

LISTE DES ABREVIATIONS

ADEMA	Aéroports DE Madagascar
ADPM	: Aéroport De Paris Management
AIR M AD	: AIR Madagascar
ASECNA	: Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne
BC	: Bon de Commande
BL	: Bon de Livraison
BR	: Bon de Réception
BS	: Bon de Sortie
CA	: Conseil d'Administration
CAO	: Commande Assistée par Ordinateur
CDM	: Chargé De Mission
CI	: Cellule Informatique
CMUP	: Coût Moyen Unitaire Pondéré
CNAPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
DA	: Demande d'Approvisionnement
DACG	: Département Audit et Contrôle de Gestion
DAF	: Direction Administrative et Financière
DCE	: Direction Commerciale et Exploitation
DDP	: Demande De Prix
DDR	: Demande De Règlement
DEPS	: Dernier Entré, Premier Sorti
DG	: Direction Générale
DP	: Demande de Pièces
DRDRE	. Département de Recherche et Développement des Ressources Extra Aéronautiques
DT	: Direction Technique
DW	: Demande de travail
EDI	: Échanges de Données Informatisés
FIFO	: First In First Out
FRF	: Fiche de Réponse Fournisseur
FT	: Fiche de transmission
GC	: Gestionnaire des Contrats
CAO	: Commande Assistée par Ordinateur
EDI	: Échange de Données Informatisées
GPA	: Gestion Partagée des Approvisionnements
HTVA	; Hors Taxe sur la Valeur Ajoutée

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
EDI : Échange de Données Informatisées
PEPS : Premier Entrée, Premier Sortie

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

RÉSUMÉ

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

METHODOLOGIE

PARTIE I: PRESENTATION DE LA SOCIETE

CHAPITRE I: RENSEIGNEMENT DE LA SOCIETE

CHAPITRE II: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

PARTIE II: RAPPEL THEORIQUE ET ANALYSE DE L'EXISTANT

CHAPITRE III: RAPPEL THEORIQUE

CHAPITRE IV: ANALYSE DES OUTILS

CHAPITRE V: ETUDE DE PROCEDURE

CHAPITRE VI: LES DIAGRAMMES DE CIRCULATIONS

PARTIE III: DIAGNOSTICS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE VII: DIAGNOSTICS

CHAPITRE VIII: RECOMMANDATIONS

CONCLUSION

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DE TABLEAUX

N°	DESIGNATIONS	SOURCE
1	chronogramme d'élaboration cette mémoire.	auteur
2	chronogramme de réalisation du stage	auteur
3	Les parts des actionnaires	<i>Service comptable ADEMA</i>
4	Les différents codes existants à Madagascar	<i>SCAI</i>
5	Redevance d'atterrissage	<i>Service Statistique/ DCE</i>
6	Les taux de redevance de passages	<i>service statistique/DCE</i>
7	Les trafics	<i>statistique/DCE</i>
8	Les effectifs du personnel par catégorie	<i>service du personnel</i>
9	Les effectifs du personnel par plates- formes.	<i>service du personnel</i>
10	La surface des aéroports	<i>DRDR</i>
11	Exemples de la codification de quelques articles dans un magasin	<i>section magasinier /DT</i>
12	<i>La procédure de préparation des commandes</i>	<i>Service Approvisionnement/DT</i>
13	<i>La procédure de déclenchement des commandes</i>	<i>Service Approvisionnement/DT</i>
14	<i>La procédure d'établissement par chèque</i>	<i>Service Approvisionnement/DT</i>
15	Procédure d'achat en espèces	<i>Service Approvisionnement/DT</i>
16	<i>La procédure de réception des commandes des biens ou marchandises</i>	<i>Service Approvisionnement/DT</i>
17	<i>La procédure de entrées des articles</i>	<i>Service Approvisionnement/DT</i>
18	<i>La procédure de sorties des articles</i>	<i>Service Approvisionnement/DT</i>

LISTE DE FIGURES

N°	DESIGNATIONS	SOURCE
1	<i>Organigramme de la société ADEMA</i>	<i>Service du personnel</i>
2	<i>Organigramme du S.APPRO</i>	<i>Service Approvisiooenement / DT –</i>
3	<i>Flux de stocks</i>	<i>Service Approvisiooenement / DT –</i>
4	<i>Méthodes du point de commande</i>	<i>Service Approvisiooenement / DT –</i>
5	<i>Le diagramme de circulation des articles de commandes</i>	<i>Service Approvisiooenement / DT –</i>
6	<i>Les articles issus d’une demande de travail</i>	<i>Service Approvisiooenement / DT –</i>
7	<i>Circuit d’un bon d’entrée</i>	<i>Service Approvisiooenement / DT –</i>
8	<i>circulation de bon de sortie</i>	<i>Service Approvisiooenement / DT –</i>
9	<i>Circulation de renflouement de stocks des articles</i>	<i>Service Approvisiooenement / DT –</i>
10	<i>Processus d’achat</i>	<i>Service Approvisiooenement / DT –</i>

INTRODUCTION

Actuellement dans le cadre de la mondialisation, les aéroports n'étaient qu'un simple moyen du système de transport aérien, ils deviennent des acteurs de développement des stratégies actives. Ils ne se contentent pas de s'adapter aux variations de la demande, ils s'efforcent d'anticiper sur les changements ou même d'en provoquer les évolutions. Dans le monde d'aujourd'hui, l'aéroport est devenue une entreprise fortement sophistiquée et vaste offrant le défi passionnant des investissements à gros risques contre la promesse des revenus alléchants. Dans le cas de Madagascar, c'est la société ADEMA qui prend cette structure d'entreprise. D'après l'article 3 de son statut, sa mission autour de 3 axes à savoir : la gestion, l'exploitation, l'entretien et le renouvellement des infrastructures des 12 aéroports malgaches.

A ce propos, la mise en place d'un système de gestion efficace est primordiale pour l'ADEMA pour assurer le bon fonctionnement et la synergie des ses services. Dans une grande société comme l'ADEMA, la gestion d'approvisionnement joue un rôle très important pour garantir le bon fonctionnement de ses services. Ainsi, la présente étude met l'accent sur l'analyse des outils de sa gestion d'approvisionnement et de stocks.

La question qui se pose est de savoir « est ce que la société ADEMA assure vraiment le bon fonctionnement de la gestion d'approvisionnement et des stocks dans ces douze aéroports ? »

La problématique principale qui va conduire le développement de ce thème est la suivante : l'approvisionnement de la Direction de l'ADEMA est-il bien géré ?

L'objectif est d'améliorer la gestion d'approvisionnement et de stocks à la direction technique. L'objectif spécifique est de réaliser une série d'opérations permettant de disposer au moment et à l'endroit voulu ainsi qu'à moindre coût l'ensemble des produits dont l'ADEMA a besoin en quantité comme qualité.

Nos hypothèses de travail sont :

- La procédure d'approvisionnement est commode ;
- L'achat est bien géré ;
- Les stocks sont bien conservés et gérés
- Les services d'utilisateurs sont satisfaits.

Pour aboutir à la vérification de ces hypothèses, le présent mémoire est divisé en trois grandes parties :

- La première partie traite du contexte générale de la société ADEMA. Tous les aspects de cette société du point de vue d'historique, juridique et organisationnel est mis en exergue ;

- La seconde partie donne un bref rappel de la théorie d'approvisionnement et fait une analyse des modalités d'achat et de gestion des stocks ;
- Dans la dernière partie sera diagnostiqué l'état de santé de l'approvisionnement de la société ADEMA et des suggestions seront prises en conséquence pour contribuer à l'amélioration de l'approvisionnement.

Pour cette étude a été limitée par le facteur temps d'une part et par l'insuffisance de financement d'autre part. En effet, le contact de notre encadreur professionnel est limité de ses occupations.

METHODOLOGIE

A- Méthodologie de collecte d'information

Nous avons envoyé notre demande de stage avec un curriculum Vitae, une photocopie de diplôme légalisée BACC+2 et une autorisation de stage au Doyen de la Fac – DEGS de TOLIARA .Après une semaine, le service personnel a répondu favorablement notre demande.

Nous avons effectué notre stage au sein de service d'Approvisionnement. Le stage pratique, nous a donné des nouvelles et un enrichissement des expériences de travail et de compétence au niveau de la gestion d'approvisionnements et de stocks.

Consultation des documents

Nous avons consulté tous les documents internes de la société concernant son organigramme, ses activités et surtout. Par ailleurs, pour de plus amples informations, des consultations webographiques ont été effectuées sur les documents sur les procédures d'achats et des stocks.

a) Difficultés rencontrées

Nombreux sont les problèmes rencontrés dans l'élaboration de ce mémoire .Ceux avec lesquels nous étions le plus aux prises sont:

- La disponibilité des responsables est souvent rare : les responsables achats et le responsable magasinier sont très occupés à cause de son travail. Son temps pour nous encadrer est très limité ;
- La coupure des réseaux informatiques provoque une perte de temps ;
- Le changement de gestion du service d'approvisionnement dans la société à cause de la crise 2009 ;
- La durée de rédaction de ce mémoire est insuffisante.

b) Dès notre arrivée à la société, le Chef d'Approvisionnement nous a formé en informatique .En outre, les tâches suivantes nous ont été confiées :

Tableau n°01 : chronogramme d'élaboration de mémoire.

Etapas	Semaines											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Collecte d'informations concernant la société auprès du personnel de la Direction technique.												
Proposition et fixation du thème à l'encadreur pédagogique présentation du plan												
Présentation du thème à l'encadreur professionnel et encadrement.												
Entretiens auprès des responsables au service												
Exploitations des documents fournis par le service d'approvisionnement												
Recherche bibliographique et s sur site web												
Rédaction												

Source : Auteur

B- Méthodologie de réalisation du stage

a). Déroulement du stage

Ce stage s'est déroulé dans un climat de bonne entente et de coopération.

Etant que stagiaire , nous devons suivre les règles et les disciplines de la société ADEMA. Notre stage a commencé le 10 Novembre2009et ne se termine qu'au 09 Février 2010 .Le stage a commencé par présentation du personnel dans le service Approvisionnement.

- Tous les personnels de cette société entrent à six heures du matin et travaillent la matinée seulement sauf ceux qui sont à l'aérogare ;
- Les enquêtes se font par des questionnaires préparés au préalable. Elles ont été effectuées auprès des personnes ressources comme le Chef de service d'approvisionnement, le Chef de service achat et le responsable de magasin ;
- Les tâches confiés à :
 - ❖ Reclasser les dossiers (du 1^{er} semaine et 2^{ème} semaine) ;
 - ❖ Saisir et traiter les opérations d'achats avec le personnel du service achat ;
 - ❖ Traiter les documents du BC, DA, BS, BR...

Durant notre stage, nous avons rencontré divers problèmes :

- L'utilisation d'une seule machine informatique pour la section achat et la section magasin a traîné l'expédition des affaires ;
- La modification du logiciel (SAGA et ACCES) utilisé dans la section Achat a obligé de refaire les saisies déjà effectuées depuis le début de l'année 2009 ;
- Il est difficile de trouver les sections analytiques des matériels enregistrés dans la machine ;
- Le retard des bons de commandes des fournisseurs.

b) Acquis de stage

Ce stage nous a donné une expérience professionnelle efficace. Il a développé nos acquis pratiques, nos relations humaines. La participation au travail, le respect mutuel hiérarchique et de la discipline nous avons formé à une nouvelle vie.

Notre stage s'est déroulé comme suit :

Tableau n° 02 : **chronogramme de réalisation du stage**

<i>Etapas</i>	<i>Semaines</i>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Prise de contact avec les personnels et le chef de service approvisionnement</i>												
<i>Formation au niveau informatique</i>												
<i>Traitement des opérations achats avec le personnel de la section achat</i>												
<i>Traitement des opérations stocks avec le personnel à la section magasin</i>												
<i>Informatisations de bons des commandes</i>												

Source : Auteur

Partie I :

CONTEXT GENERAL

Cette partie traite de la présentation de la société ADEMA dans un premier chapitre et de son organisation dans son second chapitre.

Chapitre I : PRESENTATION GENERALE

Ce chapitre va nous faire connaître l'historique de la société, son identification, le capital social et la répartition des actions, sa raison d'être.

1 - Généralité de l'ADEMA

1.1. Historique

La société ADEMA a vu le jour en 1989 suite à la volonté de l'Etat Malagasy de confier à un organisme autonome la gestion, l'entretien et l'exploitation des infrastructures aéroportuaires. ADEMA est une société Anonyme de droit privé créée sur la base d'un protocole d'accord signé le 05 juillet 1990 entre le Ministère chargé du transport et la société française Aéroport De Paris Management.

La création et la mise en fonction de la société ont connu plusieurs étapes à savoir :

- 06 Août 1990 : convention d'ouverture de crédit entre l'ex- CCCE (Compte Crédit de la Communauté Européenne) et la République de Madagascar pour le financement du projet ;
- 04 Novembre 1990 : loi 90-026 portant sur la dérogation aux dispositions de l'article 60 de la charte d'entreprise socialiste en vue de la création de la société Anonyme (SA) ADEMA ;
- 05 Décembre 1990 : assemblée générale constitutive et un conseil d'administration ;
- 12 Décembre 1990 : conseil d'administration présentant le budget 1991, le planning des travaux et l'organisation générale de la société ;
- 05 Février 1991 : immatriculation en registre de commerce ;
- 26 Février 1991 : décret interministériel n° 91-094 pour la concession d'ADEMA pour les 15 années d'exploitation, la gestion, et le développement des 12 Aéroports principaux de Madagascar que sont Ivato et les 11 plateformes situées à : Antseranana, Mahajanga, Nosy- Be, Toliara, Toamasina, Taolagnaro, Fianarantsoa, Sainte –Marie, Sambava , Morondava et Mananjary ;
- 27 Mars 1991 : arrêté interministériel n°1737/91 fixant la nature et le taux de redevance concernant les douze (12) aéroports de ADEMA .SA ;
- 08 Mai 1991 : accord de prêt subsidiaire entre le Trésor Public et ADEMA concernant la rétrocession à ADEMA du crédit octroyé par l'ex- CCCE 0à l'Etat Malagasy ;

- 25Mai 1991 : arrêté3065/91 du Ministère des Finances et Budget sur l’approbation de l’accord de prêt.

1.2. Identification de la Société

1.2.1. Dénomination et forme juridique

ADEMA est une société Anonyme de droit privé avec conseil d’administration dirigé par un président de conseil et d’un directeur générale. Sa dénomination commerciale est : Aéroport De Madagascar SA, abrégée en « ADEMA. SA ».

Ayant accompli toutes les diverses formalités administratives fiscales et juridiques, elle acquiert la personnalité morale et possède les références suivantes ;

- Registre de Commerce (RC) n° 2003B1165 ;
- Numéro d’Identification Fiscale(NIF) n° 10.50.00.099 ;
- Quittance n° 002.8042B ;
- -Carte Professionnelle (CP) n° 262638 CP 1004 ;
- Boîte Postale : 5271 Antaninarenina 01 Ivato ;
- Adresse : Aéroport de Madagascar, Villa Abdealy PK 12 route d’Ivato Mandrosoa ;
- Téléphone 220440.42/ 22.485.15 ;
- Site : www.adema.mg;
- E-mail :dg@adema.mg ;
- Logo :



1.2.2. Localisation géographique

La société ADEMA a son siège social sis à Mandrosoa Ivato « Villa ABDEALY, 12 PK12.5 route d’Ivato, Antananarivo Madagascar. Elle possède quatre (04) directions qui ne se trouvent pas dans un même lieu d’exploitation. La Direction Générale et la Direction Administrative et Financière se situent au siège de l’entreprise .La Direction Technique et la Direction Commerciale et Exploitation se trouvent dans le domaine de l’Aéroport Ivato. ADEMA envisage de centrer les Directions en un même bâtiment afin d’assurer la rapidité de traitement et la transmission des dossiers pour un minimum de coût.

ADEMA est repartis en trois (3) grandes catégories d'Aéroports ;

✓ Aéroports des Chefs lieux des Régions:

- Ivato (Antananarivo)
- Arrachart (Antseranana);
- Philibert Tsiranana (Mahajanga);
- Beravina (Fianarantsoa) ;
- Ambalamananasy (Toamasina) ;
- Ankoronga (Toliara)

✓ Aéroports à vocation touristique :

- Fascène (Nosy-Be) ;
- Ravoraha (Sainte-Marie) ;
- Marillias (Fort-dauphin).

✓ -Aéroports à vocation socio-économique:

- Pangalana (Mananjary);
- Ambodisatrana (Sambava) ;
- Tsimahavaokely (Morondava).

2-. Le Capital social et la répartition des actions

2.1. : Le capital social

Lors de sa création, son capital est de 130.000.000 Ariary divisé en 65000 actions de valeur nominale 2000Ariary et qui ont été entièrement libérées au moment de la souscription et numérotées de 1 à 65000.

En ce moment, ces actions ont été réparties comme suit :

Etat Malagasy	34%
ADPM	34%
Air Madagascar	9%
Solima	9%
ASECNA	5%
SONAPAR	3%
SOFITRANS	3%
Assurance ARO	1.5%
Assurance NY HAVANA	1.5%

Ce capital social ne cesse de s'accroître et il s'élève à 611.000.000 Ariary au cours de ces dernières années. Il est divisé en trois millions cinquante cinq mille actions (3.055.000) de valeur nominale de 2000 Ariary.

