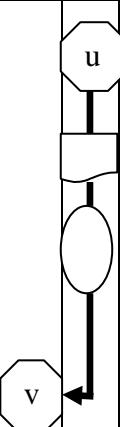
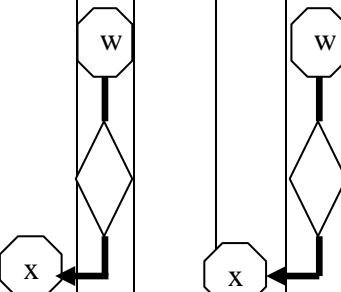
ANNEXE 1 : Le circuit des demandes d'achats au sein de la DAPPRO

44. Etablissement d'un DAO Simple		.Si montant de l'achat : <Ar1000000 >Ar1000000 .Effectuer une Demande Budgétaire auprès de la Direction Financière .Exiger les spécifications techniques du matériel à acheter.
45. Contrôle et signature du DAO		Si montant de l'achat : <Ar10000000 →DGAA >Ar10000000 →DG
46. Réception DAO signé		Avec les notifications et observations
47. Contrôle du DAO		Signatures, Notifications Observations
48. Lancement du DAO		DAO ouvert ou restreint
49. Réception des offres		Par la Commission Evaluation
50. Dépouillement, contrôle, évaluation		Par la Commission Evaluation

ANNEXE 1 : Le circuit des demandes d'achats au sein de la DAPPRO

51. Choix du fournisseur		.Etranger ou .Local
52. Notification du fournisseur		.Par la Commission évaluation de la SAGI .Envoie par E-mail
53. Modification de la DAO		Sur requête du fournisseur ; exemple modification concernant les délais.
54. Envoie pour signature du DAO modifié.		
55. Etablissement d'un B.C		Pour les fournisseurs locaux
56. Réception DAO		.Pour les fournisseurs étrangers .Pour les Formalités Imports
57. Etablissement des DAO Marché Public		Montant de l'achat : >Ar 80000000
58. Envoie pour signature		Notification, Observations

ANNEXE 1 : Le circuit des demandes d'achats au sein de la DAPPRO

59. Dépouillement et contrôle		.Dans la salle de conférence à Ambohijatovo .En présence du PRMP des représentants de la DAPPRO et des Directions concernées.
60. Mis à jour des DAO enregistrés		Mis à jour des notifications sur le logiciel ONE NOTE 2007 par la SFA et la SAO

Et ci-après l'explication des formes et notification utilisées lors de l'établissement de ce circuit :

 indique une opération

 indique la mise en attente d'une opération

 indique le contrôle d'une opération

 indique la reprise d'une opération

 indique le classement d'un document

 indique la destruction d'un document

 indique une mise à jour

 puce de liaison

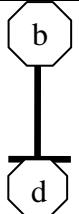
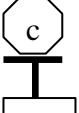
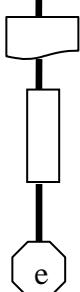
ANNEXE 2 : Les opérations constitutives des formalités imports

Opérations	Acteurs					Observations	
	Banques						
	SIM	DFIN	BJ	BF	FRNS		
1. Bien Remplir le Formulaire de Demande de Crédit (FDC) ^{(*)1}						<ul style="list-style-type: none"> .A retirer auprès de la BOA . A signé par le DGAA et le DG .Pièces jointes : une demande d'achat de devise pour le montant stipulé dans la facture proforma ^{(*)2} et une autorisation de débit des comptes de l'entreprise, les deux documents étant signées conjointement par le DGAA et le DG. .Nécessité de ce formulaire si le paiement se fait par Lettre de Crédit. 	
2. Bien remplir la Demande de Domiciliation Bancaire (DDB)						<ul style="list-style-type: none"> .Permettant à la banque de référencier les dossiers de commande à lui domicilier. .Pièce jointe : factures proforma en quatre exemplaires. .Nécessaire si le paiement se fait par L/C ou REMDOC 	
3. Réception du FDC et de la DDB+les pièces jointes						<ul style="list-style-type: none"> Envoie par e-mail à la commission évaluation de la SAGI qui le transférera à la DFIN .Réception du DDB seul si le paiement se fait par REMDOC 	
4. Contrôle						<ul style="list-style-type: none"> .Signatures, type de paiement. .Vérification ligne budgétaire. 	
6. ouverture de crédit et de la domiciliation auprès de la Banque						<ul style="list-style-type: none"> La validité du crédit documentaire est de 120jours à Madagascar. 	
7. Etablissement d'un draft des termes de référence de la L/C						<ul style="list-style-type: none"> .A communiquer au fournisseur pour approbation, par notification swift^{(*)3} 	

