

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre I- <u>MATERIELS ET METHODES</u>	6
Section 1- Justification de la zone d'étude et ses caractéristiques	7
Section 2- Matériels utilisés	12
Section 3- Méthodologie de recherche.....	16
Chapitre II- <u>RESULTATS</u>.....	25
Section 1- Diagramme de Circulation des Documents du processus d'achat.....	26
Section 2- Analyse SWOT (FFOM)	29
Section 3- Risques détectés auprès du Service Approvisionnement.....	30
Section 4- Risques détectés auprès du Service Comptabilité	32
Section 5- Risques détectés auprès du Service Trésorerie.....	34
Chapitre III- <u>DISCUSSIONS SUR LES RESULTATS</u>.....	36
Section 1- Commentaires concernant le DCD du processus d'achat	36
Section 2- Commentaires concernant le tableau d'analyse FFOM	39
Section 3- Commentaires concernant les résultats auprès du Service Approvisionnement	42
Section 4- Commentaires concernant les résultats auprès du Service Comptabilité	45
Section 5- Commentaires concernant les résultats auprès du Service Trésorerie.....	47
Chapitre IV- <u>RECOMMANDATIONS</u>	50
Section 1- Recommandations pour le Service Approvisionnement.....	50
Section 2- Recommandations pour le Service Comptabilité	53
Section 3- Recommandations pour le Service Trésorerie.....	54
CONCLUSION GENERALE	57

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES 

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Diagramme de Circulation des Documents du processus d'achat	26
Tableau 2 : Analyse de l'environnement interne : Forces et Faiblesses	29
Tableau 3 : Analyse de l'environnement externe : Opportunités et Menaces	30
Tableau 4 : Risques détectés auprès du Service Approvisionnement.....	31
Tableau 5 : Risques détectés auprès du Service Comptabilité.....	32
Tableau 6 : Risques détectés auprès du Service Trésorerie	34

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Démarche d'analyse des risques.....18

Figure 2 : Composants des étapes d'analyse des risques.....19

LISTE DES ABREVIATIONS

ACAME	: Association des Centrales d'Achats Africaines des Médicaments Essentiels
AFNOR	: Association Française de NORmalisation
AII	: Auditeur Interne et Inspecteur
AMM	: Autorisation de mise sur le marché
AO	: Appel d'offre
AOI	: Appel d'offre international
APM	: Assistant passation de marché
APPRO	: Approvisionnement
ASSAPPRO	: Assistant Approvisionnement
BC	: Bon de commande
BE	: Bordereau d'Envoi
BL	: Bon de livraison
BSC	: Bordereau de suivi des cargaisons
CDA	: Coordonnateurs des Agences
CG	: Contrôleur de Gestion
COMMAO	: Commission d'Appel d'Offres
COMMAPPROM	: Comité Approvisionnement
COMTECH	: Commission Technique
CPT	: Comptable
CPV	: Coordonnateurs des programmes verticaux
DAF	: Directeur Administratif et Financier
DCD	: Diagramme de Circulation des Documents
DG	: Directeur Général
DM	: Délégués médicaux
DVM	: Directeur des Ventes et Marketing
FCPCC	: Fiche de Contrôle Physique et Contrôle Conditionnement
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

IFO	: Responsable Informatique
ISO	: International Organization for Standardization
LTA	: Lettre de Transport Aérien
PCA	: Président du Conseil d'administration
PR	: Pharmacien Responsable
RESPAPPRO	: Responsable Approvisionnement
SALAMA	: Centrale d'Achats de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de Madagascar
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
VPCA	: Vice Président du Conseil d'Administration

INTRODUCTION

Le marché dans lequel toutes entreprises se situent aujourd’hui est en constante évolution, ce qui rend les relations plus complexes et présente un niveau de risque plus élevé qu’autrefois. Les nouveaux apports de la technologie moderne, notamment ceux de la communication et d’information, prennent une grande place dans la vie quotidienne de toute entité pour faciliter les transactions. Mais quelquefois, ils peuvent aussi perturber le fonctionnement de l’entité qui les utilise. Les entreprises sont contraintes de s’adapter, de s’intégrer et de suivre le rythme de ces évolutions pour pouvoir pérenniser ses activités tout en essayant de mieux les maîtriser.

La vie quotidienne de toutes entreprises est basée sur des décisions. Or, prendre une décision sous entend toujours prendre un risque. Ainsi, les entreprises sont constamment exposées à des risques courants. La vulnérabilité des entreprises face aux niveaux des risques n’est plus à démontrer, si bien que les grandes et les plus structurées de renommées internationales, comme les banques, ont montré leur limite.

Un risque peut être défini d’une manière générale comme *un inconvenient plus ou moins probable auquel nous sommes exposés*¹. Ou encore *la probabilité qu’un effet spécifique se produise dans une période donnée ou dans des circonstances déterminées*. En conséquence, un risque se caractérise par deux composantes : *la probabilité d’occurrence d’un événement donné* et *la gravité des effets ou des conséquences de l’événement supposé pouvant se produire*².

Les risques peuvent être hiérarchisés selon leur niveau de gravité et de probabilité afin de gérer les priorités et de détecter les importantes zones de risques. En général, les risques d’entreprise peuvent être regroupés en deux (02) catégories, à savoir *les risques inhérents* qui sont ceux ne dépendant pas de l’entreprise mais de son environnement et *les risques de non contrôle* qui sont ceux résultant de l’inefficacité du système de contrôle interne de l’entreprise ou encore, l’incompétence et/ou la négligence de son personnel.