2.2. La répartition des actions

Tableau n° 03 : Les parts des actionnaires

Les actionnaires	Pourcentages (%)	Nombres d'actions	Valeur en Ariary
Etat MALAGASY	64,12	1.959.004	3.918.008.000
Assurance ARO	13,41	409.619	819.238.000
Air Madagascar	12,71	388.352	776.704.000
ASCENA	5,00	152.750	305.500.000
SONAPAR	3,00	91.650	183.300.000
Assurance NY HAVANA	1,5	45.825	91.650.000
Société PHENIX	0,19	5.850	11.700.000
SOFITRANS	0,06	1.950	3.900.000
Total	100	3.055.000	611.000.000

Source : Service comptable ADEMA

L'État Malagasy a 64,12% des actions entre les autres actionnaires. Le capital social peut être augmenté par émission d'actions nouvelles, soit par majoration du montant nominal des actions existantes. La seule autorité compétente pour décider une augmentation ou une réduction du capital est l'Assemblée Générale Extraordinaire et elle peut déléguer au Conseil d'Administration les pouvoirs indispensables à l'effet de réaliser l'augmentation du capital en une ou plusieurs fois dans un délai qui ne peut excéder de trois ans de la date.

3-Les raisons d'être de la société

3.1. Objectif d'ADEMA

En tant qu'une société prestataire de service, ADEMA a pour objectif principal : la gestion, l'entretien ; l'exploitation et le renouvellement des infrastructures aéroportuaires des douze principaux aéroports de la grande île que lui a concédé l'Etat Malagasy.

Par ailleurs, ADEMA a pour objectif de :

- fournir la meilleure qualité de service aux différents usagers tels que les compagnies aériennes et les passagers ;

- honorer ses engagements envers ses tiers (fournisseurs et clients) ;
- faire face au remboursement d'emprunt pour moderniser ses infrastructures ;
- appliquer les normes internationales sur les vols ;
- former les employés pour être performants et affecter une extension des aéroports ;
- renforcer des actions en matière de sûreté et de sécurité ;
- accompagner la croissance des trafics ;
- poursuivre les efforts de maintenance des infrastructures et des chaussées aéronautiques ;
- mettre en place un organe de coordination chargé du système de Gestion de Sûreté et de la Sécurité ;
- équiper les aéroports de balisages de nuit ;
- mettre en place les procédures globales de navigation

3.2 Mission d'ADEMA

La mission d'ADEMA a comme mission de sauvegarder à l'aéroport et ses alentours des incendies. Cette mission consiste à :

- concevoir, créer et gérer les infrastructures et les services nécessaires au développement du transport aérien ;
- faciliter les traitements des passées, leurs bagages et le fret ;
- fournir la meilleure qualité de service à moindre coût ;
- accueillir, assurer les décollages et les atterrissages des avions selon les normes requises ;
- gérer les aéroports qui sont de mécaniques de haute pression (la rapidité, fluidité ponctualité)

3.3 Les activités principales

En tant que prestataire de services, ADEMA exerce plusieurs activités :

- Elle veille au bon fonctionnement des douze aéroports malgaches et assure leur entretien (bâtiments, pistes, matériels appropriés) dans le but d'atteindre les normes internationales de l'aéronautique ;
- Elle se charge de la navigation aérienne, des balisages, des services pompiers, du contrôle et de la sécurité des neuf aéroports qui sont : Antseranana, Nosy- Be, Sambava, Sainte-Marie, Fianarantsoa, Morondava, Toliara, Taolagnaro, et Mananjary et de :

Antananarivo, Mahajanga, Toamasina sont assurés par l'ASCENA avec le service de la sécurité incendie et la météorologie.

Voici les codes utilisés dans les douze Aéroports

Tableaux n° 04 : Les différents codes existants à Madagascar :

AEROPORTS	CODES IATA	CODES OACI
IVATO	TNR	FMMI
ANTSIRANANA	DIE	FMNA
FIANARANANTSOA	WFIE	FMSF
MAHANJANGA	MHJ	FMNM
TOAMASINA	TMM	FMMT
TOLIARY	TLE	FMST
SAMBAVA	SVB	FMNS
NOSY –BE	NOS	FMNN
SAINTE – MARIE	SMS	FMMS
MORONDAVA	MOQ	FMMV
MANANJARY	MMNJ	FMSM
TOLANGARO	FTU	FMSD

Source : SCAI

ADEMA s'engage à assurer la totalité des dépenses nécessaires à l'exploitation et des dépenses en capital, plus particulièrement : l'achat des matériels amortissables et d'équipement, les travaux de remboursement, les frais d'ingénierie, le remboursement en capital des emprunts contractés et mis à la charge de la concession et les autres charges.

ADEMA exerce deux activités bien distinctes à savoir ; les activités aéronautiques et les activités extra- aéronautiques.

3.3.1 Les activités aéronautiques

Elles sont constituées par les activités liées à la gestion des installations terminales et la navigation aérienne. Elles sont liées à l'avion et à la cargaison. Ces activités touchent neuf aéroports dont : Antananarivo, Toliara, Fianarantsoa, Nosy- Be, Sainte-Marie, Taolagnaro, Mananjary, Sambava, et Morondava. Ces activités constituent la majeure partie des recettes d'ADEMA.

Ces activités aéronautiques comportent cinq sortes dont :

3.3.1.1 Les redevances d'atterrissage

C'est le prix à payer pour un avion d'une compagnie aérienne qui désire atterrir dans le territoire de Madagascar, c'est – à dire que dès qu'elle fait atterrir ou décoller un avion la nuit. Cette redevance est calculée par tonnage de chaque avion qui atterrit, alors le trafic (national, régional, international). La fixation de taux de redevance d'atterrissage se fait en fonction de l'importance de l'aéroport. Voici le tableau qui montre les redevances d'atterrissage en vigueur pour les cas des plateformes suivantes : Ivato, Mahajanga, Toamasina.

3.3.1.2 Les redevances de balisage et d'éclairage

Elle est spécialement les sommes soutirées aux compagnies aériennes pour les vols de nuit, pendant laquelle, des lampes consomment pour éclairer les pistes d'atterrissage et les pistes de décollage. Le coût de consommation d'électricité sera pris à 151871 Ariary par atterrissage ou par décollage, ce montant est donné par la formule suivante ;

$$\text{Redevance balisage} = \text{Nombres de balisages} \times \text{taux des redevances balisages}$$

La valeur de stationnement est de 46 Ariary par heure par tonne pour les aéroports de : Ivato, Toamasina, Mahajanga, Nosy – Be et Morondava et de 23 Ariary par heure par tonne pour les aéroports de : Antseranana, Sainte –Marie, Sambava, Toliara, Taolagnaro Fianarantsoa, Mananjary.

$$\text{Redevance de stationnement} = [E (\text{heure de décollage} - \text{heure d'atterrissage}) + 1]$$

3.3.1.3 Les redevances passagère

Elle est réservée aux passagers usant l'aéroport lors de leur départ ou de leur arriver à l'aérogare. Elle est déjà comprise dans le billet d'avion c'est la contre partie que paie le passager en échange de l'utilisation de l'aérogare.

Les enfants moins de deux ans sont dispensés de redevance passagère de deux à douze ans paient la moitié de billet. Cette redevance représente une commission partagée entre l'ADEMA et l'AIR Madagascar ou l'AIR France. Elle est divisée en trois sortes de redevance passagère : la redevance passagère Nationale, la redevance passagère Régionale et la redevance passagère Internationale.

Le taux de cette redevance varie en fonction du nature trafic.

3.3.1.4 •Les Redevance Carburant

Actuellement, le fournisseur des carburants avions a été déjà libéré non pas monopolisé comme avant.

3.3.1.5 Les redevances Fret (National, Régional, International)

Elle est perçue à l'occasion de l'utilisation des locaux, ouvrages d'usage commun qui serviront lors des chargements et déchargements des marchandises ou bagages. Elle est calculée suivant la nature du trafic et le poids de la marchandise.

Le tarif de cette redevance se présente comme suit :

3.3.2 Les activités extra aéronautiques

Elles se définissent comme les activités indépendantes de celles des aéronautiques puisqu'elles touchent l'exploitation proprement dite des domaines appartenant à l'ADEMA soient, la zone dite publique accessible à tout le monde, soit la zone sous douane réservée tout simplement à tous les passagers étrangers.

ADEMA les classe en sept redevances dont :

3.3.2.1 La redevance domaniale

Elle fait partie des recettes non négligeables pour l'ADEMA, c'est – à dire que les locations des terrains et de locaux parcs des différents aéroports que l'Etat lui concèdent.

3.3.2.2 La redevance commerciale

C'est une recette perçue pour l'usage des boutiques dans la zone publique du domaine d'ADEMA.

3.3.2.3 La redevance publicitaire

C'est le loyer des panneaux publicitaires se situant dans l'enceinte de la société. Le montant de cette redevance varie selon la dimension du panneau et la zone d'emplacement.

3.3.2.4 La redevance Parking Autos

C'est le droit d'entrée ou le prix de stationnement des véhicules. Elle est calculée suivant la durée de stationnement.

3.3.2.5 La redevance Fixe d'électricité

Elle consiste à ré- facturer les usagers d'électricité dans l'enceinte d'ADEMA. La société ADEMA est le seul bénéficiaire connu par le JIRAMA.

3.3.2.6 La redevance type d'appareil

Elle est réservée pour le stationnement des avions dans le hangar. Son coût est fixé suivant le type de l'appareil (Boeing, ART, PIPER, Hélicoptère, Twain hotté...).

3.3.2.7 La redevance Navette

Elle est une redevance soutirée aux passagers lors de leur déplacement dans le capital du pays Malagasy. La navette est une des investissements d'ADEMA servant à servir les passagers et les personnels. Ce montant est fixé à 12000Ariary par personne.

Chapitre II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Organiser, c'est créer des relations efficaces entre les personnes, les moyens matériels et financiers et le temps de telle sorte que l'entreprise fonctionne de façon normale avec la satisfaction des personnes et dans le but d'atteindre les objectifs devant un environnement dynamique.

D'après Henri Mintzberg, « la structure organisationnelle d'une entreprise définie ainsi le mode d'organisation entre les différentes unités qui constituent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différents unités. Et toute entreprise suit un mode de fonctionnement et d'organisation propre à elle – même. »

1- Organigramme

1.1. Définition

Selon Henri Mintzberg, « *l'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels et hiérarchies d'un organisme, d'un programme. Il sert à indiquer la responsabilité des responsables des tâches entre les postes et les relations de commandement qui existent entre-eux. Autrement dit, il est considéré comme une représentation graphique d'une structure interne d'une entreprise.* »

Le personnel est regroupé dans les fonctions selon leur qualification. Ces fonctions sont reliées par des liaisons hiérarchiques ou horizontales. Pour assurer le bon fonctionnement de ses services, ADEMA possède un organigramme hiérarchique qui se divise en vingt et un services.

Figure n° : **Organigramme de la société ADEMA**

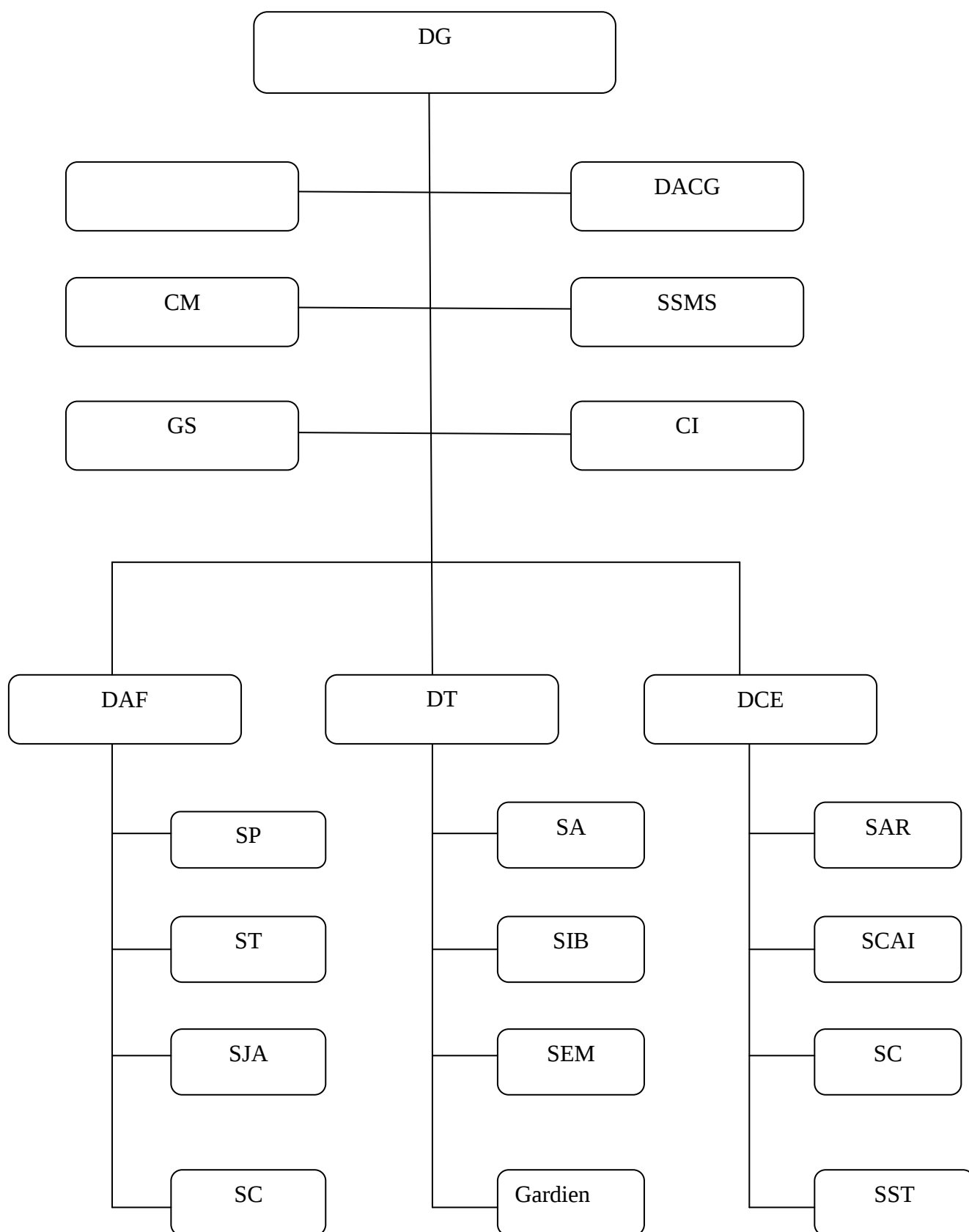
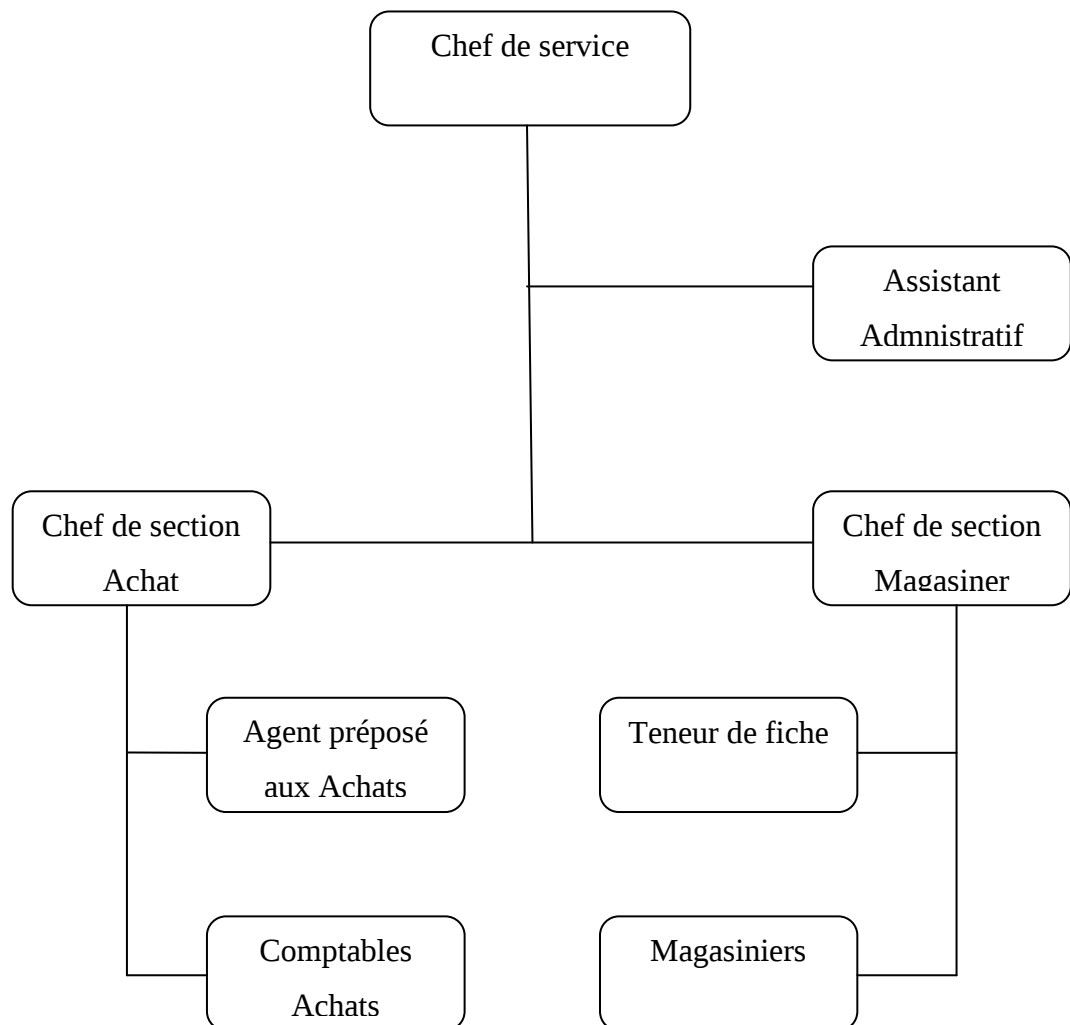


Figure n°02 : Organigramme du S.APPRO



Source : Service Approvisionnement / DT

2. Objectif et mission du S.APPRO

2.1. Objectifs

Le service approvisionnement doit :

- assurer son bon fonctionnement moyennant, des méthodes plus efficaces ;
- informatiser le système et réorganiser les ressources humaines suivant les critères de réussite ;
- minimiser les écarts entre le stock physique et le stock théoriques ;

- satisfaire les besoins des utilisateurs dans les meilleurs délais possibles c'est - à dire avec un court délai de livraison ;
- satisfaire les besoins des Aéroports Internationaux et des Aéroports des Régions dans les meilleurs délais possibles ;
- améliorer les renflouements des stocks en magasin ;

2.2. Missions

Le service approvisionnement a pour mission de procurer à la société, dans les meilleures conditions la qualité, le coût, le délai et de sécurité, les matières premières, fournitures, produits, outillages et les équipements dont il a besoin pour ses activités.