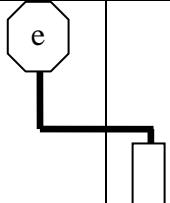
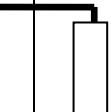
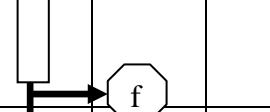
ANNEXE 2 : Les opérations constitutives des formalités imports

8. Réception du draft.					.Pour les paiements par L/C, nécessité d'une Banque Confirmatrice.
9. Contrôle					Vérifie la sureté du crédit documentaire.
10. Notification du fournisseur					Avise le fournisseur de la sureté de la lettre de crédit.
11. Réception de l'accord du fournisseur et l'embarquement des marchandises par le fournisseur.					.L'embarquement des marchandises n'est nécessairement pas dans l'immédiat, mais doit être fait dans les 21 jours avant la date limite de la validité du crédit documentaire.
12. Confirmation du marché et l'envoie des documents originaux par le FRNS					L'envoie des documents originaux se fera après l'expédition des marchandises et selon le mode de cette expédition : .Aérienne : 10 jours après .Maritime : 21 jours après.
13. Réception du swift					Envoi par e-mail
14. Contrôle et envoi au SIM					
15. Réception du swift et demande des copies des documents demandés au fournisseur					.Envoi par e-mail par l'intermédiaire de la SAGI .Confirmation des indications de l'expédition des marchandises .Demande des copies des documents originaux.
16. Réception des doubles des documents originaux.					

ANNEXE 2 : Les opérations constitutives des formalités imports

17. Anticipe l'établissement du contrat et le transfert de l'Ordre de Transit (OT) au transitaire choisi.					.Nécessité des copies des documents originaux. . Afin que le transitaire procède à l'évaluation du coût de dédouanement des marchandises (devise). .Faire des copies de l'OT pour usage ultérieur.
18. Réception des documents originaux					.Si le Type de paiement se fait par L/C ou REMDOC .Si le terme de paiement se fait par TT, les documents originaux seront envoyés directement à la JIRAMA.
19. contrôle					Si les documents sont non conformes aux termes de la lettre de crédit, la banque avise la JIRAMA de la levée ou non des réserves.
20. Réception de l'avis d'arrivée des documents originaux					.Les documents sont conformes à la demande, .Les documents sont complets,
21. Réception de l'avis d'arrivée des documents au complet.					Par e-mail à la SAGI puis transférée à la SIM grâce au réseau interne de l'entreprise.
22. Etablissement de l'Ordre de Transfert (OTr) et de l'Ordre de Virement(OV)					.Ordre de transfert sur l'étranger pour paiement du fournisseur. .Le type de paiement étant le paiement par REMDOC ou le paiement par TT
23. Réception et traitement de l'OTr et OV					Traitements auprès de la banque

ANNEXE 2 : Les opérations constitutives des formalités imports

24. Achat des devises					<ul style="list-style-type: none"> . La banque ayant reçue la demande d'achat de devises et l'autorisation de débit, et les deux documents étant signés conjointement par le DGAA et le DG. . Sur le marché interbancaire des devises .A débiter sur le compte de la JIRAMA .Prend deux ou trois jours selon le marché
25. Paiement du fournisseur					<ul style="list-style-type: none"> .Pour les L/C la banque prend l'initiative du paiement avec les pièces justificatives suivant les conditions générales inscrites dans le FDC. . Quant au paiement par REMDOC et TT, la DAPPRO établit un OTr et OV
26. Réception des documents originaux					
27. Procède aux opérations de dédouanement.					

Les légendes sont les mêmes que celles dans le diagramme précédent, néanmoins, voici l'explication des termes inscrits dans le tableau :

(*1). Le formulaire de demande de crédit est un document permettant d'ouvrir un crédit auprès de la banque pour le paiement d'un fournisseur étranger ; il est à retirer auprès des agences de la banque.

(*2). La facture proforma est une copie, envoyée par le fournisseur après l'acceptation du contrat, dans ce document doit être inscrite :

- ✓ Le numéro de la facture ;
- ✓ Une date ;
- ✓ Le nom ou la raison social du fournisseur ;
- ✓ L'adresse exacte du fournisseur ;
- ✓ Le nom ou la raison social de l'acheteur ;

ANNEXE 2 : Les opérations constitutantes des formalités imports

- ✓ Le numéro fiscale ou NIF de l'acheteur ;
- ✓ Les références des articles, descriptions, items, quantités, prix unitaires, prix totaux, les INCOTERMS ;
- ✓ Les caractéristiques des matériels ;
- ✓ L'origine des matériels ;
- ✓ Le conditionnement ;
- ✓ Le mode de paiement ;
- ✓ Les coordonnées bancaires du fournisseur ;
- ✓ La signature et cachet vendeur.