Tout risque, s’il se concrétise, remet toujours sa victime dans une situation défavorable, la plupart du temps, il conduit à une diminution d’actifs, c'est-à-dire une perte de ressources sans contre partie équivalente. Il peut donc nuire au bon fonctionnement de l’entité victime, et peut même remettre en cause sa pérennité, lorsque le niveau de risque est très élevé. La détection à temps de ces risques est ainsi vitale pour mieux appréhender les actions à entreprendre en vue de diminuer leurs effets ou bien, de les éviter.

¹ Petit Larousse (1997).

² Directive Seveso 2 (1996), par AIDA, la réglementation des activités à risques. Article 3, alinéa 7

Bon nombre d'entreprises, surtout les grandes, mettent en place un dispositif de gestion de risques pour s'assurer que tous faits et événements suspects soient remis en cause et matérialisés à temps réel puis traités dans les plus brefs délais. Ceci dans le but de minimiser les effets des risques auxquels l'entreprise est exposée. Toutefois, essayer d'éviter tous risques est impossible, la vie quotidienne de l'entreprise est elle-même génératrice de risques, il faut juste définir un niveau d'acceptabilité des risques.

En effet, toutes opérations effectuées avec des tiers peuvent être génératrices de risques. Or, l'entreprise ne peut vivre isolée, elle est en contact régulier avec ses partenaires, ainsi, elle court des risques permanents. L'obligation principale du client vis-à-vis de son fournisseur est certainement le respect du délai de paiement inscrit dans la lettre de marché. L'entreprise cliente doit ainsi être en mesure de faire face au paiement de la facture à l'échéance. Le non respect de cette échéance peut engendrer des problèmes de liquidité pour l'entreprise fournisseur. Ce problème lui forcera à recourir à diverses pratiques qui peuvent lui couté chers, comme les découverts bancaires ou les facilités de caisse. Mais aussi, l'entreprise fournisseur en manque de liquidité pourra être tentée de repousser l'échéance de paiement de son propre fournisseur, comportement qui peut toutefois détériorer son image vis-à-vis de son fournisseur. Ainsi, le non respect de l'échéance de paiement fournisseur est source de risques aussi bien pour l'entreprise cliente que pour l'entreprise fournisseur.

Alors que quels que soient la forme et le type de l'entreprise, elle est en relation continue avec des fournisseurs ou prestataires pour l'approvisionner en consommables, matières premières, marchandises et d'autres biens et services nécessaires à son fonctionnement. Les transactions d'achats effectuées auprès de ces fournisseurs peuvent engendrer de nombreux risques, qu'ils proviennent d'une erreur, d'une fraude (risques de non contrôle) ou de circonstances ne dépendant pas de l'entité (risques inhérents).

Cependant, l'entreprise est tenue de garder une bonne image vis-à-vis de ses fournisseurs pour pouvoir continuer une bonne relation d'affaires avec eux, des engagements bilatéraux sont ainsi à respecter tout en croyant sur la bonne volonté de chacune des deux (02) parties. Dans la plupart du temps, une entreprise travaille avec plusieurs fournisseurs. Ceci permet de comparer leurs offres pour pouvoir sélectionner celui qui nous convient le mieux, pour une situation donnée, en tenant compte du rapport qualité/prix. Le suivi individuel de ces comptes fournisseurs doit être fait avec délicatesse et attention pour être en mesure de connaître la situation vis-à-vis de chaque fournisseur à tout moment.

Nous avons pu constater ces faits au sein de la Centrale d'Achat de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de Madagascar, connu sous le sigle SALAMA, où nous avons passé un stage.

SALAMA est une entreprise à but non lucratif dont l'objet social est l'approvisionnement de médicaments et de matériels médicaux aux entités à but non lucratif de Madagascar. Courant juillet 2011, SALAMA a obtenu une certification ISO 9001 qui concerne la qualité du processus d'achats et de distribution. Cette certification impose à SALAMA de définir explicitement, et avec les détails nécessaires, ses besoins envers ses fournisseurs afin que ces derniers lui livrent des produits qui correspondent vraiment aux besoins de ses propres clients, l'aide d'un technicien est suscitée à ce niveau. En outre, cette certification lui exige aussi d'en disposer des modalités permettant de vérifier que les produits qui lui sont livrés satisfassent aux exigences spécifiées des clients, là encore, l'intervention d'un expert en contrôle qualité est nécessaire.

C'est pour cette raison que nous avons choisi le thème « *Contribution à l'amélioration des dispositifs de détection de risques dans le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement : cas de la Centrale d'Achats de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de Madagascar : SALAMA* » Ceci nous permettra de vérifier l'application permanente des exigences de cette certification ISO 9001 et d'en apporter des recommandations pour combler les lacunes persistantes dues aux risques inhérents et de non contrôle cités auparavant afin de contribuer à l'amélioration de la performance globale de SALAMA.

Notre étude s'est limitée au cas du siège social de SALAMA sis à Tanjombato. Les fournisseurs objet de notre étude sont les fournisseurs de médicaments, divisés en fournisseurs étrangers et fournisseurs locaux. Les dispositifs à mettre en place pour la détection de risques, sujet de ce mémoire, se limitent au cycle Achat-Fournisseur-Décaissement.