2.3. Attributions

- Fournir à toutes les directions et à tous les services, leurs besoins en fourniture et matériels
- Définir et mettre en place une politique d'achats
- Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions
- Coordonner la définition des caractéristiques et spécifications des produits achetés
- Rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux
- Programmer et passer les commandes d'achats
- Gérer et optimiser les stocks de matières ou articles en province

2.4. Tâches

2.4.1. Tâches quotidiennes

Les tâches quotidiennes sont :

- Déclencher et lancer les commandes pour satisfaire les besoins des utilisateurs. ;
- Gérer les mouvements (entrées et sorties) des articles et des fournitures utiles aux besoins de fonctionnement de la société ;
- Suivre les commandes ;
- Choisir les fournisseurs à partir de la comparaison des prix ;
- Expédier les articles aux plateformes ;

2.4.2. Tâches périodiques

Chaque année le service approvisionnement fait l'inventaire des articles au magasin et renfloue les stocks à consommer. Il met à jour les bases de données et fait l'analyse synthétique des consommations en valeurs et en quantités.

3. Rôles du service approvisionnement

Le service approvisionnement a deux sections, à savoir : la section Achat et la section Magasin. Le service approvisionnement est constitué par un chef de service et par un assistant administratif de ces deux sections. La section Achat est constituée d'un chef, un proposé aux Achats et de trois comptables. La section Magasin est dirigée par un chef, un teneur de fiches et deux magasiniers.

3.1. Le Chef de service d'approvisionnement

Le service approvisionnement a pour rôle d'assurer son bon fonctionnement en tenant satisfaisant les besoins des utilisateurs et en respectant les procédures. Il se charge de pour cela :

- la mise en œuvre et de l'élaboration des processus qui mènent à la bonne gestion des tâches attribuées
- la bonne veillée pour respecter les procédures d'approvisionnement ;
- l'élaboration de la politique et de la stratégie d'achat en vue d'un stock plus économique. Le gérant dirige les tâches quotidiennes et périodiques au sein du service ;
- l'analyse et de la synthèse des consommations en vue de prévoir des normes ;
- l'encadrement du personnel ;
- assurer les relations humaines ;
- la satisfaction des utilisateurs en optimisant les coûts (qualité, délai, prix) ;
- le choix et de la négociation avec les fournisseurs ;
- l'élaboration du projet de budget, de la programmation du travail annuel et du plan d'action ;
- l'établissement et de la mise à jour du tableau bord.

3.2. Assistant Administratif

Il assure la concordance entre la livraison, la consommation et la commande,

- veille à la conformité de stocks en magasin ;
- conforter les articles reçus par rapport aux commandes et élabore les rapports de réception des articles livrés ;
- informer les services utilisateurs de l'arrivée des articles, établir et enregistrer les bonnes réceptions dans un outil informatique en réseau, transmettant les articles reçus avec les bons de réception correspondants au magasin ;
- suivre ses expéditions en Région, en vérifiant la conformité des factures pro format, des réponses téléphoniques et des courriers ;

- inventories les stocks au magasin.

3.3.3. Sections Achats et Magasins

3.1. De la gestion d'achats

Le responsable achat a pour mission de superviser les acheteurs et l'approvisionnement afin que les marchandises commandées soient mises à la disposition des utilisateurs dans leurs conditions. Concernant la politique d'achat, il doit proposer une commande des fournisseurs appropriés (locaux). Ce responsable doit rendre le circuit fluide entre les utilisateurs et les fournisseurs dans la coordination et la transmission des informations. Il assure le suivi permanent. Le responsable Achat doit à son égard, garantir la régularité de l'entreprise vis - à - vis de l'administration. Dans la section Achat, il y a trois responsables, dont ;

3.3.1. Chef de service achat

Il se charge du lancement des commandes jusqu'à leur livraison et de la conformité des dossiers par rapport aux besoins. Ses attributions sont ;

- l'établissement des dossiers de commande en respectant les règles préétablis ;
- le contrôle et suivi des dossiers ;
- l'élaboration de situation périodique de commandes ;
- la planification ; l'organisation de courses et des tâches journalières de l'Agent proposé au Achat ;
- la maintenance de l'organisation au sein de la section Achat.

3.3.2. Les comptables

Ils assurent tous les travaux de réalisation des commandes et le traitement des documents y afférents. Ses principales attributions sont :

- l'établissement et l'enregistrement des bons des commandes (BC) suivant l'instruction du Chef de section Achat ;
- le classement et la transmission des dossiers de commandes ;
- la confrontation du bon de commande (BC) avec la demande d'approvisionnement et la facture pro forma ;
- le suivi des documents transmis.

3.3.3. Agent préposé aux achats

Il se charge de toutes les courses pour la réalisation, le suivi des commandes relatives à l'approvisionnement, notamment :

- la réalisation du programme journalière établi par le Chef de Section Achat ;
- la fourniture au Chef de section Achat et au Chef de Service des comptes -rendus des tâches journalières ;
- la collecte des offres de des fournisseurs à l'aide de la demande de prix ;
- la remise du bon de commande et de chèque aux fournisseurs ;
- l'enlèvement des articles pour le cas des fournisseurs avant d'assurer par la livraison ;
- la livraison des articles aux fournisseurs pour l'expédier conformément à la liste de colisage.

3.2. De la gestion du magasin

Le responsable du magasin assure le contrôle des mouvements des articles (entrés, sorties, l'inventaire, le rangement et aussi la propreté) .Il établit le programme d'inventaires du magasinier. Il gère le personnel du magasin comme le Chef, le teneur de fiches et le magasinier. Ce responsable de magasin établit des notes de procédures pour le service. Il saisit les commandes et avise l'arrivée des commandes.

3.2.1. Le Chef Magasinier

La bonne gestion de stocks et l'expédition des marchandises vers les aéroports des Régions.

- l'établissement de dossiers d'approvisionnements en se référant sur les besoins des utilisateurs et les règles préétablies sur le procédure ;
- la disponibilité des stocks minimum prédéfinis par rapport aux consommations ;
- la mise en jour de la nomenclature des articles ;
- le déclenchement de bon de commande pour le renflouement des stocks ;
- le dressage de la liste de colisage.

3.2.2 Le teneur de fiches

Il assure :

- la mise en jour et le tenu des fiches suivant les mouvements des articles. ;
- le suivi de la mise à jour des fiches des stocks ;
- les comptes rendus sur les anomalies constatées lors d'une analyse ou contrôle
- l'établissement de statistique de commandes
- l'information des magasiniers en cas d'atteinte du stock d'alerte pour un article ;

- l'assistant du Chef de magasin sur la réalisation des inventaires.

3.2.3. Les Magasiniers

Ils se chargent du rangement du magasin et de la sauvegarde des stocks en effectuant les tâches relatives aux mouvements des matières (entrées, sorties, stockages) ensuite au maintien de l'ordre dans le rangement des articles, dans les rayons et enfin l'assistance aux travaux de stockage enfin d'exercice.

Le magasin de l'ADEMA dispose de trois entrepôts : entrepôt A, entrepôt B et entrepôt C.

- l'entrepôt A : est destiné à stocker des articles à forte rotation tels que les fournitures de bureau, les fournitures électriques, les fournitures et produits d'entretien ;
- l'entrepôt B : permet le stockage des produits ou marchandises peu mouvementés et encombrants comme les matériaux de construction, les pneumatiques, les barils contenant des produits d'entretien... ;
- l'entrepôt C : sert à stocker les articles de récupération, les pièces de rechange pour les véhicules de l'organisation etc.

4. Étude de l'environnement

ADEMA constitue respectivement les environnements internes et environnements externes au sein de la société d'ADEMA.

4.1 Environnement interne

L'environnement interne concerne les diverses ressources. Ces ressources tiennent une place importante dans la société. Il s'agit des ressources humaines, financières et matérielles.

4.1.1. Les ressources humaines

La société est composée de 485 employés repartis dans les différents départements. Le tableau n°08 ci –après repartit par catégorie ces employés.

Tableaux n°05 : Les effectifs du personnel par catégorie

<i>Catégories</i>	<i>Nombres</i>
Cadres Dirigeants	04
Cadres	44
Agents de maîtrise	39
Agents d'exécution	398
Total	485

Source : Service du personnel

Voici les effectifs des employés par plates- formes

Tableau n°06 : Les effectifs du personnel par plates – formes

<i>Plates -formes</i>	<i>Nombres</i>
Ivato	270
Nosy -Be	34
Toliara	29
Mahanjanga	23
Toamasina	23
Antseranana	21
Fort Dauphin	20
Sambava	17
Morondava	16
Sainte- Marie	13
Fianarantsoa	11
Mananjary	08
Total	485

Source : Service du personnel

Les personnels d’ADEMA ont les avantages suivants :

- Une voiture assure le transport du personnel ;
- Une indemnité de logement est allouée aux agents ;
- Les frais médicaux sont à la charge de l’ADEMA;
- Ses formations sont dispensées au personnel.

4.1.2. Ressources financières

Elles proviennent des recettes des différentes redevances

4.1.3. Ressources matérielles

Actuellement, ADEMA possède plusieurs bâtiments entre au service ceux des aéroports de chaque plateforme.

ADEMA possède également de 20,80km² (2080ha) de terrain dont 3,70km² (370ha) sont occupés par des infrastructures .Les 17,79% de ses domaines sont utilisés par la société et les 82,21% sont inoccupés.

La société ADEMA SA a des immeubles, des matériels informatiques, et des petits outillages nécessaires pour le jardinage et d’autres matériels.

4.2. Environnement externe

L'environnement externe concerne les relations d'ADEMA avec les différents organismes et les partenaires.

4.2.1. Le micro environnement

L'ADEMA travaille avec différents organismes comme :

- Air Madagascar ;
- ABM (Appui au Bilinguisme à Madagascar), une agence française pour la formation du personnel par l'indemnitaire de l'AFT (Alliance Française Tananarive) ;
- CCI Antananarivo ;
- BIPAF (Bureau d'Information de Partenariat d'Appui et de Formation) ;
- ACM (Aviation Civile de Madagascar) ;
- Orange de Madagascar pour la communication ;
- ASECNA (Agence de la Sécurité de la Navigation) ;
- PAF (Police Aérienne et de Frontière) ;
- Air de France ;
- La douane ;
- La gendarmerie nationale.

La société ADEMA est sous la tutelle du Ministère des transports du Ministère des Finances et des Budgets.

4.2.2. Les partenaires

La société a des partenaires commerciaux (fournisseurs, clients, banques et état).

4.2.3. Les Fournisseurs

ADEMA collabore avec des prestataires de service comme COLAS pour l'entretien et la réhabilitation des infrastructures aéronautiques et d'autres fournisseurs qui se chargent des différents matériels ou mobiliers de la société.

La société possède environ 1000 fournisseurs réparties en :

- fournisseurs d'immobilisations;
- fournisseurs d'exploitation.

4.2.4. Les Client

Les principaux clients de la société sont

- Les différentes compagnies aériennes entre autres Air Madagascar ;
- Les passagers,

- Les exportateurs.

Tous les clients ADEMA sont codifiés. Leur nombre s'élève à peu près 1000 clients, divisés en deux catégories :

- Les clients Malagasy : Air Madagascar, AUXIMAD ;
- les clients étrangers : Air AUSTRAL, Air France..., il est noté que les règlements pour ces clients étrangers se font toujours en devises.

4.2.5. Les Banques

Les apports en numéraires et l'argent qui circulent à l'intérieur et à l'extérieur d'ADEMA sont déposés dans les banques.

4.2.6. L'État

La société paie ses impôts envers de l'Etat comme l'impôt sur le bénéfice de la société (IBS), l'impôt général sur le revenu (IGR), la taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

4.3. L'environnement économique et politique

La situation économique actuelle a des conséquences sur la gestion d'ADEMA. En effet la dépréciation de la monnaie locale et l'inflation galopante ont des effets désastreux sur le pouvoir d'achat, cela implique une augmentation du tarif des transports aériens.

Dans le cadre de la politique, l'Etat veille à ce que les tarifs des prestations ne soient pas trop élevés.

CONCLUSION PARTIELLE

ADEMA .SA est une société à la fois concessionnaire et anonyme. Elle a été créée en 1989 suite à la volonté de l'Etat Malagasy. Son principal objectif est la gestion, l'entretien l'exploitation et la réhabilitation des infrastructures aéroportuaires de ses douze aéroports.

Elle a pour mission fondamentale d'accueillir et d'assister les avions lors de leur décollage ou leur atterrissage. Actuellement, le nombre de ses personnels atteint 485 personnes réparties dans ses douze aéroports. Enfin la société est bien organisée et hiérarchisée pour le bon déroulement de travail.

Partie II :

ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

Cette partie nous montre les détails de la gestion d'approvisionnement et des stocks appliqués au sein de la société ADEMA d' Antananarivo. Un rappel de la théorie d'approvisionnement est présenté préalablement à cette analyse pour mieux faire l'étude.

Chapitre III : RAPPEL THEORIQUE PORTANT SUR LE THEME

Le présent chapitre va, avant d'aborder l'analyse de l'approvisionnement et des stocks rappeler brièvement sur l'approvisionnement :

1 – Rappel théorique sur l'approvisionnement

Par la Définition, « l'approvisionnement consiste à réaliser une série d'opération permettant de disposer au moment et à l'endroit voulu ainsi qu'à moindre coût l'ensemble des produits dont l'entreprise a besoin en quantité comme en qualité »¹

1.1- Rôles

Dans une entreprise industrielle ou commerciale, le rôle de l'approvisionnement consiste à pourvoir à ses besoins en matières, matériels et services de telle sorte que la fabrication ne subisse aucune gêne, que toute rupture de stock soit évitée et que le fonctionnement de tous les services soit normalement assuré.

1.2- Règles d'approvisionnement

La fonction d'approvisionnement met en évidence les trois éléments clés de sa gestion tels que le facteur temps, l'élément de consommation et la notion de magasin.

Le problème fondamental des approvisionnements est la détermination de la qualité à commander à une période donnée.