(*3). Un swift est un document utilisé par les banques pour se communiquer.

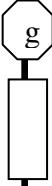
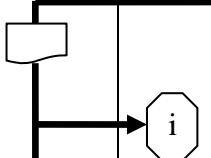
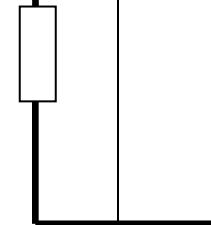
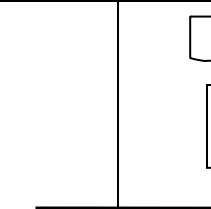
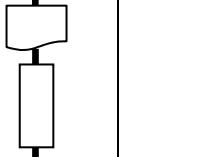
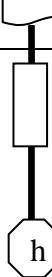
ANNEXE 3 : Les opérations constitutives des procédures de dédouanement de la JIRAMA

Opérations	Acteurs				Observations
	SIM	DFIN	TRANSITAIRE	Magasin	
<p>1. Choix du transitaire</p> <p>.Réception du devis du transitaire,</p> <p>.Etablissement de l'OT ;</p> <p>.Envoi du devis à la DFIN avec un double de l'OT</p> <p>.Envoi une copie de l'OT au Département Gestion de Stock et Magasin.</p> <p>Etablissement des Accusées de Réception (AR) et les transmettre au Magasin Central avec le connaissance et la note de colisage.</p>					<p>L'OT étant préalablement transféré au Transitaire lors de la réception des copies des documents (voir Annexe 2).</p>

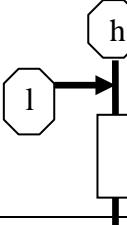
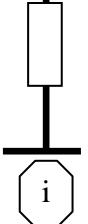
ANNEXE 3 : Les opérations constitutives des procédures de dédouanement de la JIRAMA

<p>2.</p> <p><u>DFIN</u> : réception de l'OT et du devis. Anticipe la préparation du budget nécessaire pour les divers paiements.</p> <p><u>Magasin</u> : la réception d'un double de l'OT et de l'AR.</p>			<p><u>DFIN</u> : La demande budgétaire nécessite un peu de temps.</p> <p><u>Magasin</u> : pour que le Magasinier se prépare à la venue du transitaire.</p>
<p>3.</p> <p>Réception des documents originaux.</p>			<p>Selon leurs arrivées à la JIRAMA qui les transférera au transitaire. Les documents nécessaires pour le dédouanement sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La facture définitive • Le bordereau de suivi des cargaisons (BSC) • Le titre de transport (connaissance ou lettre de transport aérien) • L'original et la copie de l'attestation d'identification fiscale pour la première opération • La note de colisage • Le certificat d'origine des marchandises.

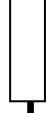
ANNEXE 3 : Les opérations constitutives des procédures de dédouanement de la JIRAMA

4. Déclaration des marchandises pour avoir le Déclaration Administrative Unique (DAU)				C'est l'acte par lequel le déclarant assigne un régime douanier aux marchandises et s'engage à accomplir les formalités qui en résultent, notamment l'acquittement des droits et taxes éventuellement exigibles.
6. Dépôt du DAU et réception de l'avis de paiement des droits et taxes				
7. Etablissement et envoie demande de fonds à la DFIN				Paiement Droits t Taxes par Virement Bancaire au compte de la Douane.
8. Réception et Traitement de l'Ordre de Virement (OV) auprès de la banque				
9. Réception des Références de l'OV et envoie au transitaire.				
10. Réception des références de l'OV				
11. Paiement des Droits et Taxes et les Frais de débarquement.				Par virement ponctuel.

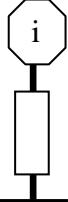
ANNEXE 3 : Les opérations constitutantes des procédures de dédouanement de la JIRAMA

12. Enlèvement des marchandises par le Transitaire.					
13. Livraison magasin Centraux.					
14. Expertise analytique contradictoire au magasin réceptionnaire					C'est le contrôle des marchandises en présence du magasinier, d'un technicien de la Direction d'Appui, un technicien de la DAPPRO, le Transitaire et un Expert.
15. Notification de l'AR					.Remplit l'AR et retourne l'original à la DAPPRO. .Met à jour la Fiche Casier, Fiche Mère ou Fiche Informatique.
16. Réception de l'AR notifiée et le rapport d'expertise.					
17. Etablir une déclaration auprès du Ministère du Commerce en cas d'avarie.					