Le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement commence par l'expression des besoins, la quantification des besoins, l'appel d'offre ou consultation, la passation de la commande, la réception de la marchandise, la comptabilisation de la dette et le paiement de la facture. Ce cycle est la pierre angulaire dans toutes entreprises car c'est sur la qualité des achats que se reposent la qualité et l'abondance des recettes provenant des ventes.

Toutefois, même si toutes activités semblent menacées par des risques courants, il y a des domaines où ces risques sont moindres, voire inexistant. Dans notre cas d'espèce, les fournisseurs de médicaments locaux, en général, ne présentent pas de risques élevés à cause de la simplicité des transactions et l'utilisation de la même monnaie. Par contre, les achats outre mer sont assez complexes par rapport aux achats locaux.

L'importance d'un risque peut être définie selon la valeur de l'objet de ce risque par rapport au seuil de signification adopté par l'entité. En effet, un risque concernant un objet ou une opération insignifiant(e) pour l'entreprise ne vaut pas la peine d'être remis en cause. L'importance d'un risque

s'apprécie aussi selon son niveau qui s'obtient par le produit de sa gravité avec sa probabilité. De cette importance des risques, découle le niveau d'acceptabilité des risques, niveau au dessous duquel, un risque est considéré comme normal et ne présente pas d'effets néfastes considérables pour l'entité.

Cependant, quel que soit le niveau et l'importance d'un risque, même si il est considéré comme un risque normal, il est toujours rationnel de chercher des moyens pour le maîtriser afin de minimiser ses effets, ou de l'éviter si c'est possible.

De ce constat décline la problématique de notre mémoire : « *Quels dispositifs pouvons nous envisager pour mieux appréhender les risques afin d'atténuer leurs effets, sinon les éviter au niveau du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement.* »

Nous essaierons d'apporter des pistes de solution à ce questionnement en se focalisant sur la détection des zones de risques importantes dans le circuit d'achat, depuis l'origine de l'expression des achats, en passant par le déclenchement de la commande, la réception des marchandises, sa comptabilisation jusqu'au paiement de la facture.

Notre étude s'appuiera sur deux (02) hypothèses. Ces hypothèses seront vérifiées en faisant référence aux résultats obtenus et elles seront confirmées ou infirmées dans le Chapitre des Discussions.

Hypothèse 1 : complétude des dossiers de marché

Hypothèse 2 : échange d'information à temps réel entre les Services Approvisionnement, Comptabilité et Trésorerie.

A chaque zone de risques détectée, nous essayerons d'un côté, de mettre en place des dispositifs permettant de le maîtriser au mieux, et d'un autre côté, de définir les niveaux d'acceptabilité pour maîtriser les risques survenus. L'objectif principal de notre travail est de contribuer à l'amélioration de la maîtrise du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement au sein de SALAMA.

La démarche de détection de risques s'appuiera sur l'analyse des dossiers fournisseurs, en identifiant tous les fichiers constituants, la description complète du processus d'achat en mettant en exergue les dossiers utilisés, avec leurs exemplaires et utilités respectifs, les personnes intervenants, avec leurs responsabilités respectifs, et les divers contrôles et recouplements effectués, avec leurs buts respectifs.

Pour renforcer et rendre probantes les informations dépouillées et présentées, nous allons procéder à des suivis de dossiers de marché depuis le Service Approvisionnement, initiateur de la commande,

en passant par le traitement comptable jusqu'au Service Trésorerie chargé du paiement de la facture.

Ainsi, pour mener à bien ce travail de recherche, notre étude se structure en quatre (04) chapitres :

- ***Chapitre 1 : Matériels et Méthodes.*** Ce chapitre décrit et explicite les matériels et méthodes mis en œuvre pendant l'élaboration de ce travail de recherche. Il consistera, d'abord, à présenter la zone d'étude et ses caractéristiques afin de justifier le choix de l'entité et le traitement du thème de mémoire. Puis, il décrit les matériels utilisés pour l'accomplissement de l'observation participative. Et enfin, il détaille la méthodologie de recherche adoptée pour la collecte d'informations et leur traitement en présentant également le chronogramme des activités.
- ***Chapitre 2 : Résultats.*** Ce chapitre présente les résultats obtenus en montrant dans un premier temps le Diagramme de Circulation des Documents (DCD) du processus d'achat. Puis, le tableau d'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (FFOM) s'ensuit. Enfin, les résultats obtenus auprès de chaque Service concerné seront présentés, à savoir : le Service Approvisionnement, le Service Comptabilité et le Service Trésorerie.
- ***Chapitre 3 : Discussions sur les résultats.*** Ce troisième chapitre portera sur la discussion et interprétation des résultats obtenus : le DCD, le tableau FFOM et les résultats obtenus auprès du Service Approvisionnement, Comptabilité et Trésorerie. Il consistera ainsi à vérifier les hypothèses de départ.
- ***Chapitre 4 : Recommandations.*** Ce dernier chapitre consistera à proposer des recommandations concrètes pour améliorer la maîtrise du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement. Ces recommandations seront basées sur les résultats obtenus et seront adressées à chaque Service concerné (Approvisionnement, Comptabilité, Trésorerie).

Le présent mémoire se terminera par une conclusion générale, des pages d'annexes et une bibliographie.