Les méthodes pour résoudre ce problème sont nombreuses mais sur le plan théorique, l'ensemble se résume à deux modèles :

1.2.1- Réapprovisionnement à dates variables et en quantité fixes

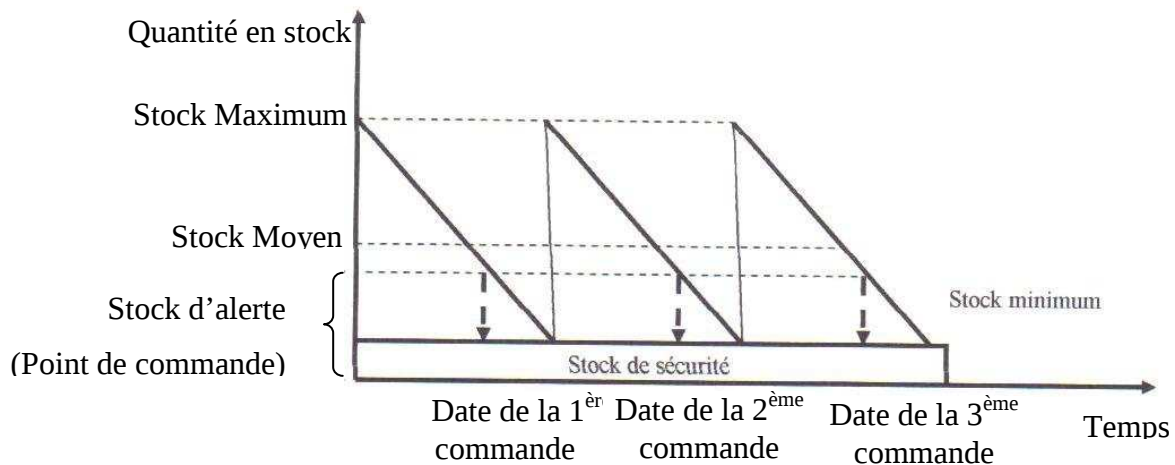
Le service de gestion économique des stocks détermine, par la formule de Wilson la quantité économique, c'est -à-dire la quantité optimale à commander pour ne pas accroître le coût de gestion des stocks (coût de commande + coût de stockage).

La somme : stock de sécurité et quantité vendue ou consommée pendant le délai de livraison du fournisseur est appelée **stock d'alerte ou point de commande**

Lorsque le stock réel devient inférieur au stock d'alerte, le magasinier doit déclencher le réapprovisionnement.

¹ Gestion de stock..Édition DECOR. R.Alphonse P.2

Figure 03 : Méthodes du point de commande (dates variables, quantités)



Source : Technique et pratique de la gestion des stocks 1 ère édition.

Les intervalles de temps séparant les diverses commandes sont inégaux .C'est le stock d'alerte qui détermine la date de commande.

1.2.2- Réapprovisionnement en quantité variables à date fixes

Il consiste à examiner périodiquement chaque article. Exemple : tous les mois pour certains articles, tous les trimestres pour d'autres.

Pour chaque article, la quantité variable à commander est calculée à partir d'une formule de réapprovisionnement.

Quantité à commander= besoins entre deux approvisionnement – existants los de la commande.

Les besoins entre deux réapprovisionnements successifs sont constitués par la somme de deux éléments : la consommation entre les deux réapprovisionnements (**consommation journalière x nombre de jour séparant deux commandes**), et le stock de sécurité prévu.

1.3-Politique d'approvisionnement

Les activités « achat » et « gestion de stock » de la fonction approvisionnement doivent suivre des stratégies bien définies pour ^être efficace .Citons entre autre : politique du fournisseur unique, politique de sous - traitante, politique de zone, politique de quantité et politique de réciprocité.

Etude de la période d'approvisionnement

Détermination du nombre optimum de commande à passer pour un article. En réalité, le coût de possession du stock n'est pas le seul facteur en jeu. Si on pousse le souci d'abaisser le stock moyen jusqu'au point de « pulvériser » les quantités on se heurte à la profération des frais de passion de commande :

- Le coût de possession des stocks comprend : l'intérêt du capital engagé dans les stocks, le loyer des locaux, les assurances contre les dommages, les frais d'inventaire et les pertes sur stocks ;
- Les frais de possession de commande comprennent : les études, les communications et les déplacements des acheteurs ; l'établissement et la transmission des documents administratifs et commerciaux ; les opérations de réception et de contrôle et la comptabilisation des achats, le coût administratif et leur règlement financier ;

Le stock minimum, seuil de déclenchement d'une commande ;

Le stock minimum pour chaque article figure sur la fiche de stock. Pour fixer cette quantité, deux éléments entrent en considération :

- La consommation moyenne pendant une unité de temps (exemple le mois) ;
- Le délai de réapprovisionnement.

Le stock minimum théorique est égal au produit de ces deux facteurs. Ce calcul ne tient pas compte ni des fluctuations du rythme des sorties, ni des aléas de livraison.

Le stock minimum n'est pas fixé, au contraire, il fait l'objet d'un contrôle permanent et le cas échéant, il est modifié.

1.4- Processus d'achat

L'acte d'achat est une opération commerciale ponctuelle par laquelle l'acheteur et le vendeur conviennent des modalités du transfert de propriété des biens ou de service .Il suit le processus suivant : reconnaissance du besoin, définition des spécifications, recherche de fournisseur, évaluation des propositions, négociations, achat et évaluation.

2. A propos des stocks

Selon **M.Ramboz**, « un stock est essentiellement : une quantité variable d'une produit augmentée par les entrées, et diminué par les sorties. Les entrées peuvent –être des achats ou des fabrications. Les sorties peuvent –être des vente ou des livraisons à l'atelier. La qualité peut –être positive ou négative si l'on considère non le stock physique, mais le disponible à une certaine échéance² »

2.1- Analyse des stocks

- Catégorie des stocks

Les stocks se divisent en cinq catégories :

- ✓ **Le stock maximum** : correspond à la capacité de stockage maximum de l'entreprise ;

² Technique de la gestion des stocks 1^{ère} édition J.DELMAS ET COMMERCE PA3

- ✓ **Le stock moyen** : s'agit d'une estimation qui peut -être faite de manières différentes selon l'optique de l'entreprise ;
 - Soit on le considère comme étant la moitié du stock maximum ;
 - Soit la moitié de la somme du **stock final + stock initial**
- ✓ **Le stock d'alerte** : c'est le stock existant à la date du déclenchement de la commande. Il se détermine par le délai de livraison et le rythme de consommation :
STOCK MINIMUM + STOCK SECURITE
- ✓ **Le stock de sécurité** : il peut arriver que les prévisions de consommation soient imparfaites, que les fournisseurs ne respectent pas les délais promis, qu'il livre des produits non-conformes ou défectueux qu'il ne livre pas les quantités demandées. On détermine le stock de sécurité par le calcul de l'écart – type qui est calculé par la pondération deux ou trois selon l'importance du produit ;
- ✓ **Le stock minimum** : c'est la quantité de biens à consommer pendant le temps nécessaires à obtenir.

Une erreur de prévision et la variété des problèmes des stocks sont des difficultés de la gestion d'approvisionnement.

2.2- Magasin

Par définition, un magasin est un « local pour recevoir et conserver des marchandises³ ».

2.3- Inventaires

Les inventaires sont les outils de gestion qui permettent de connaître l'état des stocks .Il existe deux types d'inventaires : l'inventaire physique et l'inventaire comptable.

2.3.1- L'inventaire physique

Il permet de connaître précisément l'état du stock à tout moment donné. Traditionnellement, cet inventaire se situe à la fin de l'exercice. Certaines entreprises ont recours à l'inventaire tournant. Il consiste en une vérification par tranches, étalées sur toute l'année ou plusieurs semaines.

2.3.2- L'inventaire comptable

On sait que la composition exacte d'un stock par l'inventaire, il suffit de connaître la valeur de chaque article pour valoriser l'ensemble du stock.

³ LA ROUSSE

Tout article vieillit, et en général mal. Soit la qualité, soit la présentation, soit l'usage ou la fonction du produit devient obsolète. Les articles peuvent également être abîmés ou cassés. La dépréciation peut- être totale si les articles n'ont aucune valeur marchandise.

Comment, alors, doit s'apprécier la valeur des articles dont la valeur d'achat a évolué au cours de l'année ?

Le gestionnaire peut utiliser différents systèmes pour apprécier non seulement la valeur mais aussi l'évolution de la valeur de son stock, dont :

- La méthode du CMUP : est la mieux adaptée aux matières non périssables (marchandises ou articles) pouvant faire l'objet d'un stockage sur de longues périodes ou à long terme et elle se présente sous deux variantes :
- ✓ **La méthode du CMUP de la période** : en fin de période de référence, les sorties sont évaluées au coût unitaire moyen pondéré calculé à partir du stock initial et l'ensemble des entrées (calcul sur une période mensuelle, trimestrielle ou annuelle suivant le choix de l'entreprise.

$$\text{CMUP de la période} = \frac{\text{valeur du stock initial} + \text{valeur des entrées}}{\text{quantité stock initial} + \text{quantité des sorties}}$$

- ✓ **La méthode du CMUP après chaque entrée** : le stock est réévalué après chaque entrée, les sorties sont évaluées au dernier coût unitaire moyen pondéré calculé après chaque entrée de marchandise ou article.

$$\text{CMUP après chaque entrée} = \frac{\text{valeur en stock} + \text{valeur en entrée}}{\text{quantité en stock} + \text{quantité en entrée}}$$

- La méthode FIFO : il suppose qu'on consomme ou qu'on vend par priorité les unités les plus anciennes ;
- La méthode LIFO : il implique que les dernières unités vendues ont été valorisées au coût unitaire le plus récent.

2.4-Différents coûts

Il existe deux sortes de coûts depuis l'achat jusqu'au magasin, à savoir : le coût de passation d'une commande et le coût de possession.

- Coût de passation d'une commande : il s'agit du coût engagé chaque fois que l'entreprise effectue un processus d'achat pour se réapprovisionner.

Ce coût se compose des éléments suivants :

- ✓ Coûts administratifs ;

- ✓ Frais de contrôle ;

Coûts de stockage proprement dits sont appelés coûts de possession du stock. Ce dernier est formé par :

- ✓ Le coût du capital investi ;
- ✓ Le coût du magasinage ;
- ✓ Le coût de la dépréciation des articles en stocks.

Coût de possession d'un article est proportionnel à sa valeur et à sa durée de séjour en stock. Il est compris généralement entre 12 et 25% de la valeur du stock moyen .Ce coût varie en fonction directe des variations de volume du stock de l'article considéré.

3-Budget des approvisionnements et des stocks

Pour mettre en œuvre le programme de production, il faut disposer des matières premières ; donc il faut établir un programme des approvisionnements.

3.1- Objectif

Le but est d'éviter les ruptures de stocks, sur le stockage de minimiser les coûts d'approvisionnement.

3.2- Importance de la gestion prévisionnelle des approvisionnements et des stocks.

Le montant annuel des achats peut atteindre 50% et même de 70% du chiffre d'affaire de l'entreprise .Une entreprise ayant un pourcentage de 50% peut diminuer le volume des commandes de 2% selon une bonne prévision. Cette situation peut conduire une économie de l'ordre de 1% du chiffre d'affaire .Quand aux sommes investies dans les stocks, elles sont souvent de l'ordre de 20% du chiffre d'affaire à beaucoup plus. Cette gestion prévisionnelle, peut libérer une trésorerie égale à 10% du chiffre d'affaire et entraîner une diminution substantielle des charges financières.

3.3- Frais de passation de commande

Ces frais comprennent deux catégories :

- Les charges financières ;
- Les frais de magasinages.

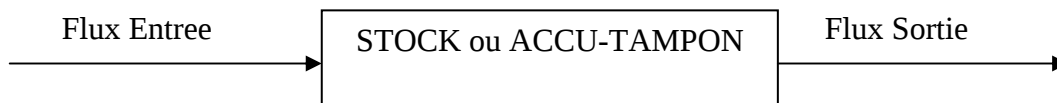
3.4- Frais de rupture de stocks

Ils peuvent être un manque à gagner : la perte d'un client, une pénalité de retard de livraison, une de prix de revient par substitution d matières, l'achat ou la location d'un produit de remplacement, un arrêt de la production.

Ces frais sont difficiles à évaluer mais ils sont très élevés.

Le calcul d'un budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront achetées en quantités voulues, le moment voulu et au moindre coût.

Figure n°04: Flux de stocks



Source : Service Approvisionnement/ DT

Chapitre IV : GESTION DES STOCKS

Nous trouvons dans ce chapitre, le mode de gestion des stocks de la société ADEMA.

1. Généralités

Le magasin est avant tout un espace de stockage où les marchandises ou les articles sont entreposés ou rangés suivant un ordre bien précis. Il permet de conserver un état juste des stocks ; il assure pour chaque article un point ou un repère entre l'approvisionnement et la consommation ; c'est le lieu où l'on enregistre les entrées et les sorties. Donc le magasin comporte des matières consommables, des emballages, des outillages, des pièces de rechange et des fournitures diverses.

1.1. Rôles

Les magasins de stockage ont pour rôles de prémunir les stocks contre le vol, les intempéries, la chaleur, l'humidité, la détérioration et les chocs et d'assurer la conservation conformément aux exigences des normes et de qualité spécifique du produit. Le local de stockage doit être propre, clos et ouvert. Il doit être organisé de façon à faciliter l'accès pour les livraisons des fournisseurs.

2. Les stocks

Le stock permet de gérer les articles disponibles dans l'entreprise en vue de satisfaire les besoins à venir à l'aide d'outils logistiques et d'un système d'information performant pour l'organisation. Ces besoins seront à satisfaire un bon moment dans les bonnes quantités et d'une manière permanente la bonne utilisation de stock. Ces stocks sont tenus dans les locaux.

2.1. La gestion des stocks

Lorsque l'on parle de gestion des stocks, il s'agit de la tenue et du suivi d'une quantité de marchandises dans un magasin. C'est une activité à deux branches : la gestion des mouvements de marchandises (entrées et sorties) et la gestion des réapprovisionnements.

2.1.1. Objectif de la gestion des stocks

L'objectif de la gestion des stocks est de réduire les coûts de possession (stockage, gardiennage,...) et de passation des commandes, tout en conservant le niveau de stock nécessaire pour éviter toute rupture de stock.

Une rupture de stock correspond, en principe, à un arrêt des ventes et génère des pertes d'exploitation préjudiciables. Pour cela, l'entreprise doit définir des indicateurs précis, et contrôler le mieux possible les mouvements de stocks et leur état réel.

Cette gestion des stocks doit permettre d'avoir suffisamment de stocks pour répondre correctement aux besoins, sans pour autant alourdir les différents coûts de stocks (coût d'acquisition, coût de stockage, coût de dévalorisation, etc.).

2.1.2. Les finalités du stock

- Stocks de transaction, pour optimiser les coûts de transaction et les coûts de stockage (commandes en bloc de produits, parfois du fait des règles imposées par les fournisseurs ou pour réduire l'impact des coûts de transport, etc.),
- Stocks de précaution, pour éviter la rupture de stocks (en prévision d'une période de production ou de ventes intense),
- Stocks de spéculation, pour profiter des mouvements de prix (spéculation courante notamment dans les marchés des matières premières : alimentation, énergies, matériaux, etc.

2.1.3. Le rangement

Pour faciliter le rangement des articles, il faut savoir :

- le volume de l'article (les articles encombrants sont placés près de la zone d'entrée et de sortie des articles ;
- le poids d'articles (les produits légers sont placés en haut, alors que les articles lourds sont rangés en bas) ;
- la rotation de l'article ou fréquence de renouvellement de l'article (les articles ou produits à forte rotation seront plus accessibles que les articles à faible rotation)

2.1.4. Les mouvements

Selon l'organisation de l'entreprise, la gestion des mouvements de marchandises ou articles (entrées, sorties) et la gestion des réapprovisionnements peuvent être confiées à une seule personne ou à deux profils de personnels différents.

- **A l'entrée** : le magasinier se charge du contrôle quantitatif et qualitatif, allotissement, le pointage et la mise à jour des quantités en stock ;
- **A l'intérieur** : il assure le stockage dans les zones et emplacement adaptés ;

- **A la sortie :** il s'occupe du prélèvement, de préparation des commandes, du pointage et de la mise en jour des quantités en stock.

3. Les documents de gestion des stocks

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés :

- **Bon de livraison (ou de réception ou d'entrée) :** c'est un document contenant la liste des articles à réceptionner. Il permet de noter les caractéristiques, la date d'entrée en stock, les quantités et prix unitaires de chaque élément stocké ;
- **Bon de sortie (ou d'enlèvement ou de matière) :** c'est un document comme pièce justificative de la sincérité de sortie des articles en stock.
- **Fiche de stock :** c'est un document sur lequel sont enregistrées les informations se rapportant à une marchandise depuis la commande jusqu'à la sortie pour l'utilisation (entrée et sortie) ;
- **Liste de colisage :** est une liste dans laquelle tous les articles ou/ et matériels à expédier aux plateformes avec leur prix respectif et arrêté à la fin par la valeur à rembourser en cas de pertes ou dommages.

3.1. La politique de réapprovisionnement

ADEMA choisit des politiques relatives à chaque famille de produits .Pourtant, ces politiques présentent la pratique de la gestion par stock minimum et la politique générale d'entreprise en place.

3.1.1. Pratique de la gestion par stock minimum

Comme nous avons défini auparavant, le stock minimum est considéré comme la quantité de stock juste suffisante pour couvrir la période allant de la commande à la date de livraison. La gestion par stock minimum consiste à détenir un stock nécessaire à utiliser correspondant aux demandes exprimées.

De plus, cette pratique suppose que la consommation est constante et régulière, car le fournisseur effectue la livraison au moment convenu, cela signifie que les besoins sont connus et réguliers .Alors qu'il est indispensable de remettre en cause cette méthode et de choisir une nouvelle politique qui permet de réduire les risques de ruptures de stock.

Chez ADEMA pour faciliter le suivi au moyen d'une fiche les articles stockés sont codés selon le genre et la catégorie de chaque article.