ANNEXE 3 : Les opérations constitutantes des procédures de dédouanement de la JIRAMA

18. Etablissement et transmission d'une Lettre d'engagement et Lettre pour autorisation d'enlèvement immédiat au Ministère des Finances et du Budget.					Si l'achat est financé spécifiquement par exemple, par les Bailleurs de Fonds.
19. Réception de l'autorisation et le transférer au transit.					
20. Réception					
21. Déclaration et Dédouanement					
22. Réception DAU et décompte de valeur.					
23. Envoie de la DAU et du Décompte de valeur au Ministère pour l'obtention du Titre d'Engagement Financier (TEF)					TEF ou « Etat Bleu »
24. Obtention du TEF et de l'Attestation de Destination (AD) et transmission au transitaire					Délivrée par le Ministère des Finances et du Budget.

ANNEXE 3 : Les opérations constitutantes des procédures de dédouanement de la JIRAMA

25. Réception du TEF et l'AD pour la régularisation des soumissions souscrits en Douane				
26. Procéder au calcul du prix de revient.				

**CAHIER DES CHARGES PRESENTE PAR LA SOCIETE JIRO
SY RANO MALAGASY
FOURNITURE DE GROUPES THERMIQUES DIESEL**

TABLE DES MATIERES

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	111
2. DESCRIPTION DU SYSTÈME ACTUEL	111
3. OBJECTIFS DE L'APPEL D'OFFRES	111
4. OBJET DU MARCHE – CONFIGURATION DES LOTS	111
5. LES RÈGLES DE SOUMISSION	112
5.1. Confidentialité	112
5.2. Demande d'éclaircissement	112
5.3. Représentant du soumissionnaire	113
5.4. Amendement de cahier des charges.....	113
5.5. Propriété de l'offre.....	113
5.6. Durée de la validité de l'offre	113
5.7. Coût de préparation de l'offre.....	113
5.8. Étapes de soumission	113
5.9. Dépôt des offres	114
5.10. Prix.....	114
5.11. Choix d'un soumissionnaire	115
5.12. Critère de sélection des soumissionnaires	116
5.13. Contenu de l'offre.....	116
5.14. L'installation.....	117
5.15. Entretien.....	117
5.16. Garantie de soumissionnement	117
5.17. Relations entre les Candidats et l'Acheteur ou la PRMP	118
5.18. Langue	118

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

La société JIro sy RAno Malagasy, œuvre dans la production, le transport et la distribution de l'eau potable et de l'électricité à Madagascar. Notre siège social est au 149 rue RAINANDRIAMAMPANDRY, BP200, Antananarivo 101, Madagascar. Le capital est d'environ 17,53 milliards d'Ariary et appartient entièrement à l'Etat Malagasy.

2. DESCRIPTION DU SYSTÈME ACTUEL

La JIRAMA totalise 114 centres de production électrique dont 100 sont des centres alimentés par des groupes thermiques diesel, tandis que les restes sont des centres alimentés par des centrales hydroélectriques. La JIRAMA intervient dans 66 des 232 communes urbaines de Madagascar.

3. OBJECTIFS DE L'APPEL D'OFFRES

Nos centres de production électrique ne suffisent pas à couvrir la totalité du pays d'électricité. Pour faire face à ce problème, nous désirons construire un nouveau centre de production électrique dans la commune de..... et ainsi, nous arriverons à couvrir petit à petit les 166 communes restantes.

4. OBJET DU MARCHE – CONFIGURATION DES LOTS

Le marché porte sur un seul lot indivisible composé de <insérer le nombre> Groupes thermiques diesel. Toute offre partielle est irrecevable. Les groupes doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- 1) Tension : <insérer nombre>V / <insérer nombre>230V
- 2) Fréquence : <insérer nombre>Hz
- 3) Facteur de puissance : <insérer chiffre>
- 4) Phase : <insérer chiffre>P <insérer chiffre>W
- 5) Puissance de sortie : <insérer nombre>KW-<insérer nombre>KW
- 6) Simple à installation et déemballage
- 7) Opération confort
- 8) Actionné par moteur de Daewoo ou Deutz
- 9) Correspondre à EPA
- 10) Panneau de contrôle avec l'indicateur électrique, l'huile légère

- 11) Arrêt d'urgence pour la basse pression d'huile et la haute température de l'eau
- 12) Réservoir d'huile de grande capacité permet d'un fonctionnement performant et continu
- 13) démarrage clé
- 14) Panneau de contrôle avec l'AFM (Automatic Main Failure)
- 15) Style USA

5. LES RÈGLES DE SOUMISSION

5.1. Confidentialité

Le contenu du présent cahier des charges est confidentiel. Toute société ou consultant qui reçoit ou détient le présent cahier des charges s'engage à n'en dévoiler la teneur et le contenu que pour les besoins de l'élaboration éventuelle d'une offre de service.

5.2. Demande d'éclaircissement

Aux fins d'assurer une uniformité d'interprétation de cahier des charges et pour faciliter les échanges d'information, toute question relative au cahier des charges doit être adressée exclusivement à la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP).