CHAPITRE I :

MATERIELS ET

METHODES

Tout travail de recherche doit être établi avec une méthodologie bien définie et des matériels adéquats pour son accomplissement. L'objet de ce chapitre est de présenter, de détailler et d'expliquer les matériels et méthodes utilisés dans l'élaboration de notre travail de recherche.

Le thème de mémoire lors du tirage au sort organisé par le Département Gestion était « Gestion de trésorerie ». Après discussion avec l'encadreur pédagogique, le thème a été reformulé pour être compatible avec l'option audit et contrôle. Ainsi, nous avons aboutit à « Amélioration du système de contrôle interne du cycle trésorerie ». Puis, lors du début du stage au sein de SALAMA, les entretiens avec les dirigeants de cette entité nous a conduit à reformuler de nouveau le thème. Au cours de l'exercice 2011, SALAMA a procédé à l'amélioration de ses procédures via l'appui de nombreux consultants étrangers. Le traitement du thème « Amélioration du système de contrôle interne du cycle trésorerie » s'avère donc difficile. Nous avons ainsi changé le thème, avec les conseils des dirigeants de SALAMA et l'accord de l'encadreur pédagogique, en « Contribution à l'amélioration des dispositifs de détection de risque pour le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement.

Cas SALAMA »

Notre étude s'est basée sur un stage effectué au sein de la Centrale d'Achats de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de Madagascar (SALAMA). Ainsi, ce chapitre raconte en détail les activités entreprises durant ledit stage. La collecte des informations nécessaire pour accomplir notre travail de recherche a été faite en suivant des méthodes bien établies que nous allons voir ultérieurement.

La qualité des résultats obtenus dépend essentiellement de la méthodologie adoptée et des matériels utilisés. Ce chapitre devient donc crucial pour le bien fondé des résultats. Des détails d'utilisation seront présentés à des niveaux jugés adéquat pour permettre aux lecteurs de reproduire les activités en cas de besoin.

Toutes démarches adoptées pour l'édition des résultats seront explicités dans le présent chapitre. Toutes les formules, théories et doctrines d'auteurs exploitées feront au moins l'objet d'une présentation générale. Pourtant, certaines théories plus utilisées seront détaillées à des degrés plus élevés.

Ce chapitre ne se limite pas simplement à l'intervention durant le stage, il englobe tous travaux entrepris dans le cadre de l'accomplissement du travail de recherche. Peuvent donc être inclus les discussions et entretiens informels dont l'objet est l'enrichissement des informations recueillies par les interventions formelles. Mais aussi, les travaux de recherches personnelles, comme la documentation et les entretiens, formels ou non, effectués avec des personnes en dehors de SALAMA.

Pour entreprendre ce chapitre, nous allons voir dans une première section la justification de la zone d'étude et ses caractéristiques. Cela permettra de bien connaître l'entité objet de l'étude. Puis dans la deuxième section, les matériels utilisés afin de justifier leur utilisation, donner leurs caractéristiques et définir leurs limites. Ensuite, nous parlerons de la méthodologie de recherche qui commencera par une revue de la littérature concernant le thème, une compréhension du processus d'achat de SALAMA, la confrontation de la théorie avec les réalités des activités de SALAMA, la méthode de collecte de données et les limites de l'étude. Enfin, ce chapitre se terminera par la présentation du chronogramme des activités qui résume dans des tableaux les activités entreprises durant l'accomplissement de notre travail.

Section 1- Justification de la zone d'étude et ses caractéristiques

Avant d'entreprendre une étude, il faut bien connaître la zone d'étude pour mieux axer les recherches. Nous allons donc commencer par la présentation générale da SALAMA, son historique, ses activités et moyens, sa position dans son secteur d'activité, et enfin la justification du choix de l'entité pour le traitement du thème.

1-1 Présentation et Historique

La Centrale d'Achats de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de Madagascar, dénommée : « SALAMA » a été créée en 1996 par le Gouvernement malagasy avec l'appui des partenaires techniques et financiers œuvrant dans le domaine de la santé (Banque Mondiale, Union Européenne, Coopération Française, etc.) pour assurer l'approvisionnement en médicaments essentiels génériques et en matériels médicaux de toutes les formations sanitaires publiques et des organismes privés à but non lucratif à Madagascar.

SALAMA est une Association sans but lucratif régie par l'ordonnance numéro 60-133 du 30 octobre 1960, modifiée par l'ordonnance numéro 75-017 du 13 août 1975. Bien que placée sous la tutelle technique du Ministère de la Santé, du Planning Familial et de la Protection Sociale, SALAMA est dotée à la fois d'une autonomie de gestion et d'une autonomie financière.

En 1996, une convention a été initialement établie entre le Gouvernement malagasy et la Centrale d'Achat SALAMA pour une période de dix ans, selon laquelle l'approvisionnement en médicaments et consommables médicaux de toutes les formations sanitaires publiques du pays doit lui être confié. Satisfait de la qualité de service de SALAMA au cours de cette première décennie, le Gouvernement lui a une fois de plus réitéré sa confiance en ayant signé, en mai 2006, une nouvelle convention pour une même période de dix ans.