➤ Catégorisation

L'approvisionnement d'Ivato est dans l'obligation de savoir identifier les articles qu'il a en stock. Le chef magasinier et toutes les équipes ont à gère un grand nombre d'article (3000 articles) environ dont chacun dispose d'une fiche de stock et se classe sa catégorie respective. Les articles sont classés en trois catégories :

- **Articles courants et consommables** : cette catégorie regroupe tous les articles à usage journalier. Ces articles sont souvent disponibles en stock comme les fournitures de bureau ;
- **Articles courants issus d'une demande de travail** : cette catégorie concerne les articles de réparation ou de remplacement comme la fourniture d'entretien par exemple;
- **Matériels** : sont des mobiliers de bureau ou des matériels pour le fonctionnement des aéroports, matériels de transport...

Dans cette classification, les articles sont regroupés par ordre de consommation mensuelle.

➤ **La codification**

Un article est codé selon sa nature, ses caractéristiques et sa catégorie avec un code de neuf (9) chiffres inscrits sur sa fiche de stock. . Ces chiffres facilitent la classification et le rayonnage des articles ainsi que les tâches des responsables pour leur répartition leur enregistrement dans la fiche de stocks ou leur informatisation.

- **000** : les trois premiers chiffres constituent le compte principal de la classification de l'article ;
- **000** : les trois deuxièmes chiffres indiquent le sous- compte pour la catégorie selon la nature ;
- **000** : les derniers chiffres enregistrent la différenciation des articles à partir d'un rang.

3.1.2. Réapprovisionnement des stocks

➤ **Objet**

Le réapprovisionnement consiste à renflouer les stocks des articles courants à consommations répétitives. Son élaboration nécessite une étude préalable basée sur la connaissance des consommations antérieures et la prévision émanant des Directions en tenant compte des divers paramètres de gestion de stocks.

➤ **Ordonnancement du processus de commande**

Le service Approvisionnement :

- ✓ Révise annuellement les paramètres de réapprovisionnement (consommation mensuelle, stock de sécurité, stock d'alerte) à base des prévisions de consommation de l'année N+1 des plates –formes ;
- ✓ Transmet les nouveaux paramètres de réapprovisionnement aux magasiniers pour affichage aux fiches des stocks ;
- ✓ Suit jour après jour la situation des stocks ;
- ✓ Déclenche le processus de réapprovisionnement pour les articles atteignant le niveau d'alerte ;
- ✓ Déclenche la DA de réapprovisionnement ;
- ✓ Détermine la quantité à commander.
- ✓

3.1.3. Operations de réceptions

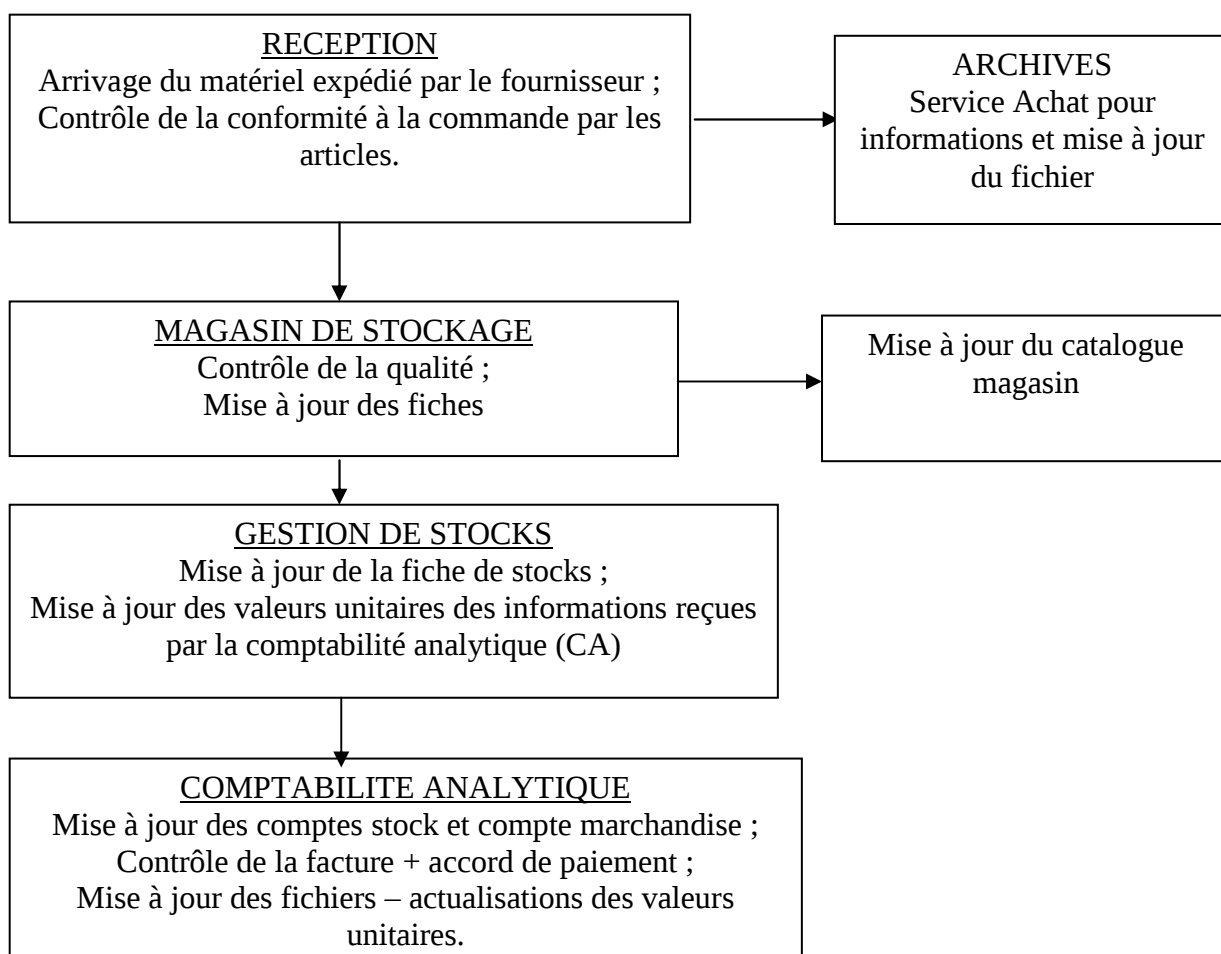
La réception est assurée par l'assistant administratif ainsi que l'information des services utilisateurs de l'arrivée des articles demandés. Il les vérifie et enregistre.

2.2.1. Opération de rentrée ou récupération en stock

➤ Rentrée

Rentrée en stocks des reliquats en bon état sortis sur stock dans la même.

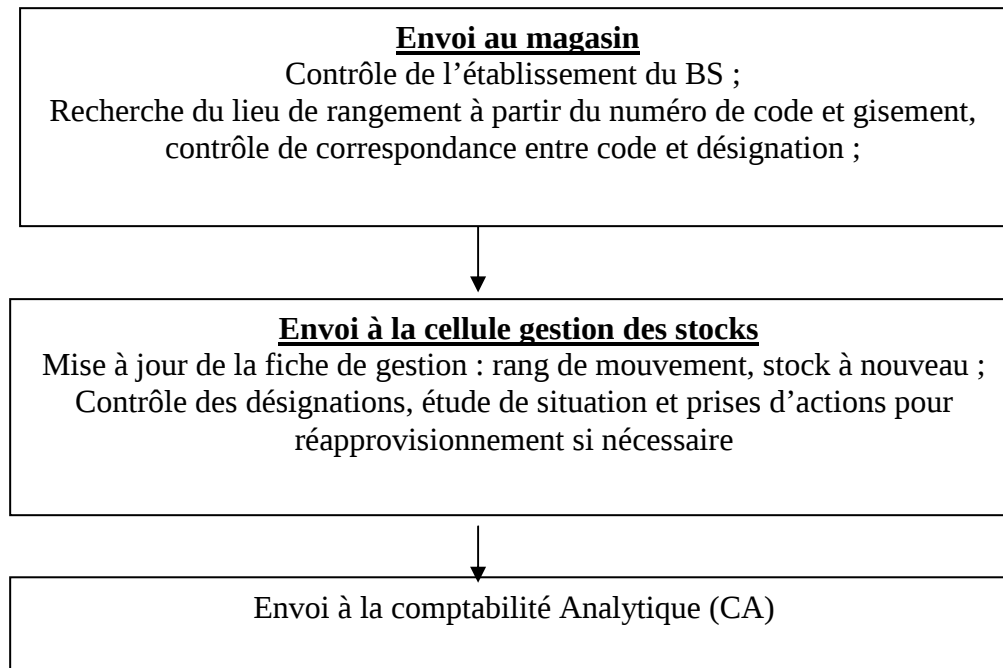
Figure n°05 : Circuit d'un bon d'entrée



Source : Service Approvisionnement/DT

➤ **Sortie**

Figure n° 06: circulation de bon de sortie

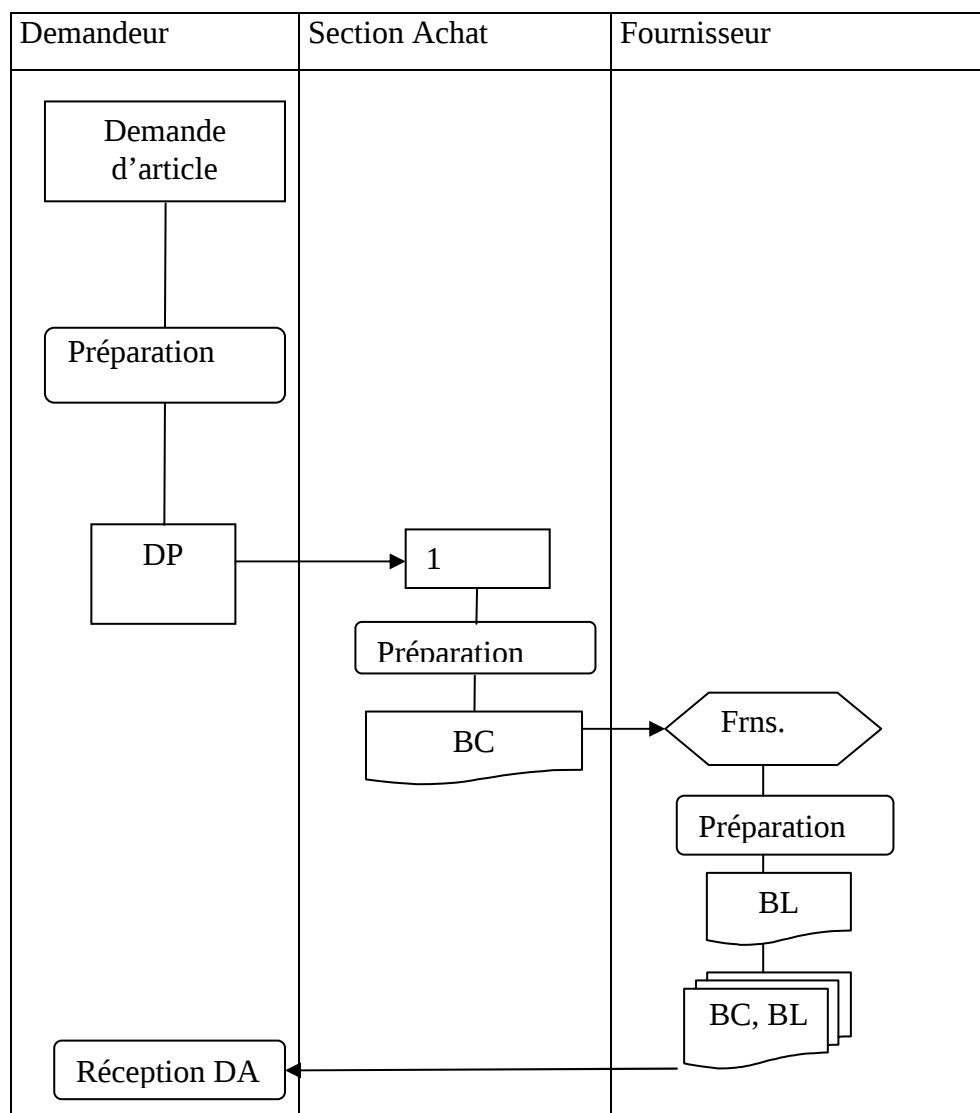


Source : Service Approvisionnement/DT

➤ **Renflouement des stocks**

Le stock doit être renfloué à l'analyse de la situation de stocks par le biais de fiches de stocks, base de données par le Chef magasinier et l'établissement de DP.

Figure n° 07 : Diagramme de circulation de renflouement de stocks des articles



Source : Service Approvisionnement/ DT

4. Comptabilisation des stocks (cas de l'inventaire permanent)

Selon le PCG 2005 « la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir , classer, évaluer, enregistrer de données de base chiffrées ou non correspondants aux opérations de l'entité et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance et des variations de la situation financière de la date de clôture des comptes » . Rappelons que les stocks figurent en fait à l'actif du bilan et sont regroupés dans la classe. A chaque fin d'exercice comptable, l'entreprise doit enregistrer dans sa comptabilité la valeur de ses stocks à la clôture des comptes, sur la base de l'inventaire physique réalisé.

La méthode de l'inventaire permanent consiste à effectuer un suivi comptable des stocks et favorise l'arrêt rapide des situations comptables périodiques.

➤ Écritures comptables

En ce qui concerne les stocks d'approvisionnement de marchandise, les classe 6 achats consommés sont débités par le crédit des comptes de classe 4 et 5 qui sont respectivement le compte de fournisseur et le compte de trésorerie. En cours d'exercice, les comptes de stocks fonctionnent comme des comptes de magasin : ils sont débités des entrées en magasin par le crédit des sous comptes 603 « variations de stocks », et ils sont crédités des sorties par le débit de ces mêmes comptes 603.

En fin d'exercice, après avoir effectué l'inventaire extra comptable, c'est à dire au recensement et à l'évolution des existants en stock : les comptes 31,32 ou 37 sont débités du montant du stock final par le crédit des comptes 60 achats consommés.

Et les soldes des comptes 60 et 603 sont virés au compte 120 « résultat de l'exercice » (bénéfices) ou 129 « résultat de l'exercice » (perte).

Chapitre V : GESTION D'ACHAT

La disposition des biens et des services nécessaires à l'activité d'une entreprise est assuré par l'opération d'approvisionnement. Tous les services en ont besoins pour la réalisation e leurs prestations. Le service Approvisionnement assure un suivi systématique de leur consommation en vue de l'amélioration des dépenses d'approvisionnement.

Le service approvisionnement est le complètement du service achat, mais il réapprovisionne les stocks compte tenu des demandes d'achats et supervise la gestion des magasins en assurant le bon stockage des produits.

1. Fonction d'achat

Le service achat s'occupe de l'établissement des besoins, de la réalisation des achats, du suivit de la gestion économique des stocks, du contrôle administratif, des livraisons. En effet, pour passer les commandes, le service achat emploie des acheteurs qui sont en contact avec les services commerciaux des fournisseurs.

1.1.Choix du fournisseur

Avant de choisir le fournisseur qui lui convient, l'entreprise est amenée à rechercher les entreprises pouvant lui offrir sur le marché les biens ou les services qu'elle recherche.

➤ La recherche des fournisseurs potentiels

La recherche peut s'effectuer selon différentes les modalités en fonction du produit ou service recherché, de la spécificité professionnelle de l'entreprise ;

- Sur un support papier (annuaire) : publication professionnelle spécialisée;
- Sur un support télématique (minitel) ;
- Sur un support informatique(Internet)

✓ Les conditions

Sur la base des propositions des fournisseurs susceptibles de lui procurer le bien ou le service recherché, l'entreprise doit opérer un choix selon un certain nombre de critères :

- Le prix : souvent le critère primordial mais n'est pas le seul ;
- La qualité : très importante, conforme à la demande des utilisateurs ;
- Les délais de livraison : 2 ou 3 jours après la réception du bon de commande ;

✓ Le mode de paiement

Il existe trois cas :

- Bon de commande : les fournisseurs livrent 30 jours après la réception de facture ;
- Demande de règlement : le trésorier d'ADEMA paie en espèces ou par chèque au fournisseur ;
- Bon d'achat en espèces (BAE) : une valeur de cinquante mille (50000) Ariary au minimum, sinon elle négocie avec le fournisseur pour avoir de paiement de 30 jours payable par chèque.

➤ **La commande**

La commande est un ordre par lequel le client demande à un fournisseur la livraison d'un bien ou la prestation d'un service. En général, elle est formalisée par un document écrit, établi et signé par l'acheteur.

Le service achat s'occupe de l'établissement des besoins, de la réalisation des achats, du suivi de la gestion économique des stocks, du contrôle administratif, des livraisons. En effet, pour passer les commandes, le service achat emploie des acheteurs qui sont en contact avec les services commerciaux des fournisseurs.