Attention de : <insérer le nom du responsable>

Rue : <insérer le nom de la rue>

Etage/numéro de Bureau : <insérer l'étage et le numéro du bureau>

Ville : <insérer le nom de la ville>

Code postal : <insérer le numéro du code postal>

Numéro de télécopie : <insérer le numéro de télécopie>

Adresse électronique : <insérer l'adresse électronique>

Délai pour l'envoi des demandes par les Candidats : <nombre de jours supérieur ou égal à six> jours avant la date limite fixée pour la remise des offres figurant à la clause 5.8 ci-dessous.

Délai pour la réponse du représentant de la PRMP : <nombre de jours sus mentionné diminué du délai de réponse estimé par la PRMP> jours avant la date limite fixée pour la remise des offres figurant à la clause 5.8 ci-dessous.

5.3. Représentant du soumissionnaire

Dans le meilleur délai suivant la réception du présent cahier des charges, le soumissionnaire devra informer le requérant de son représentant. Toutes les communications subséquentes, relatives à la soumission, seront adressées à ce dernier.

5.4. Amendement de cahier des charges

Ce cahier des charges a été préparé avec le meilleur soin possible. Par contre, si des amendements sont apportés à ce cahier, les soumissionnaires seront avisés, et du temps sera alloué pour effectuer les modifications.

5.5. Propriété de l'offre

L'offre présentée ainsi que les documents afférents demeurent la propriété exclusive du requérant et ne seront pas retournés au soumissionnaire.

5.6. Durée de la validité de l'offre

Le délai de validité de l'offre sera de <nombre> jours.

5.7. Coût de préparation de l'offre

Tous les coûts de préparation de l'offre sont à la charge exclusive du soumissionnaire.

5.8. Étapes de soumission

Les soumissionnaires doivent tenir compte des dates suivantes dans la préparation de leur soumission.

DATES	DESCRIPTIONS
8 octobre 20XX	Demande d'offre de service
30 octobre 20XX à 16 h 30	Réception des offres de service
Du 30 octobre au 21 novembre 20XX	Évaluation des offres de service
Du 21 novembre 20XX au 28 novembre 20XX	Contact avec les soumissionnaires
10 décembre 20XX	Choix du fournisseur et signature du contrat
3 janvier 20XX	Début des travaux

5.9. Dépôt des offres

Les soumissionnaires devront faire parvenir <insérer nombre> copies de leurs offres de service au représentant du requérant au plus tard le 30 octobre 20XX à 16 h 30.

L'ouverture des soumissions ne sera pas publique. Tout soumissionnaire qui le désire pourra recevoir la liste des soumissionnaires ayant répondu à l'appel d'offres ainsi que le montant global de la soumission de chacun.

5.10. Prix

1. Terme commercial de livraison (selon les Incoterms 2000) :
- a) Pour les Fournitures acquises sur le territoire national, le prix comprend:
 - i) le prix des fournitures EXW, hors TVA, (sortie usine, fabrique, magasin d'exposition, entrepôt ou magasin de ventes, suivant le cas) ;
 - ii) le prix des transports intérieurs, assurance et autres services locaux afférents à la livraison des fournitures jusqu'à leur destination finale.
 - b) Pour les Fournitures à importer, le prix comprend :
 - le prix des fournitures correspond à une livraison <soit>

- CIP *<indiquer le lieu de destination qui peut être différent du lieu de destination finale si un changement de mode de transport est nécessaire>*, *<soit>*

CIF *<indiquer le port de destination>*

<indiquer ici au cas où l'Acheteur souhaite que le Fournisseur assure le transport intérieur jusqu'à la destination finale des Fournitures:>

- le prix des transports intérieurs, assurance et autres services locaux afférents à la livraison des fournitures du lieu de destination indiqué (CIP) à leur destination finale.

2. Caractère ferme ou révisable des prix

<soit:>

Les prix sont fermes et non révisables

<soit:>

Les prix sont révisables

3. Monnaie

<soit:>

Tous les prix sont exprimés en Ariary

<soit:>

Les prix des fournitures importées et dépenses encourues hors de la République de Madagascar sont exprimés en: *<insérer le nom de la devise>*.

5.11. Choix d'un soumissionnaire

La société JIro sy RAno MAlagasy ne s'engage pas à retenir les services de quelque soumissionnaire que ce soit, ni même le plus bas.

5.12. Critère de sélection des soumissionnaires

Les principaux critères de sélection sont :

- ✓ le prix. La Direction des approvisionnements (DAPPRO) retient l'offre le moins disant ;
- ✓ l'adéquation des groupes thermiques diesel proposés aux besoins exprimés dans le cahier des charges;
- ✓ l'antécédent commercial. Les fournisseurs ayant eu des problèmes avec la justice sont écartés ;
- ✓ les conditions générales d'achat comme les modes de règlement, les INCOTERMS ;
- ✓ la qualité. La DAPPRO considère les normes ;
- ✓ l'origine sur la réglementation douanière communautaire.