Lors de sa création, le siège social de SALAMA se trouvait sis à Ankadimbaohoaka, puis, s'est déménagé à Mandrosoa Ivato en 2000, et en 2008 jusqu'à maintenant, il se trouve à Tanjombato. Il

est à noter que, selon les statuts de SALAMA, ce siège social est fixé à Antananarivo. Il pourra être transféré en tout autre lieu du territoire national sur simple décision du Conseil d'Administration. La ratification de l'Assemblée Générale sera néanmoins nécessaire.

Du point de vue organisationnel, SALAMA est chapeautée par :

- Une Assemblée Générale qui a le pouvoir le plus étendu,
- Un Conseil d'Administration, composé de représentants du secteur public et de certains membres de l'Association désignés par l'Assemblée Générale,
- Une Direction Générale, qui exerce tous les pouvoirs de direction et de gestion de la Centrale d'Achat conformément aux objectifs et décisions définis par le Conseil d'Administration.

Pour être plus à l'écoute et encore plus près de ses clients, des agences, dites des Délégations Provinciales, actuellement Agences, ont été implantées dans les cinq chefs-lieux de Province de Madagascar (Antsiranana, Mahajanga, Toamasina, Fianarantsoa et Toliara). Ces Agences assurent le suivi et le développement des relations commerciales avec les clients de SALAMA dans leurs circonscriptions respectives. Il est à noter cependant qu'elles ne disposent pas auparavant de stock de médicaments et les clients sont approvisionnés directement par le siège social. A l'heure actuelle, les Agences sont dotées d'un stock tampon de proximité de médicaments afin de combler les ruptures inter-planning.

Les clients de SALAMA sont principalement:

- Les formations sanitaires publiques, ou leurs structures de gestion, conformément à la politique nationale de santé, à la convention entre le Gouvernement malagasy et SALAMA, et aux protocoles d'exécution de cette convention,
- Les structures de soin et de distribution privées à but non lucratif, respectant un certain nombre de critères,
- Les structures ayant passé un protocole avec le Ministère de la Santé,
- Et les partenaires au développement sanitaire.

Ainsi, les officines pharmaceutiques privées ne peuvent-elles pas devenir clients de SALAMA.

1-2 Activités et moyens

Pour accomplir ses objectifs, comme toute autre entité, SALAMA entreprend ses activités à travers les moyens qui lui sont disponibles. Pour mieux comprendre son fonctionnement, il nous est jugé utile de bien connaître ces activités et moyens.

1-2-1- Activités

La mission de SALAMA consiste principalement à assurer la disponibilité permanente de médicaments essentiels génériques de qualité et à prix abordable aux formations sanitaires publiques, d'une part, et à quelques organismes privés à but non lucratif agréés par le Ministère de la Santé, d'autre part. Contrairement aux autres grossistes pharmaceutiques, SALAMA ne peut distribuer que les médicaments appartenant à la Liste Nationale de Médicaments Essentiels du Ministère de la Santé.

La Centrale d'Achats de Médicaments et de Matériel Médical de Madagascar assure aussi l'approvisionnement de matériels médicaux et de laboratoires aux formations à but non lucratif de Madagascar.

En amont, SALAMA effectue ses achats de médicaments et de matériels médicaux auprès des fournisseurs étrangers et locaux par le biais d'appel d'offres, lequel peut être International ou restreint. En cas d'extrême urgence, elle peut néanmoins effectuer ses achats par simple consultation ou par achat gré à gré si le produit demandé n'a qu'un seul fournisseur potentiel, ce dernier type d'achat n'est utilisé qu'en cas de force majeure car dans la plupart du temps, il coûte plus cher que les achats effectués par appel d'offre ou par consultation.

Les caractéristiques techniques des produits que SALAMA adresse à ses fournisseurs sont définies par les clients de SALAMA. Ceci dans le but d'assurer la satisfaction de sa clientèle et aussi de respecter la norme ISO 9001.

Les achats de médicaments et de matériels médicaux sont assurés par le Service Approvisionnement tandis que ceux des consommables et des divers fournitures de bureaux sont attribués au service des affaires générales. Le service des affaires générales effectuent ses achats en faisant des comparaisons de prix de plusieurs fournisseurs et non par appel d'offre.

En aval, SALAMA effectue ses ventes aux clients respectant les critères d'adhésion définies par le Ministère de la Santé. Ces ventes sont assurées par la Direction des Ventes et Marketing (DVM). Etant une entité sans but lucratif, SALAMA vend des médicaments génériques à moindre prix, dans certains cas, des produits sont même vendus à perte ou à une très faible marge, mais ces pertes sont comblées par des ventes de produits à plus forte marge.

1-2-2- Moyens

Pour mener à bien ses activités et accomplir le rôle que l'Etat Malagasy lui a confié, SALAMA dispose de deux (02) bâtiments situés à Tanjombato. Le premier lui sert de siège social et abrite tous les bureaux de directions. Le magasin de stockage et la grande salle de conférence se trouvent aussi dans ce premier bâtiment. Le second bâtiment est un magasin d'entreposage où tous les dossiers des exercices écoulés sont conservés et peuvent être consultés à tout moment en cas de besoin.

Par ailleurs, SALAMA dispose des Délégations Provinciales situées au niveau des cinq (05) anciens chefs lieux de Provinces. Ces succursales permettent un meilleur contact avec les clients et favorisent ainsi la constatation des besoins réels de la population malgache en matière de médicaments et de matériels médicaux.