1.2.Etablissement DA

1.2.1. L'article issu d'un matériel

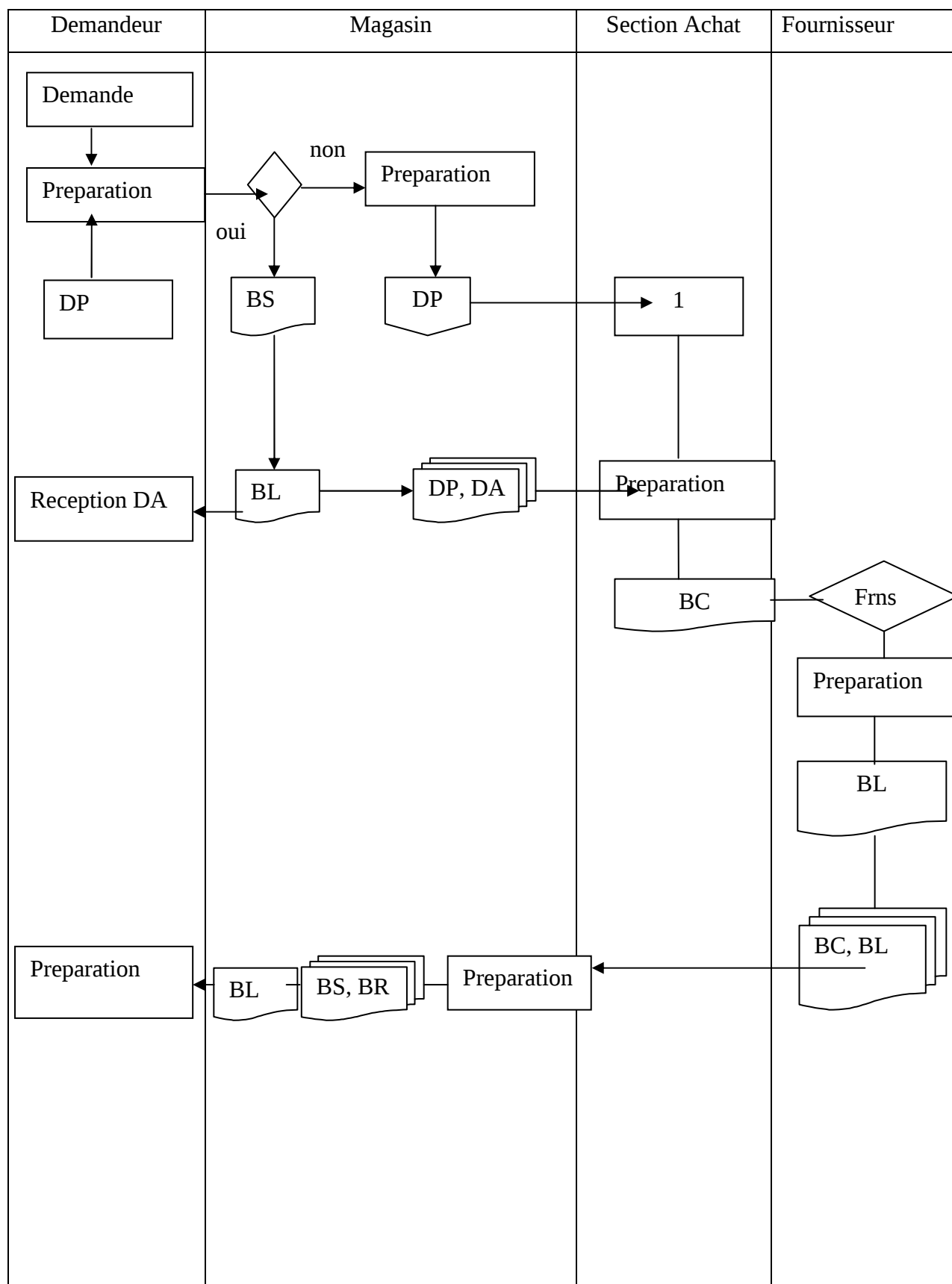
Les processus d'achat de la société ADEMA se basent d'abord à partir de l'arrivée des DP au magasin et du renflouement de stocks. Ensuite, cette DP passe au magasin a deux options peuvent se manifester pour le cas :

- Si le matériel est disponible en stock du Magasin, le processus de commande s'arrête là ;
- si le matériel objet de demande n'est pas disponible au Magasin alors telle démarche serait procédée :

Le Chef Magasinier établit une DP pour le matériel non existant au Magasin cette DP sera transmise au Chef de Service Approvisionnement. Le Chef du Service Approvisionnement vérifie, contrôle et signe ce DA pour que la section Achat puisse s'en occuper. Le SA consulte ensuite le catalogue des fournisseurs à l'aide des bases de données et auprès de trois ou quatre fournisseurs répertoriés pour un procédé de consultation de prix ou DDP : cet envoi est réalisé par transmission physique, par e-mail ou par téléphone en vue de confirmation et mise à jour des nouveaux prix puisque les prix sont susceptibles de modification

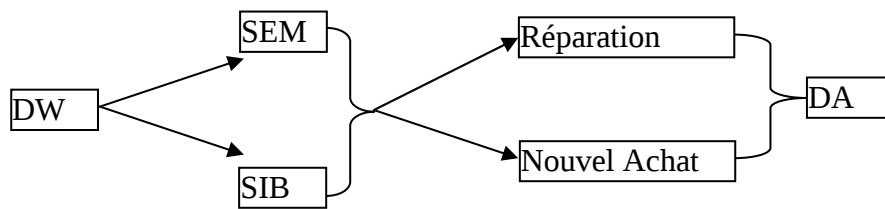
Après quelques jours, les fournisseurs envoient la réponse de leur demande c'est _- dire que les factures proforma ou DDP .C'est après la détermination du fournisseur (la section de fournisseur présentant la meilleur offre) qu'on pourra passer la commande, alors que la SECTION Achat peut rédiger le BC qui sera contrôlé et signé accompagné du DA par le Chef Approvisionnement et la Direction Technique. Après sa signature, le BC sera envoyé au niveau de la trésorerie de la société pour que le paiement soit fait, puis le BC revient au niveau se la section Achats et c'est eux qui donneront le BC aux fournisseurs pour l'Achat de matériels et enfin la surveillance des commandes encours et la livraison soit par les fournisseurs eux-mêmes, soit par l'agent préposé aux achats pour ceux qui n'assurent pas la livraison.

Figure n°08 : Le diagramme de circuit d'article issu de matériel



Source : Service Approvisionnement / DT

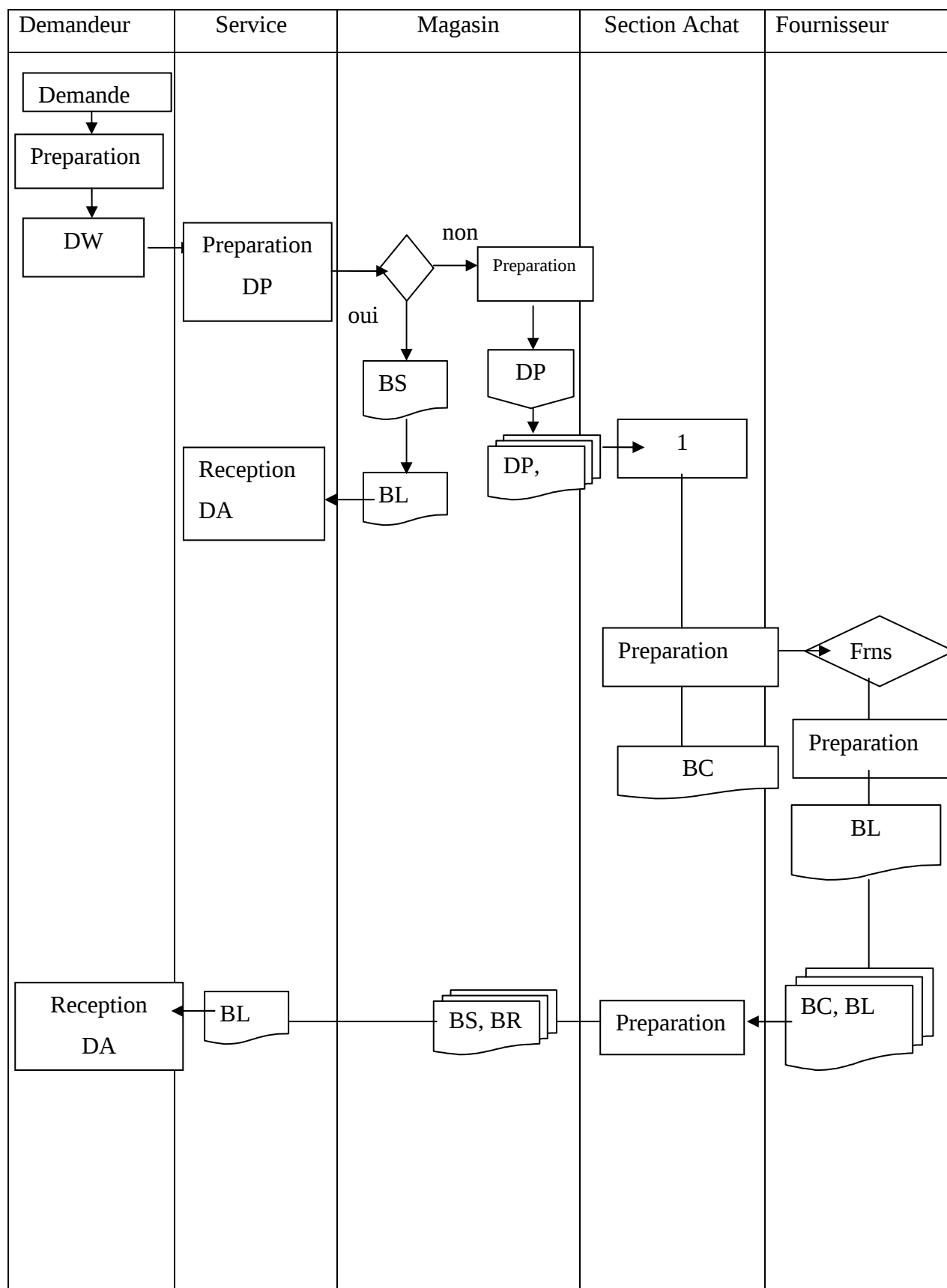
2.1.2. Les articles issus d'une demande de travail



- Si le matériel est disponible en stock du Magasin, le processus de commande s'arrête là.
- Si le matériel non disponible en stock, voici les processus qui suivent :
- Le service prestataire établit une DW avec une DP .Le Chef Magasinier établit une DP avec la DW pour le matériel non existant au Magasin ces demandes seront transmises au Chef de Service Approvisionnement .Et après, le Chef du Service Approvisionnement vérifie, contrôle et signe ce DA pour que la section Achat puisse s'en occuper. La section Achat consulte ensuite le catalogue des fournisseurs à l'aide des bases de données et auprès de trois ou quatre fournisseurs répertoriés pour un procédé de consultation de prix ou DDP : cet envoi est réalisé par transmission physique, par e-mail ou par téléphone en vue de confirmation et mise à jour des nouveaux prix puisque les prix sont susceptibles de modification.

Après quelques jours, les fournisseurs envoient la réponse de leur demande c'est _- dire que les factures proforma ou DDP .C'est après la détermination du fournisseur (la section de fournisseur présentant la meilleur offre) qu'on pourra passer la commande, alors que la section Achat peut rédiger le BC qui sera contrôlé et signé accompagné du DA par le Chef Approvisionnement et la Direction Technique. Après sa signature, le BC sera envoyé au niveau de la trésorerie de la société pour que le paiement soit fait, puis le BC revient au niveau se la section Achats et c'est eux qui donneront le BC aux fournisseurs pour l'Achat de matériels et enfin la surveillance des commandes encours et la livraison soit par les fournisseurs eux-mêmes, soit par l'agent préposé aux achats pour ceux qui n'assurent pas la livraison.

Figure n° 09: Les articles issus d'une demande de travail



Source : Approvisionnement /DT

CONCLUSION PARTIELLE

Le service approvisionnement est un service actif à la direction technique d'ADEMA. Il fournit divers équipements et matériels aux autres services tels que les fournitures de bureau, les pièces de rechange,... qui sont nécessaires et utiles pour le bon fonctionnement de la société.

Ce service approvisionnement a des procédures pour faciliter les démarches des commandes au niveau d'une demande des utilisateurs et sans oublier les relations avec les fournisseurs en satisfaisant les produits commandés. Mais le problème entraîne beaucoup comme manque de formation du personnel au sein de service achat et le travail est très dur. Donc, on va essayer de proposer les solutions adaptées à tous les problèmes détectés.

CHAPITRE VI : LES DIAGNOSTICS

Après avoir vu l'analyse de l'existant, nous analysons aussi les points forts et les points faibles au niveau du service Approvisionnement et de la société en générale.

Tout ceci permettra de donner des recommandations à la société en vue d'améliorer son fonctionnement.

1. Diagnostics internes

Cette section reflète les points forts et les points faibles relatifs de la gestion d'approvisionnement et de la société, en générale.

1.1. Les points forts

Par définition⁴ « les points forts l'ensemble des moyens stratégiques de vente. »

1.1.1. Forces de l'ADEMA en générale.

ADEMA, les ressources humaines sont bien considérées. Une bonne ambiance de travail règne et cela génère une motivation chez le personnel. La société ADEMA a compris que la motivation offerte au personnel à ce dernier de bien exécuter leur tâche.

Chaque personnel de la société possède toute une place fixe et permanente mais en même temps, ils peuvent avoir une promotion d'où une confiance à la société.

Or, nous savons que la confiance permet d'avoir certain équilibre pour mener à bien le travail comme il s'agit d'une société d'Etat, les personnels sont avantagés par le gain de retraite et de soin gratuit d'où l'Assurance NY HAVANA d'une bonne santé. Et, nous savons qu'une meilleure santé du personnel améliore le rendement de leur travail. En plus l'effet de gain de retraite évoque que le personnel ne dépasse que la moyenne d'âge requis au travail.

La réception des stagiaires est une des qualités que possède la société. En effet les stagiaires sont considérés comme un membre du personnel et ils peuvent apporter des suggestions au traitement des documents, à l'application des procédures et au de gestion.

➤ Satisfaction besoin des services

La section achat peut réapprovisionnement les équipements nécessaires de chaque service dans un délai favorable ; grâce à la bonne relation avec les fournisseurs.

➤ Respect de la procédure de réapprovisionnement

Tous les services existants dans la Direction Technique d'Antananarivo respectent la procédure de réapprovisionnement qui est déjà fixée au préalable dans la société

⁴ Microsoft Encarta 2009

1.1.2. La gestion d'approvisionnement

➤ Passation de commande

Dans un marché mensuel, le fait de passer une commande auprès d'un seul fournisseur est un atout car ce dernier respecte tout ce qui est convenu dans le contrat (prix, quantité, délais de livraison et de paiement). La confiance règne entre le fournisseur et l'entreprise et cette entente favorise la fidélisation de l'entreprise au fournisseur.

➤ Le choix de fournisseur

L'existence des fournisseurs agréés pour certains produits, elle allège les tâches du service chargé de l'approvisionnement : on économise du temps et la réalisation des commandes est rapide. Elle favorise les relations de confiance ou de partenariat. Dans un contrat la qualité de la demande est assurée, les prix des produits sont fixés jusqu'à son expiration et peuvent profiter au choc où les prix sur le marché augmentent.

➤ Suivi et relance

Le suivi et la relance permettent de bien suivre la rotation concernant les commandes, la livraison et le délai de livraison des fournisseurs.

1.1.3 Concernant la gestion de stock

Les stocks sont nécessaires pour l'entreprise. Les stocks préservent la société de tout imprévu.

➤ Personnel magasinier

La gestion des stocks concerne la conservation des articles en bon fonction état et en quantité correspondante à celle de livrer de comptabilité matière ou des fiches de stocks. Elle est assurée par le magasinier dont les principales fonctions sont :

- De rangement des articles et leur gardiennage ;
- La mise en jour des fiches de stock ;
- L'établissement des statistiques de consommations et de réception ;
- L'élaboration d'un tableau de bord ;
- Les travaux d'inventaire

Le contrat conclu entre l'entreprise et le fournisseur se présente en obstacle au changement de fournisseur en cas de diminution de prix sur le marché : l'entreprise doit respecter son engagement défini par le contrat.

En outre, la commande aux fournisseurs a tendance à devenir de routine : les fournisseurs sont choisis moyennant la consultation du catalogue fournisseur par le chef d'approvisionnement.

1.2. Points à améliorer

1.2.1. Faiblesses de la société ADEMA en générale

Beaucoup des matériaux d'ADEMA sont déjà totalement amortis mais elle les utilise encore.

Adema n'arrive pas à contrôler les actions de son personnel à l'accomplissement de son travail et les profitent de liberté.

1.2.1. Une procédure de DA lourde

Nous suivons beaucoup de procédure pendant toute DA doit passé aux chefs hiérarchiques pour validation. Ces chefs hiérarchiques sont : l'Emetteur, le Chef de service de l'Emetteur ; puis le Chef de service d'Approvisionnement, enfin la Directeur Technique après validation, le Magasinier traite cette DA.

Si le matériel demandé existe dans le magasin, il crée un BS et livre ce bien au Demandeur ; si non, nous l'achetions au sein des fournisseurs, cela entraîne du retard à livraison au demandeur.

Ensuite, le plus souvent, cette procédure est variable .De ce fait, les services n'arrivent pas à maîtriser les procédures de la DA.