5.13. Contenu de l'offre

Les offres de service devront contenir les informations demandées.

1. Renseignements sur le soumissionnaire

- nom et adresse du soumissionnaire;
- représentant du soumissionnaire;
- renseignements sur le soumissionnaire (chiffre d'affaires des trois dernières années, nombre d'années en affaires, nombre d'employés par secteur d'activité, localisation des bureaux d'affaires,...) ;
- qualification de qualité (ISO) ou méthodologie de développement.

2. Renseignements sur les groupes thermiques diesel

- Spécifiques aux groupes thermiques diesel :
 - ✓ date de conception des groupes proposés;
 - ✓ normes de qualité ;
 - ✓ langue de documentation des modules;
 - ✓ durée de la garantie;

- ✓ documentation technique des groupes (langage utilisé, utilitaires disponibles, flexibilité, possibilité de modifier les paramètres, sécurité, etc.)
- ✓ description de l'équipement;
- ✓ numéro des modèles;
- ✓ quantité;
- Renseignement sur les prix

Les prix selon les clauses énoncées en 5.10. ci-dessus.

5.14. L'installation

Fournir des renseignements sur la durée et les coûts de l'installation des groupes thermiques diesel notre centrale.

5.15. Entretien

Le soumissionnaire devra inclure un programme d'entretien pour les équipements et les groupes. Il devra inclure les informations suivantes :

- description du service;
- coût du service;
- adresse des bureaux de services et des dépôts de pièces;
- nombre de personnes affectées au service pour la région;
- exemplaire de contrat de service sur les groupes;
- exemplaire de contrat de service sur les équipements.

5.16. Garantie de soumissionnement

Le montant de la garantie de soumission est de:<Insérer le montant en chiffres et en lettres>, au nom de....

5.17. Relations entre les Candidats et l'Acheteur ou la PRMP

Les Candidats devront répondre aux demandes d'éclaircissements de la PRMP dans un délai de <insérer le nombre de jours> jours

5.18. Langue

La langue de l'offre est: <indiquer la langue de l'offre différente du français>

La langue de l'offre est le français ou <préciser la deuxième langue de l'offre>

BIBLIOGRAPHIES

ADDA (J.) , La Mondialisation de l'économie, La Découverte, Repères, 2 vol., Paris, 1996.

BARTHELEMY (B.) , Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale, Etude Broché, Editions d'Organisation, 2^{ème} Ed., 2003/2004, 350p.

BOITTIN (J-P) . , VALLUET (G). , Les importations, Paris, 1^{ère} éd., Presses universitaires de France, 1982,127p.

BRETON (M) . , DUPONT (M-A) . , PAREY (C). Gestion administrative, Paris, Edition Foucher, 1998, TOME 2, 191p.

CAREAU (L) . , FOURNIER (A-L) . , LA MOTIVATION, Centre d'Orientation et de Consultation Psychologique, 2002, 22p.

CARON-FASAN (M-L) ., LESCA (N) ., Les Pratiques de Veille dans les Achats, Grenoble,2004, 59p.

Centre d'Etudes et de Recherches Internationales (CERI), Pratique des contrats internationaux , Editions et Gestion , Association de la loi 1901, TOME II.

Centre de renseignements et de formalités pour le commerce intérieur et extérieur, Aide mémoire de l'importateur, Paris, 4^{ème} éd., Chambre de commerce et d'industrie de Paris, juillet 1979,29p.

CHALVIDANT(J) . , LE GOUGUEC(E) . , BRONGNIART(O) . , Guide pratique de la réduction des coûts,Paris, Les Editions DEMOS, 2003, 235p.

ENRÈGLE (Y) . , THIETART (R-A) ., Précis de direction et de gestion, Paris, Les Editions G. Vermette, Les Editions d'Organisation,1985, 382p.

LASSUDRIE-DUCHÊNE (B) . , ÜNAL-KESENCİ(D) . , L'économie mondiale 2002, La Découverte, Repères, Paris, 2001.

MOUTON (J-P) . , CHABOUD (J) . , La Sécurité en Entreprise, Paris, 2003, 187p.

Mouvement français pour la qualité, Conseils pour l'élaboration des procédures, Nanterre, MFQ Editeur, juillet 1997, 23p.

BIBLIOGRAPHIES

OSLO, Manuel d'Oslo, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), 2ème éd., 1997.

PERROTIN(R). , Le marketing achats stratégies et tactiques, Paris, Les Editions d'Organisation, Troisième tirage 1995, 220p.