Sur le plan matériel, SALAMA loue des véhicules de transport à des prestataires de service pour assurer le transport de ces personnels. Toutefois, l'acquisition de cars de transport de personnel propre à SALAMA fait partie des projets de la Centrale d'Achats. Des traiteurs recrutés par appel d'offres assurent la cantine de l'entreprise. Pour les livraisons des marchandises et matériels médicaux à travers tout Madagascar, SALAMA dispose des véhicules appropriés pour satisfaire les besoins de tous les régions. Le magasin de stockage de SALAMA est équipé par des matériels de norme internationale. Tous mobilier exploités au sein de la Centrale d' Achats font partie de son Actif.

Financièrement, SALAMA dispose d'une autonomie de gestion. Ainsi, elle a comme principale ressource les recettes provenant de ses propres ventes. Mais toutefois, elle peut aussi bénéficier des aides provenant des bailleurs de fonds vu qu'elle est sous la tutelle technique du Ministère de la Santé. SALAMA est tenue d'appliquer des prix moindre lors de ses ventes pour le bénéfice de la communauté Ainsi pour certains produits, elle peut effectuer des ventes à pertes, mais les marges issues d'autres produits sont en mesure de combler ces ventes à pertes.

Au niveau des ressources humaines, le siège social de SALAMA compte presque une centaine de salariés dont la majorité est constituée par des personnels permanents, d'autres appartenant à l'Unité de Gestion de Projet (UGP), et d'autres sont des consultants. Une association des employés nommée FIkambanan'ny MPIasan'ny SALAMA (FIMPISA) est aussi en place pour s'occuper des activités sociales, sportives et festives.

1-3- Position dans le secteur d'activité

Pour les formations sanitaires publiques résidant à Madagascar, SALAMA reste leur seul fournisseur légal en médicaments et matériels médicaux. Cependant, lorsque les produits demandés

par les formations sanitaires publiques sont en rupture chez SALAMA, ils peuvent effectuer leurs achats auprès d'autres fournisseurs jugés fiables.

Les structures de soins et de distribution privées à but non lucratif, quant à elles, sont libres de choisir leurs fournisseurs. Toutefois, ils effectuent la plupart de leurs achats auprès de SALAMA à cause du prix très compétitif et de la qualité de service proposés par la Centrale d'Achats.

En général, SALAMA est le leader dans son marché et se trouve dans une situation proche du monopole dans son secteur d'activité. Cependant, elle n'arrête pas d'améliorer la qualité de ses prestations pour augmenter le niveau de satisfaction de sa clientèle et de gagner la confiance du Ministère de la Santé pour accomplir la mission que celui-ci lui a attribuée. La pratique de la péréquation de prix dans tout Madagascar lui confère sur le marché comme un organisme régulateur des prix du secteur pharmaceutique.

SALAMA est aussi membre de l'ACAME (Association des Centrales d'Achats Africaines des Médicaments Essentiels)³. Le Directeur Général de SALAMA, Mr Tahina ANDRIANJAFY était le Président de cette association en 2008.

1-4- Justification du choix de la zone d'étude

Etant une centrale d'Achats, SALAMA effectue d'importantes transactions aussi bien nationales qu'internationales. Son mode de fonctionnement pour les achats englobe tout type d'achat en partant de l'appel d'offre jusqu'à l'achat direct. Les procédures et processus d'achat de l'entité sont ainsi très intéressants à comprendre et à décortiquer.

L'obtention de la certification ISO 9001 concernant la satisfaction des clients renforce encore l'importance de l'étude du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement. Cette certification n'empêche pas la persistance des risques liés à ce cycle, risques qui sont classés de « haut niveau » pour pouvoir persister à des procédures et processus déjà améliorés et étudiés dans toutes leurs aspects avant l'obtention de l'ISO 9001.

Ces faits nous ont poussés à étudier le cas de la Centrale d'Achats de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de Madagascar : SALAMA en adoptant le thème : « ***Contribution à l'amélioration des dispositifs de détection de risques dans le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement. Cas de la Centrale D'achat de Médicaments et de Matériel Médical de Madagascar : SALAMA*** »

Les dirigeants de cette entité ont suscité le traitement de ce thème qui leur sont important pour le suivi de l'application de la norme ISO 9001. Ce thème contribue aussi à l'amélioration de la

³ <http://www.acame.org/public/membres.php>

performance globale de SALAMA par la meilleure maîtrise des activités d'achat, sur lesquelles repose la qualité des ventes génératrices de recettes.

L'observation participative est basée au sein du service Audit Interne et Contrôle de Gestion, service responsable notamment de la détection de risques et failles dans tous les autres services. Toutefois, des interventions auprès des services Approvisionnement, Comptabilité et Trésorerie ont été menées pour le suivi direct de dossiers d'achats.

Section 2- Matériels utilisés

Cette section se subdivise en trois points essentiels à savoir : la justification d'utilisation, les caractéristiques et les limites d'utilisation.

2-1- Justification d'utilisation

Le stage au sein de SALAMA a duré trois (03) mois. Stage pendant lequel, nous avons pu observer et participer aux différentes pratiques adoptées par l'entité pour gérer ses opérations d'achats.