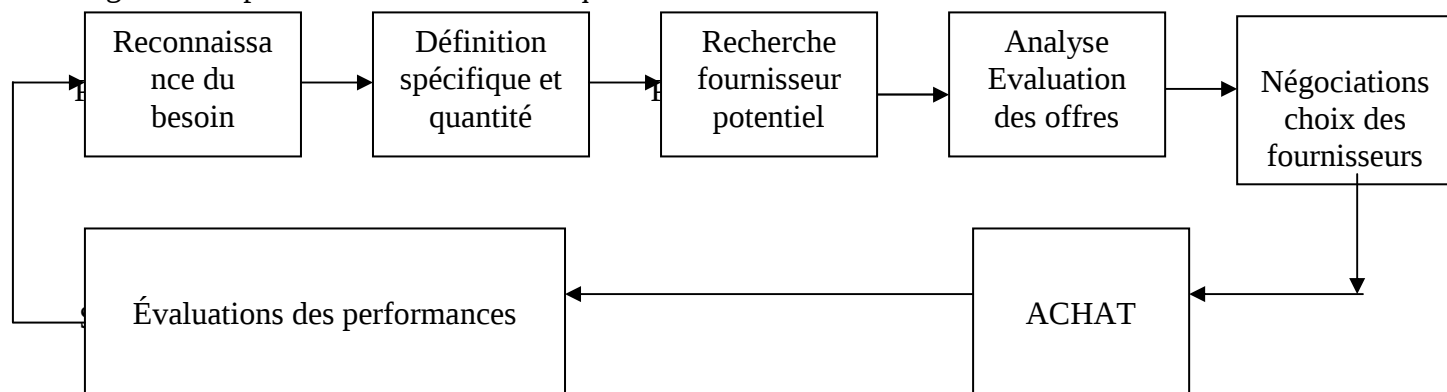
Enfin, la Directeur Technique n'effectue pas un achat d'une somme supérieur ou égale à cinq million d'Ariary .Elle doit demander l'avis du service Approvisionnement pour cet achat. Cela signifie que l'achat de chaque service est limité. Cette dernière doit faire une demande de crédit si elle effectue cette opération. Le pouvoir du SA est dans nue certaines mesure du siège.

La procédure se voit lourde et entraîne des déboires aux demandeurs.

1.2.1. La gestion d'Approvisionnement

Théoriquement, le processus achat comporte sept (07) étapes à savoir : l'identification et la détermination des besoins, la recherche des fournisseurs, la section des fournisseurs, la négociation, le lancement des commandes, le suivi des commandes en- cours ainsi que la réception et le contrôle de la livraison. D'après **RAZAFIMBAHINY**, le processus d'achat se dessine comme suit :

Figure n09 : processus d'achat un manque de contrôle



Source : Principe de gestion d'entreprise de RAZAFIMBAHINY CHRISTIAN Alphonse

- La section Achat se charge du traitement de toutes les commandes en procédant à la recherche des fournisseurs et à l'aide des fiches fournisseurs, en passant par l'envoi des DP la négociation ... jusqu'à la livraison des fournisseurs.
- Insuffisance des matériels de communication: téléphone, é- mail, fax ; compte tenu que la technologie prend une évolution rapide ;
- Le traitement des dossiers au niveau de bon de commande et le paiement de certaines commandes prennent du temps car la société est en difficulté pour le moment à cause de la crise économique actuelle ;
- La procédure de passation est très lente à cause des signatures afférents ;
- Les références des matériels demandés par les services utilisateurs sont inconnues ;
- La non-conformité de certains matériels livrés par fournisseurs aux critères demandés.

➤ Non maîtrise des coûts

La société ADEMA a du mal à maîtriser les coûts liés à ses approvisionnements : l'insuffisance de contrôle interne et l'inexistence d'un système d'analyse des coûts.

▪ **L'insuffisance de contrôle interne ;**

Par définition, « le contrôle interne est considéré comme un outil de mesure responsabilisant de la performance individuelle et collective ». Cependant, malgré les nombreuses opérations effectuées dans la section achat nécessitant le contrôle interne telles les multiples saisies pour éviter toute éventuelle erreur , celui-ci reste pour une perte du temps ,mais surtout des coûts par gaspillage des papiers

▪ **L'inexistence d'un système d'analyse des coûts.**

Théoriquement, la tenue de la comptabilité analytique d'exploitation n'est pas obligatoire. ADEMA n'a pas d'absence d'un système d'analyse des coûts, la société n'a pas géré à merveille de ses approvisionnements.

1.2.2. Une mauvaise gestion de stocke

Un magasin inapproprié au stockage.

Nous stockons diverses fournitures dans le magasin. Or, ce dernier est mal traité : nous trouvons beaucoup d'insectes nuisibles dont les termites, les cafards et les fourmis.

Ces insectes sont défruitent les fournitures comme papiers listing, les papiers vélins, les emballages cartonnés et les ciments. De plus, les capacités d'accueil de ce magasin est

insuffisante .C'est pour cela que nous mettons quelques équipements dans la cour, d'où ils sont exposés pourtant au vol. Enfin, il est difficile de distinguer les matériels d'équipement sanitaire.

Pour ADEMA, les stocks peuvent représenter une charge d'exploitation importante car elle pourra engendrer une rupture de stocks si jamais il y aura des imprévus.

La défaillance de la quantité à commander détermine à partir de la cadence de consommation des utilisateurs qui est en moyenne, à peu près la même pour chaque mois. L'existence de rupture de stocks et de sur stockages .En effet, certains services en consomment que d'autres. Ces situations se présentent à cause du volume de travail de la section qui est assez élève, et surtout pour les articles à usage peu fréquent.

1.2.3. Une manque de contrôle de stock de matériels et une mauvaise conservation des stocks

Les équipements très nécessaires au travail d'urgence sont insuffisants dans le magasin.

Pour les matériaux venant des fournisseurs, nous avons toujours des problèmes. Pour les fournitures de bureau comme classeur par exemple non conforme à la demande. A qui la faute ? à le fournisseur ou le responsable du magasin ou magasinier ou, bien est- ce une erreur de demande ?. Les fournitures sont importantes pour classer les dossiers.

2. Diagnostic externe

La connaissance des opportunités et des menaces est aussi une composante de l'amélioration de la gestion d'approvisionnement et des stocks.

2.1. Les opportunités

C'est le point fort de l'entreprise. ADEMA s'auto finance pour satisfaire ses besoins. Elle sait motiver son personnel au moyen de son transport.

2.1.1. La société ADEMA en générale

La communication est importante dans le monde des affaires, la société ADEMA s'implante un peu partout afin d'être près de ses clients. Grâce à la commercialisation de ses produits, l'entreprise recueille de divises. Actuellement, sa situation financière évolue de jour en jour. En plus, elle est aidée par l'état et les bailleurs de fonds en cas de manque de budget.

La déflation est une opportunité pour la société parce que le pouvoir d'achat de cette dernière augmente sur le marché international.

La réévaluation produit des effets inverses à ceux de la dévaluation : elle provoque un rancissement et donc un ralentissement des exportations et encourage les importations.

Elle se traduit également par une sortie de capitaux composant les entrées spéculatives qui précède le changement de parité. En règle générale, un pays procède à la réévaluation de sa monnaie lorsqu'il y a un excédent issu d'une affaire de liquidité en provenance de l'extérieur et susceptible de réduire par l'efficacité d'une politique restrictive.

La société très éloignée de la ville. Elle prend en charge le transport du personnel pour éviter son retard.

La société très éloignée de la ville. Elle prend en charge le transport du personnel pour éviter son retard. Au sein d'ADEMA, la communication se définit en : communication ascendante, communication puis descendante et enfin communication horizontale.

- La communication ascendante : permet aux subordonnés, de s'adresser à leur supérieur, cela favorise la relation entre cadres et exécutants, ce qui désamorce les conflits et les tensions éventuels. Cette pratique est profitable car elle crée un climat de confiance réciproque entre les subalternes et les dirigeants.
- La communication descendante : le chef hiérarchique informe ses subordonnés de ce qu'il fallait informer. Les deux Directions (DG et DAF) ont une bonne habitude de saluer tous les services existants tous les matins.
- La communication horizontale : signifie que toutes les Directions peuvent se communiquer.

2.1.2. Opportunité de la gestion des stocks

ADEMA doit travailler avec des partenaires, des assureurs, des banques, lors de l'approvisionnement. Ils jouent un rôle d'intermédiaire entre l'ADEMA et les fournisseurs. Celle-ci marque une sérénité à l'accomplissement de son travail d'où une confiance de la part des fournisseurs.

Actuellement, l'ADEMA travaille avec des fournisseurs au nombre de 11 environ. Ces fournisseurs peuvent être locaux mais peuvent aussi être internationaux. Cela institue que les produits que l'ADEMA achète sont des produits de bonne qualité.

2.2. Menaces

Les menaces sont constituées par les impacts négatifs susceptibles de porter atteinte à l'image de la société ou à son bon fonctionnement.

2.2.1. Menaces de la société ADEMA en générale

Dans la voie de développement comme Madagascar l'instabilité politique règne. L'impact de ce fait touche en grande partie l'ADEMA. Lors du changement de direction au niveau politique (président de la république) les personnes qui tiennent les postes importantes dans la société sont remplacées par d'autres. Mais le plus grave c'est que dès fois ces personnes n'ont pas la compétence nécessaire pour les postes vacants. Cela provoque aussi l'instabilité de la société ADEMA à cause des changements fréquents et de non acceptation d'autre personnel.

Les facteurs de blocages que nous avons rencontrés sont :

- La crise économique affecte la société en particulier le service Achats qui ne peut plus assurer ses approvisionnements alors que les demandes de pièce s'accumulent ;
- La situation géographique actuelle des différentes directions suscite beaucoup de navettes et grossit les charges et ralentit l'expédition de urgents. L'absence de direction des ressources humaines renforce encore le mal ;

Il existe parfois des problèmes de communication liés aux réseaux locaux (LAN : Local Area Network) qui entraînent le ralentissement de travail et la non maîtrise des coûts soit téléphoniques ou relatifs à la connexion Internet à cause de l'insuffisance de contrôle interne.

2.2.2. Menaces de la gestion des stocks de la société

ADEMA use de la nouvelle technologie afin de mieux gérer son entreprise. Le problème c'est certains employés ont une difficulté à les utiliser et d'autres ne veulent même pas les utiliser.

Les demandes d'appels d'offres traitées par le service achat sont à la majorité des demandes d'appels d'offres restreintes et cela empêche la recherche du nouveau fournisseur.

2.2.3. L'adoption des fournisseurs sectionnés

Si le prix chez les fournisseurs sectionnés est relativement cher, nous insistons toujours à y acheter parce qu'ils sont déjà sectionnés. Cette procédure révèle du népotisme. En effet, il y a :

- Risque de dépendance, de routine voire d'abus ;
- Impossible de combinaison de produit ;
- Impossibilité de profiter des avantages de la concurrence.

Partie III :

DIAGNOSTICS et SUGGESTIONS

Ayant analysé d'une part, le cas théorique et d'autre part le cas pratique, une comparaison s'évère indispensable.

Dans cette comparaison seront émises de suggestions en vue d'améliorer la gestion d'approvisionnement et des stocks de la société.

Chapitre VII : SUGGESTIONS

Ayant analysé d'une part le cas théorique et d'autre part le cas pratique, une comparaison s'avère indispensable. Pour pouvoir apporter des suggestions en vue d'améliorer la gestion d'approvisionnement et des stocks de la société.

1- Propositions de solutions

Nous mettons en exergue dans cette section les solutions relatives aux faiblesses sous-évoquées.

1.1- Amélioration d'acte d'achat

Nous avons un service spécial pour l'achat des équipements nécessaire à la prédiction. Donc, toute opération d'achat est effectuée par les agents dans ce service. Normalement, il est interdit l'intervention des autres personnels dans un autre service durant l'exécution de l'achat surtout le choix de fournisseurs. Mais pour assurer la qualité des pièces de rechange achetée, il est acceptable la présence des agents dans le service technique au moment de l'enlèvement du matériel.

1.2- Règlement fournisseurs

- Pour avoir une bonne relation avec les fournisseurs locaux, il faut régler ses factures à la date d'échéance.
- Pour avoir une bonne relation avec les fournisseurs locaux, il faut régler ses factures à la date d'échéance. Rappelons ici que le stock d'alerte est le stock au niveau duquel il est nécessaire de lancer une nouvelle commande afin d'éviter le risque de tomber en rupture.

1.3- Minimisation des coûts

Nous voulons minimiser la dépense totale d'approvisionnement de chaque article :

- Le coût d'achat : c'est l'ensemble du coût d'achat et des frais. Pour le minimiser, la section achat doit convaincre les fournisseurs pour qu'ils assurent le service après vente ;
- Le coût d'approvisionnement est la somme des dépenses lors de l'acquisition du produit jusqu'à sa sortie dans le magasin de stockage.

Elle se calcul par la formule suivante :

Coût d'approvisionnement= coût d'acquisition+coût de possession ;

- Le coût de lancement de commande : devait être réduit en diminuant les frais de communication entre le S.APPRO et les fournisseurs en utilisant la communication par E-mail et

non pas par faxe et/ou téléphone ou au moyen de l'utilisation des divers documents relatifs à l'achat (BC, demande de prix).

➤ Limitation de ruptures de stocks et de sur stock :

Toutes les fiches de stock doivent spécifier le stock maximum à ne pas dépasser, le stock moyen, le stock critique déclenchement la commande, le stock de protection empêche la rupture de stock minimum. Les besoins réels en consommation par article du service, il devient plus aisé de fixer les niveaux de tous ces stocks.

➤ D'après la formule ci-dessous :

$$\text{Stock minimum} = \text{délai d'approvisionnement (en jours)} \times \text{consommations}$$

A propos des fiches de stocks, ces documents doivent inscrire le stock critique se définit comme une quantité à laquelle une commande devra être lancée, très proche du stock d'alerte. Sa fixation n'est pas une tâche ardue, donc il suffit pour le chef magasinier d'entamer le renflouement de stock.

1.4. Stock critique et stock de sécurité

Entre la date d'une commande et la date de livraison, s'écoule un certain temps qu'on appelle délai d'approvisionnement. En fonction de ce délai d'approvisionnement, chaque commande doit être faite à un certain niveau du stock que l'on appelle stock critique ou stock d'alarme.

Si nous cherchons à obtenir une livraison au moment précis où le stock devient nul, le stock critique peut être appelé *stock critique minimal *. S'il est franchi, il y a rupture de stock. la connaissance du délai d'approvisionnement permet de déterminer le stock critique minimal.

Nous avons considéré que l'entreprise cherchait à obtenir les livraisons au moment précis et l'épuisement du stock. Cette pratique expose l'entreprise au risque de rupture de stock. Pour éviter cela, il faut un stock de sécurité qui constitue une garantie :

- Si la consommation s'accélère après la date de commande;
- Si un retard de livraison allonge le délai d'approvisionnement.

Le calcul rigoureux du stock de sécurité ne peut être effectuée que par une analyse statistique des variations de la demande ou par une estimation de la probabilité qu'à la prévision de se réaliser.

1-5- Perfectionnement de la gestion des stocks.

1-5-1- L'agrandissement et le traitement du magasin s'impose

a - Rôle du magasin

Il a pour rôle :

- de protéger les stocks contre le vol, les intempéries, la chaleur, l'humidité et les déformations ;
- D'assurer par la conservation une température et un degré hygrométrique adaptés aux produits stocks, ou par des matériels spécifiques répondant à chaque problème particulier

La capacité d'accueil du magasin de stocks de la JIRAMA de Toliara est étroite. D'où, il quelque équipement restent en dehors du magasin. Ils sont alors exposés au vol. Donc, il faut, il faut l'agrandir.

Le magasin doit être propre et clair, clos et couvert. Ensuite, il faut détecter et tuer les insectes comme les cafards, les termites par des insecticides appropriés. L'entreposage des plateaux en bois et en bétons un parc s'avère meilleure pour bien conserver ces matériaux.

b- Faciliter la distinction des matériels par un rangement méthodique

- Première méthode : « une place déterminée pour chaque article ». c'est la méthode la plus courante. Le choix de l'emplacement est effectué en fonction : d'une part, du volume de l'article (les articles encombrants sont placés près de la zone d'entrée et de sortie de stocks) d'autre part, du poids de l'article (les articles légers sont placés en hauteur, les articles lourds sont rangés en bas) ; de la rotation de l'article (ou fréquence de sortie : les produits à forte rotation seront plus accessibles que les articles à faible rotation) ;
- Deuxième méthode : « banalisation des emplacements – méthodes aléatoire ». c'est un mode rangement qui consiste à mettre les objets nouvellement arrivés au premier emplacement libre.

C- Rationnaliser la manutention en la mécanisant

Pour l'efficacité, le magasin doit contenir des équipements de transport comme les chariots transporteurs et en de levage comme les palans.

1.5.2- Pour les articles

a- Codifier les emplacements des articles

Tout emplacement de stockage devait être codifié pour faciliter la trouvaille des articles.

b- Savoir utiliser la fiche de stock

La mieux appropriée à la nature des articles. Deux méthodes peuvent être utilisées : la méthode FIFO applicables pour les ingrédients et la méthode LIFO utile pour faciliter la manutention des matériels.