PERROUX, Écon. XX^e siècle cité par le Trésor de la langue française informatisé, 1964 286p,

RAZAFIMBAHINY (C-A). , Principe de Gestion d'Entreprise, Antananarivo, Editions CECOR , 32p.

REY(A). , Dictionnaire historique de la langue française, Dictionnaires Le Robert, 1998, 2273p.

THIBAUD (O). , IMPORT-EXPORT en pratique courante, CHOTARD EDITEURS, Paris, 1991, 191p.

WEBLIOGRAPHIES

http://fr.wikipedia.org/wii/Développement_durable

<http://www.international-pratique.com/Synopsis-Import.16.0.html>

<http://www.boa.mg/index.php/contenu/importation>

<http://www.eur-export.com/francais/apptheo/logistique/douane/import.htm#mise>

<http://www.eur-export.com/francais/apptheo/logistique/douane/transit.htm>

<http://www.douanes.gov.mg/index.php/entreprises/contrefacon>

http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.htm

http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_d%27entreprise

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Sous-traitance>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Financement>

<http://www.jirama.mg/index.php?w=scripts&f=Jirama-page.php&act=bailleur>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information

http://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9curit%C3%A9_des_syst%C3%A8mes_d%27information

http://fr.wikipedia.org/wiki/Risques_organisationnels

<http://www.jirama.mg>

http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.htm

<http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9action>

http://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9curit%C3%A9_des_syst%C3%A8mes_d%27information

http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9seau_local

<http://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9l%C3%A9communications>

WEBLIOGRAPHIES

http://www.lalettredesachats.fr/print/e-docs/00/00/36/D4/document_article.phtml

<http://www.juridix.net/fisc/provisions.html>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_contr%C3%B4le_interne

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>

<http://excerpts.numilog.com/books/2708154329.pdf>

<http://www.clic-rhonealpes.com/lexique>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

<http://www.studyrama.com/stages-emploi/emploi/entretien-embauche.html>

http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerMENT/Resources/14937_28_Tool_Scenario.pdf

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Inspection_du_travail

http://fr.wikipedia.org/wiki/Contr%C3%B4le_de_gestion

http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_d%27entreprise

<http://www.f-d.org/animationgroupe.htm>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Cahier_des_charges_fonctionnel

http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_financier

http://fr.wikipedia.org/wiki/Logiciel_malveillant

<http://www.gfsfrance.com/internet-monitoring-software>

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
1^{ère} PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE JIRAMA ET LES THEORIES SUR LE MANAGEMENT DES RISQUES D'UNE ENTREPRISE ET CELLES SUR LES PROCEDURES D'ACHATS IMPORTS	3
Chapitre I : La présentation générale de la société JIRAMA	4
Section 1 : La société JIRO SY RANO MALAGASY	4
1.1. L'historique	4
Tableau 1 : L'historique de la société JIRAMA.....	5
1.2. Le statut juridique.....	6
Tableau 2 : La constitution de la société JIRAMA	6
1.3. Les missions	7
1.4. L'organisation et l'organigramme	7
Figure 1 : L'organigramme de la JIRAMA.....	8
Section 2 : La Direction des approvisionnements (DAPPRO).....	10
2.1. L'objectif principal	10
2.2. L'organisation et l'organigramme de la DAPPRO	10
Figure 2 : L'organigramme de la DAPPRO	11
2.2.1.La Direction des approvisionnements	12
2.2.2.Le consultant appro (C-APPRO)	12
2.2.3.Le staff.....	12
2.2.4.Le département achat ou DACH	13
2.2.4.1. Le service consultations et prospections (SCP).....	13
2.2.4.2. Le service analyse des offres (SAO)	14
2.2.4.3. Le service passation des commandes (SECP).....	14
2.2.4.4. Le service import (SIM).....	14
2.2.4.5. Le service des formalités administratives (SFA).....	15
2.2.5 Le département administratif et marketing d'achat ou DAMA	15
2.2.5.1. Le service de suivi des opérations et de traitement des factures (SSO) ..	15
2.2.5.2. Le service analyse et gestion des informations (SAGI).....	16
2.2.6.Le département gestion des stocks.....	16