Concernant les matériels utilisés pour l'édition du mémoire et du stage, l'ordinateur est l'outil de base utilisé pour les transactions courantes avec les fournisseurs et aussi pour le traitement de diverses données et tâches quotidiennes de l'entreprise. Chaque ordinateur de SALAMA est doté d'une connexion Internet permettant d'envoyer et de recevoir des courriels à destination ou provenant des fournisseurs et de tout autres parties prenantes, et également pour la transmission d'informations internes. Toutefois, l'envoi de courriers recommandés est encore utilisé pour fournir des documents tangibles, à cet égard, SALAMA coopère avec TNT pour les courriers internationaux urgents et avec la POSTE Malagasy lorsque le degré d'urgence n'est pas assez élevé. Pour les courriers nationaux, si les destinataires se trouvent à Antananarivo, les courriers sont directement remis par un coursier, et dans les cas où les destinataires sont en périphéries ou en provinces, les courriers sont transmis par la POSTE Malagasy.

La connexion Internet nous a aussi beaucoup servi pour la recherche de données concernant le thème, telles que les notions théoriques, les extraits de livres, les contextes, la consultation du site web de SALAMA pour recueillir diverses informations utiles, la consultation d'ouvrages de mémoire édités par nos prédecesseurs concernant le thème. La lecture virtuelle a ainsi joué un rôle important dans l'accomplissement de ce mémoire.

Concernant les logiciels utilisés, le logiciel de traitement de texte classique WORD de Windows reste la base. En effet, nous l'avons utilisé depuis la phase de collecte de données (saisie des informations recueillies), lors des traitements (filtrage et hiérarchisation des informations), de la rédaction (reformulation et développement), jusqu'à la mise en page (définition du format du

document avec les diverses spécifications) et l'impression finale (tangibilité du document). Ce logiciel nous a beaucoup aidé avec ses diverses fonctionnalités, telles l'insertion de tableau de calcul, d'image...et aussi sa simplicité d'utilisation. Son vérificateur d'orthographe et son dictionnaire nous a servi pour l'enrichissement linguistique. WORD a été également utilisé pour l'accomplissement des tâches courantes qui nous ont été confiées durant le stage comme la saisie des fiches de prix, les bordereaux d'envoi, les attributions de marché, les évaluations de fournisseurs etc.. Bref, c'est le logiciel que nous avons utilisé le plus.

Le tableur EXCEL de Windows a été aussi exploité pour les traitements de données nécessitant des formules et de comparaison avant filtrage pour être exportées vers WORD. Ce logiciel nous a servi notamment pour l'analyse des fournisseurs, sur laquelle nous avons décortiqué plusieurs marchés en les évaluant sur divers critères pour aboutir à détecter les zones de risques du Service Approvisionnement. EXCEL a été également utilisé pour l'accomplissement des diverses tâches courantes qui nous ont été confiées durant le stage comme la vérification de la conformité des données provenant de services différentes, la mise à jour des critères d'évaluation et des objectifs de chaque service prescrits par le processus général de SALAMA (contrôle de gestion), l'établissement de la cotation de prix etc..

La Gestion Commerciale de « SAGE SAARI » a été employée pour la saisie des articles entrantes pour définir ses diverses caractéristiques ainsi que le suivi en stock. Ce logiciel a été aussi utilisé pour trouver les prix de ventes des articles pour l'établissement des fiches de prix. L'établissement des bons de livraison est aussi édité sous Gestion Commerciale.

Le logiciel « SupplySoft » a été exploité en parallèle avec la Gestion Commerciale. C'est un logiciel de suivi de commande qui permet notamment d'enregistrer ses caractéristiques telles le fournisseur, le numéro de marché, la date d'attribution, le mode d'expédition avec l'Incoterm utilisé, le conditionnement du produit, le montant de la commande etc. Les données issues de ce logiciel peuvent être converties en format WORD, EXCEL ou PDF et peuvent être directement envoyé par courrier électronique si c'est nécessaire.

Du côté des hardwares : le flash USB a été évidemment utilisé pour transporter des données d'un ordinateur à un autre pour confrontation ou retraitement. Il a été notamment utilisé pour sauvegarder les données traitées depuis l'ordinateur de SALAMA pour être rééditées et continuées à partir de notre ordinateur personnel.

La manipulation et consultation de divers dossiers constituent aussi une phase cruciale pour l'accomplissement du présent mémoire. Depuis le service d'Audit Interne et Contrôle de Gestion, nous avons consulté les Statuts de SALAMA, un exemple de cahier de charge de marché, et les

procédures de chaque service pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entité. Dans le Service Approvisionnement, nous avons consulté plusieurs dossiers de fournisseurs contenant des dossiers de marché de l'exercice 2011 qui sont déjà apurés et d'autres dossiers en cours. C'est à partir de ces dossiers fournisseurs que nous avons procédé à l'échantillonnage des marchés pour être suivis auprès du Service Comptabilité et Trésorerie. En outre, la manipulation d'autres documents internes, tels que les bordereaux d'envoi, les attributions de marché, les fiches de prix, les fiches de contrôle physique et conditionnement (FCPC) etc. nous ont permis de mieux connaître la réalité des activités dans chaque service et aussi de pouvoir suivre l'application des procédures.