Tableau N°10: Méthode FIFO (First In First Out)

	Entrées			Sorties			Existants		
Date	Quantité	Coût unitaire	Coût total	Quantité	Coût unitaire	Coût total	Quantité	Coût unitaire	Coût total
1/5							60	9,4	564
3/5	120	10	1200				60 <u>120</u> <u>180</u>	9,4 10	564 <u>1 200</u> <u>1764</u>
15/5				60 <u>20</u> <u>80</u>			100	10	1000

Source: Auteur

Dans cette méthode, nous sortons en premier lieu les articles déjà stockés dans le magasin puis les nouvelles entrées. Au 15 Mai, il y a une demande de 80 articles. Nous devons sortir d'abord les 60 articles qui étaient là et additionnons 20 article sur les 120 entrant au 3 Mai. Nous appliquons la méthode FIFO pour les ingrédients. Parce qu'ils peuvent être au 3 Mai. Nous appliquons la méthode FIFO pour ingrédients. Parce qu'ils peuvent être périmés.

Tableau N°11: Méthode LIFO (Last In First Out)

	Entrées			Sorties			Existants		
Date	Quantité	Coût unitaire	Coût total	Quantité	Coût unitaire	Coût total	Quantité	Coût unitaire	Coût total
1/5							60	9,4	564
3/5	120	10	1200				60	9,4	564
							120	10	1 200
							180		1764
15/5				80	10	800	60	9,4	564
							<u>40</u>	10	<u>400</u>
							100		964

Source: Auteur

Dans cette méthode, nous sortons en premier temps les articles nouveaux entrants. Nous avons besoins la méthode LIFO pour faciliter la manutention des matériels dans le magasin.

2- Résultat attendus

Compte tenu des solutions suggérées, cette section expose les avantages et les inconvénients des méthodes d'amélioration de la gestion d'approvisionnement proposées.

2.1- Avantages

2-1-1- Respect du plan organisationnel

Chacun respecte sa tâche (exemple : les agents de la section achat ont pour rôle d'effectuer l'opération achat et les personnels dans le service production électricité ont pour fonction d'assurer la bonne marche des groupes) comme il se doit. Et il n'y a pas d'empiètement de travail et de rivalité de clocher.

2-1-2 Bonne relation avec les fournisseurs

Les bons comptes font les bons amis. La JIRAMA, à force de régler les dettes des fournisseurs consolide la confiance de ce derniers elle. L'achat à crédit peut ainsi se faire aisément.

2-1-3- Augmentation du résultat positifs

La diminution des coûts entraîne une rentabilité pour l'entreprise parce que, cette réduction provoque l'amélioration du résultat.

2-1-4- Normalisation de consommation

La connaissance du stock moyen d'un équipement nécessaire à la production est un moyen d'estimer au préalable qu'à telle date la société lance sa commande.

2-1-5- La connaissance des stocks critiques ou de sécurité incite à la vigilance

Notre avantage à la connaissance du stock critique est de connaître la date de lancement de notre commande concernant un bien. Et pour le stock de sécurité, il nous informe que notre stock restant assure la bonne marche de notre production jusqu'au moment où la livraison est faite. La connaissance du stock d'alerte permet de prendre les mesures nécessaires pour s'approvisionner vite de ce dont on a besoin mais dont la situation est alarmante.

2-1-6- Bien faire de la gestion stocks

- Il n'y a pas de équipement stockés dans le dépôt perdu ;
- Le taux d'abimés des produits est faible ;
- Tous les matériels mis en stocks sont dans le magasin ;
- Faciliter les tâches des magasiniers ;
- Organiser de façon à minimiser les manutentions et à faciliter l'accès aux articles stockés ;
- Faciliter les mouvements et la bonne surveillance des stocks ;
- Simplification des contrôles

2- 1-7- Bonnes gestions de stocks

a- FIFO :

- Adapté cas de baisse de prix ;
- Valeur proche de la valeur de revente éventuelle.

b-LIFO :

- Adapté au cas de hausse des prix ;
- Le bénéfice occulte correspondant à la sous-évaluation du stock final le réapprovisionnement au nouveau cours.

2-1-8- Facilitation du contrôle

Le choix de l'emplacement dans le magasin entraîne la facilitation du contrôle :

a- Identification :

- Simplicité ;
- Economie ;
- Limitation des erreurs avec un chiffre de contrôle ;
- Comptabilité ;

- Tri et regroupement aisés des informations.

b-Significative :

- Signification ;
- Mémorisation plus aisée ;
- Moins d'erreurs ;
- Meilleure implication personnelle sur produits.

2-2 Inconvénients

2-2-1'Erreur de prévision

L'erreur de calcul au moment de l'établissement du stock moyen entraîne une fausse estimation de consommation pour les périodes venir. Parce que nous faisons beaucoup de calcul.

2-2-2 Augmentation des charges de la société

L'élargissement du magasin, l'achat chariots et des palans pour faciliter les manutentions entraînant l'augmentation des charges pour la JIRAMA.

2-2-3- Complexité du calcul

a- FIFO :

S'apparente à une spéculation à la hausse en cas de déflation

b- LIFO :

Stock sous-évalué en cas de hausse des prix et surévalué en cas de baisse.

2-2-4-Perturbation de l'organisation dans le magasin

La non-conformité de la codification des emplacements déclenche la perturbation de l'organisation de travail dans le magasin :

a- Identification

- Code non significatif ;
- Erreurs de transcription (sauf chiffre de contrôle) ;
- Nécessité d'une classification pour le regroupement opérationnel des informations

b- Significative

- Lourdeur ;
- Impossibilité de saisie traditionnelle aux caisses ;
- Stockage vide car le casier sont prévus pour le maximum d'articles

Théoriquement au sens large, la politique d'achat consiste à préciser les règles à suivre pour tous les points du plan d'étude concernant la détermination d'achat et les opérations qui se

situent après l'achat. Cette politique fixe l'ensemble de règles à suivre par l'entreprise pour ses achats.

La politique d'achat ne doit pas se limiter aux quatre critères : la qualité, le délai, le coût et la sécurité. Elle devrait prendre en compte le volume et la continuité de l'offre de fournisseur, bien évidemment, le service après-vente, le système de communication des partenaires, le suivi du dossier client....afin d'assurer l'approvisionnement des biens et des prestations des services à des conditions optimales, c'est-à-dire de la qualité nécessaire, au meilleur prix, en quantité, en lieu et le temps adéquats.

ADEMA, la qualité a une très grande importance pour le choix du fournisseur en prenant la considération des critères.

CONCLUSION PARTIELLE

Nous avons vu dans cette dernière partie les points forts et les points faibles de la gestion d'approvisionnement et des stocks dans le S.APPRO de la JIRAMA de Toliara et ainsi que les opportunités et les menaces, afin que nous proposons quelques solutions. L'application de ces solutions peut être bénéfique pour la société en améliorant la gestion d'approvisionnement et des stocks.

La passation de commande auprès d'un fournisseur, l'existence des fournisseurs pour certains produits, le contrôle et la rotation des articles, la gestion des stocks et le rangement des articles.

Étant qu'une prestation de service, elle est aussi ses points faibles qu'on a cités ci-après : le changement de prix des articles ou produits, l'insuffisance de contrôle et le retard de la livraison aux fournisseurs, la défaillance de la qualité à commander et le marché non rentable.

Pour résoudre ces différents problèmes, l'ADEMA doit suivre et accomplir les différentes solutions suivantes : l'application des modèles de Baumel et de Wilson, la limitation de ruptures de stocks et de sur stockage,

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, ADEMA est une entreprise prestation de service. Elle fournit les des fournitures et matériaux et matériels nécessaires pour l'entretien de chaque aéroport. Elle a vu le jour en Décembre suite à la volonté de l'Etat Malagasy de confier à un organisme autonome la gestion, l'entretien, et l'exploitation des infrastructures aéroportuaires. Cette société est ainsi une Société Anonyme.

Une bonne gestion d'approvisionnement permet au Chef de Service d'Approvisionnement de connaître la situation économique, commerciale et financière de la société pour lui permettre de prendre les bonnes décisions. Donc la gestion d'approvisionnement et de stocks est une composante du bon fonctionnement de la société en général.

L'étude a permis de relever les points forts et les points faibles la gestion d'approvisionnement.

La société devrait profiter de nouvelles technologies en information et en communication en vue d'améliorer sa productivité et sa rentabilité tout en assurant les mesures de sécurité des informations et de mettre en œuvre une stratégie de petits pas qui consiste à une retouche ,à une amélioration progressive étape par étape.

Pour atteindre le maximum de profit, il faut résoudre les différents problèmes, qui peuvent limiter ou bloquer le bon fonctionnement de l'entreprise .Pour cela il convient de :

- Améliorer le manuel de procédure de gestion d'approvisionnement au sein du service d'approvisionnement ;
- Indemniser et former le personnel du service d'approvisionnement car le travail est très dur;
- Améliorer les ressources humaines moyennant recrutement d'un agent pour la section achat (agent préposé aux achats).

Les méthodes d'application de ces principes comptent moins que le respect de la démarche. Elles doivent être traitées de manière cohérente. Alors, le point clé de la réussite est de créer une organisation capable de suivre rationnellement la bonne marche du service approvisionnement face à l'évolution de la concurrence.

Cette étude nous a permis d'améliorer et d'approfondir toutes nos connaissances théoriques et d'acquérir des expériences professionnelles ou pratiques concernant l'analyse des outils de gestion d'approvisionnement et de stocks et nous apporte une perspective d'avenir meilleure dans le domaine professionnel.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : GLOSSAIRES

ANNEXE II : AEROPORT CORRESPONDANT

ANNEXE III : AEROPORTS DE MADAGASCAR

ANNEXE IV : MODELE DE FICHE DE STOCK

ANNEXE V : MODELE DEMANDE DE PIECE

ANNEXE VI : MODELE DE BON DE SORTIE

ANNEXE I : GLOSSAIRES

1- Aérogare :

- Ensemble des bâtiments d'un aéroport ou d'un aérodrome destinés aux voyageurs ou marchandises ;
- Gare routière réservé aux autocars assurant la liaison entre un aéroport et le centre ville.

2- Aéronautique : terme générique englobant l'ensemble des sciences et techniques de la navigation aérienne et de la construction des aéronefs (avions ...).

3- Aérien, contrôle : gestion des avions circulant dans les couloirs aériens civiles, incluant la circulation au sol (arrivé et départs) dans les aéroports. Dans l'espace aérien contrôlé.

4- Aéroport : terrain, aménagé l'atterrissage et le décollage des avions. Son étendue varie de quelques dizaines d'hectares pour un aéro-club, à plusieurs millions d'hectares pour un grand.

5- Déévaluation : Economie application d'une décision gouvernementale de diminuer la valeur de la monnaie par rapport à l'étalon-or aux monnaies.

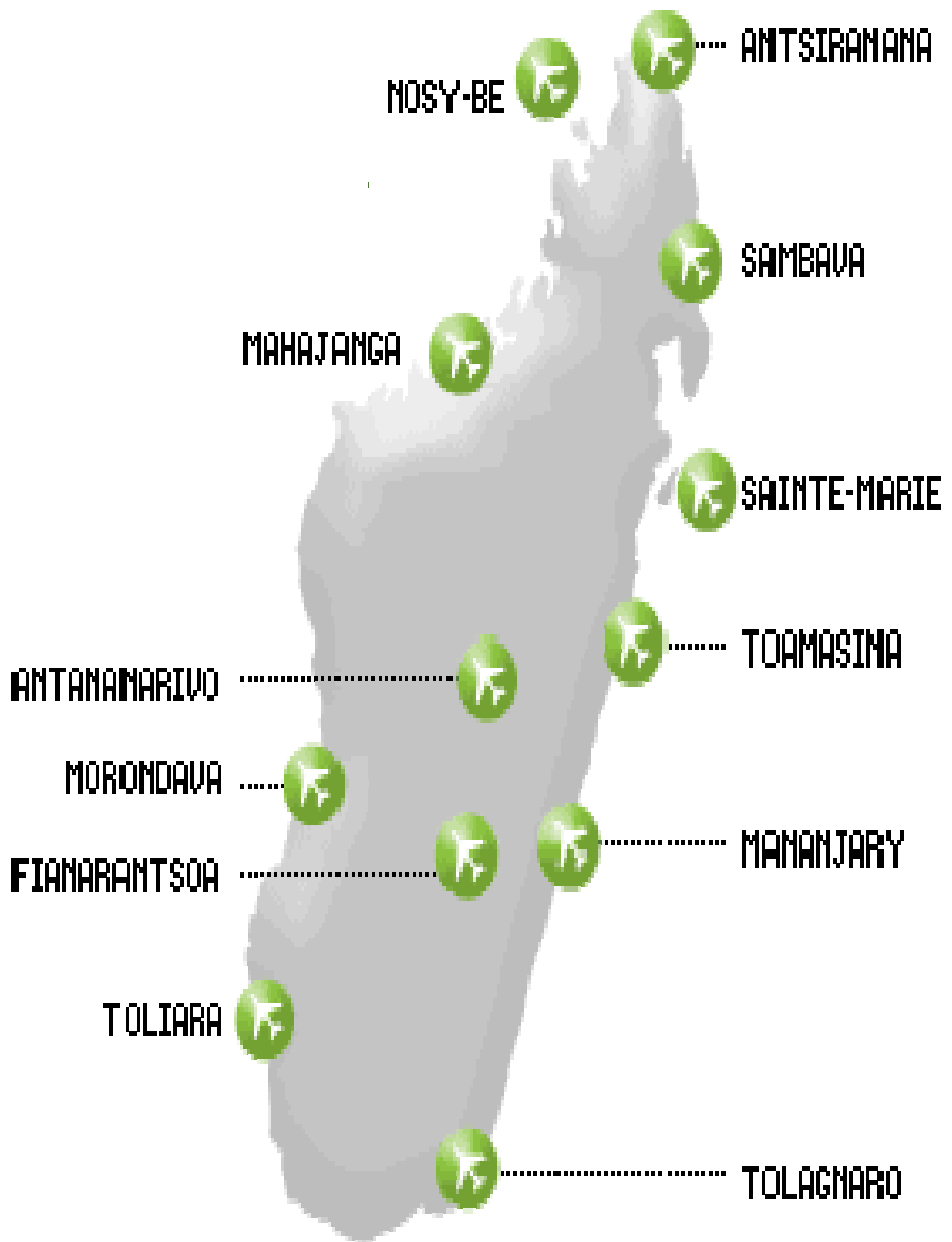
6- Redevance : somme ou taxe acquittées par les usagers d'un service public ;

Réévaluation : Economie augmentation de la valeur (de monnaie par rapport aux autres)

7- Réparation : qui nécessaire pour faire disparaître les traces (dégâts)

ANNEXE II

AEROPORT CORRESPONDANT



ANNEXE III

AEROPORTS DE MADAGASCAR



[Antananarivo / Ivato](#)



[Sainte Marie / Ravoraha](#)



[Sambava / Ambodisatrana](#)



[Toamasina / Ambalamanasy](#)



[Toliary / Akoranga](#)



[Nosy-Be / Fascène](#)



[Tolagnaro / Marillas](#)



[Fianarantsoa / Beravina](#)



[Antsiranana / Arrachart](#)



[Mahajanga / Philibert Tsiranana](#)



[Morondava / Tsimahavaokely](#)



[Mananjary / Pangalana](#)

I Table des matières

1.1. Historique	6
1.2. Identification de la Société	7
3.2 Mission d'ADEMA.....	10
3.3 Les activités principales	10
3.3.1 Les activités aéronautiques.....	11
3.3.2 Les activités extra aéronautiques.....	13
2. Objectif et mission du S.APPRO	17
4. Étude de l'environnement	22
3. Les documents de gestion des stocks	36
Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés :.....	36
RECEPTION	39
➤ Personnel magasinier	51
La gestion des stocks concerne la conservation des articles en bon fonction état et en quantité correspondante à celle de livrer de comptabilité matière ou des fiches de stocks. Elle est assurée par le magasinier dont les principales fonctions sont :.....	51
2.1. Les opportunités	54
1-5- Perfectionnement de la gestion des stocks.	59
1-5-1- L'agrandissement et le traitement du magasin s'impose	59
a - Rôle du magasin.....	59
C- Rationnaliser la manutention en la mécanisant	59
1.5.2- Pour les articles	59
2- Résultat attendus	61
2.1- Avantages.....	61
2-1-1- Respect du plan organisationnel.....	61
2-1-2 Bonne relation avec les fournisseurs	61
2-1-3- Augmentation du résultat	61
2-1-4- Normalisation de consommation.....	62
2-1-5- La connaissance des stocks critiques ou de sécurité incite à la vigilance	62
2-1-6- Bien faire de la gestion stocks.....	62
2- 1-7- Bonnes gestions de stocks	62
2-1-8- Facilitation du contrôle.....	62
2-2 Inconvénients	63

2-2-1'Erreur de prévision	63
2-2-2 Augmentation des charges de la société	63
2-2-3- Complexité du calcul.....	63
2-2-4-Perturbation de l'organisation dans le magasin.....	63