2.2.6.1. Le service gestion magasin (SGM)	16
2.2.6.2. Le service gestion combustible (SGC)	17
Chapitre II : La théorie sur le management des risques d'une entreprise	18
Section 1 : Les typologies des risques	18
1.1. Les risques d'origine interne	19
1.2. Les risques d'origine externe	20
Section 2 : Les caractéristiques des risques	20
2.1. Les catégories des risques	20
Tableau 3 : Les catégories des risques d'une entreprise.....	21
2.2. L'évaluation des risques	21
Section 3 : Les caractéristiques des risques	22
3.1. Les méthodes d'analyse des risques	22
3.2. Les stratégies de gestion des risques.....	23
Chapitre III : La théorie sur les procédures d'achat import de la DAPPRO	25
Section 1 : Les demandes d'appels d'offres internationales	25
1.1. Les conditions de marché d'une DAO	25
1.2. Le contenu d'une DAO internationale	26
Section 2 : Les procédures d'achats import	28
2.1. L'élément déclencheur de tous les achats au sein de la DAPPRO.....	28
Figure 3 : Les documents dérivant des DA	28
2.2. Les procédures d'achats imports	29
2.2.1.Les formalités imports.....	29
Tableau 4 : Les caractéristiques des termes de paiement de la BOA	30
2.2.2.Les opérations de dédouanement.....	31
2.2.3.Le calcul du prix de revient	31
2^{ème} PARTIE : IDENTIFICATION DES RISQUES LIES AUX ACHATS IMPORTS DE LA JIRAMA.....	33
Chapitre I : Le risque lié à la stratégie	34
Section 1 : La stratégie adoptée par la DAPPRO	34
1.1. Le partenariat.....	34
1.2. La sous-traitance	35
Section 2 : Le risque stratégique	36
2.1. L'origine de la dépendance fournisseur.....	37

2.2. La conséquence de la dépendance fournisseur	37
Chapitre II : Les risques liés aux ressources	38
Section 1 : Les ressources de la DAPPRO	38
1.1. Le personnel	38
1.1.1. L'organisation et l'organigramme du SIM	38
Figure 4 : L'organigramme du SIM	41
1.1.2. Les caractéristiques qualitatives du groupe de travail	42
1.1.2.1. Le dynamisme du groupe.....	42
1.1.2.2. L'efficacité du groupe	42
1.2. Le système d'information (SI)	43
1.2.1. L'objectif.....	44
2.2.1. Les composantes	44
1.2.3. La gestion et la maintenance du SI	45
1.3. Le contrôle des opérations d'achats	46
1.3.1. Le contrôle de la Direction des opérations d'achats imports	46
1.3.2. Le contrôle des opérations d'achats imports par le SIM	47
Section 2 : L'identification des risques liés aux ressources	48
2.1. Les risques liés au personnel	49
2.1.1. Le retard de travail	49
2.1.2. Les erreurs dans le traitement des dossiers.....	49
2.2. Les risques liés au système d'information.....	50
2.2.1. Les risques liés aux systèmes informatiques	50
2.2.2. Les risques liés aux moyens de communication	51
Chapitre III : Les risques non maîtrisés	53
Section 1 : Les risques liés aux fournisseurs	53
1.1. Les retards de livraison	53
1.2. Les risques produits.....	54
Section 2 : Les risques financiers	55
2.1. Le risque de contrepartie	55
2.2. Le risque de change	56
3^{ème} PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET DES RECOMMANDATIONS...57	
Chapitre I : Les solutions au niveau stratégique et au niveau des ressources	58
Section 1 : Les solutions au niveau stratégique	58

1.1. L’élargissement du marché fournisseur	58
Figure 5 : La classification des achats	59
1.2. Le feedback d’information	60
Section 2 : Les solutions au niveau des ressources	61
2.1. Les solutions au niveau du personnel	62
Figure 6 : Le droit de congé d’un salarié.....	63
Figure 7 : Les principes de gestion du temps	66
Tableau 5 : L’emploi du temps d’un employé.....	67
2.2. Les solutions au niveau du système d’information (SI)	68
Chapitre II : Les solutions au niveau des fournisseurs et au niveau financier	70
Section 1 : Les solutions au niveau des fournisseurs étrangers	70
1.1. Le choix des fournisseurs étrangers	70
1.2. L’élaboration minutieuse des cahiers des charges.....	72
Section 2 : Les solutions au niveau financier	73
2.1. L’optimisation du mode et des termes de paiement des achats à l’international	73
2.2. La constitution des provisions pour risque.....	75
Chapitre III : Les résultats attendus et les recommandations générales	77
Section 1 : Les résultats attendus	77
1.1. L’efficacité stratégique	77
1.2. Les ressources optimisées.....	77
1.3. La réduction des coûts des dossiers imports	78
Section 2 : Les recommandations générales	79
2.1. La mise en place d’un bon système de contrôle interne	79
2.2. Le renforcement de la communication	80
2.3. L’application de la veille des achats	81
Figure 8 : Le Processus de veille	82
Figure 9 : Le processus de veille simplifié pour l’achat de groupes électrogènes	84
CONCLUSION GENERALE	85
ANNEXES	88
BIBLIOGRAPHIES	119
WEBLIOGRAPHIES	121