Concernant la collecte de données primaires, nous avons effectué des entretiens auprès de divers personnels, à savoir : le Responsable d'Audit Interne et Inspection, le Contrôleur de Gestion, le Responsable du Service Approvisionnement, l'Assistante de passation de marché, le Responsable Stock, le Responsable Comptabilité, le Responsable Trésorerie pour pouvoir mieux comprendre la façon dont ils traitent les documents internes en fonction de leurs responsabilités respectives. Ces entretiens ont été effectués avec des questions libres afin de collecter le maximum d'informations possibles. Evidement, nous avons procédé à des prises de notes pour la traçabilité des informations recueillies. La consultation de divers documents internes nous ont aussi permis de mieux connaître l'entité.

Concernant les données secondaires, nous avons consulté divers ouvrages de mémoire établis par nos prédecesseurs concernant le thème, des articles sur Internet, des livres de gestion et de détection de risques, des revues et journaux pour entrer dans le contexte de notre étude ainsi que des procédures d'autres entités pour leurs opérations d'achats afin de les comparer avec celles de SALAMA. Ces données secondaires nous ont permis de mieux appréhender notre thème de mémoire et aussi d'identifier les points sur lesquels notre étude doit se concentrer en tenant compte des études déjà entreprises.

2-2- Caractéristiques

Concernant les Hardwares, à savoir : l'ordinateur, le flash USB, l'imprimante et la photocopieuse, ce sont tous des matériels indispensables pour la tangibilité et la traçabilité des données recueillies et traitées. Ces matériels issus de la NTIC ont des degrés de précision élevés, ce qui nous ont permis de diminuer, voire d'éviter les erreurs et les pertes de données.

Pour les Softwares, à savoir : WORD, EXCEL, Gestion Commerciale, SupplySoft, ils comportent tous des fonctionnalités d'autocontrôle qui permettent de détecter automatiquement une donnée erronée ou invalide. Ces logiciels permettent aussi la sauvegarde et le retraitement des données. En outre, pour la « Gestion Commerciale » et « SupplySoft », un nom d'identifiant et un mot de passe

sont requis afin de restreindre l'accès aux informations. Certains champs de ces logiciels ne peuvent être modifiés, supprimés ou copiés que par des utilisateurs spécifiques pour éviter les fraudes ou la modification de données déjà validées. De même, pour WORD et EXCEL, cette fonctionnalité de restriction d'utilisateurs est également disponible.

La possibilité d'utilisation de matrices facilite l'accomplissement des tâches à caractères répétitifs. Cependant, il faut être très vigilant afin de ne pas fausser les saisies et traitements car dans certains cas, comme pour l'établissement des fiches de prix, la saisie des données entrantes se fait en écrasant directement les anciennes. La vérification systématique de tous les champs est ainsi vitale pour ne pas laisser des informations concernant les anciennes données apparaître sur les nouvelles. Ce type d'erreur peut être néanmoins détecté par des contrôles hiérarchiques que nous allons exposer ultérieurement la matérialisation.

Les dossiers internes que nous avons consultés sont tous présentés en bonne et due forme. Les procédures de SALAMA imposent aux personnes qui ont traité, approuvé, ou lu ces documents, de mettre leurs paraphes sur lesdits documents. A chaque transmission de documents d'un service à un autre, une décharge est faite systématiquement sur l'exemplaire revenant au service transmetteur, ou a défaut de l'exemplaire, un paraphe sur un cahier de transmission est nécessaire.

Les dossiers provenant des parties tierces sont eux aussi en bonne et due forme. Ils sont transmis directement à SALAMA par un coursier ou par d'autres prestataires d'expédition de courriers.

Les données primaires recueillies pendant l'observation participative ont été des données brutes issues notamment d'entretiens libres, elles ont été ainsi reformulées, rédigées et filtrées pour être présentées dans le présent ouvrage. Toutefois, ce traitement a été fait tout en rapportant les informations de base sans aucune modification. Dans certains cas, quelques questions libres ont été posées à différentes personnes pour valider et enrichir les informations recueillies. La confrontation de ces informations avec les faits réels a été entreprise à ce niveau concernant les points, sur lesquels nous avons obtenu des réponses différentes auprès des personnes interrogées pour détecter les failles à expliciter.

Concernant les données secondaires, elles ont été puisées dans divers ouvrages. Avant d'être présentées dans ce mémoire, les informations ont été synthétisées, les phrases reformulées. A part les définitions et citations d'auteurs, nous n'avons rapporté que les données concernant directement notre thème de mémoire. Les divergences des points de vue des différents auteurs ont été mis en exergue pour mieux élargir la vision du problème traité. Toutefois, et dans la plupart du temps, ces visions divergentes sont complémentaires et nous ont beaucoup aidé à établir un nouvel angle de vue du problématique d'organisation et de fonctionnement objet de notre étude.

2-3- Limites des matériels utilisés

Les matériels utilisés pour l'accomplissement de ce travail de recherche ont été exploités sous leurs présentations et formes originales. Aucune modification ou personnalisation n'a été entreprise à cet effet. Les logiciels de traitement de données que nous avons mis en œuvre sont ceux actuellement utilisés par SALAMA. Nous tenons à préciser que les logiciels exploités au sein de la Centrale d'Achats disposent tous de licences professionnelles.

Section 3- Méthodologie de recherche

Cette section est consacrée aux détails de la méthodologie adoptée pour le traitement de notre travail. Il est à rappeler que la méthodologie de mémoire est celle de IMMRED. Nous allons voir cinq (05) points essentiels dans cette section en commençant par une revue de la littérature, puis par la compréhension générale du processus d'achat de SALAMA. Ensuite, nous allons confronter la théorie avec les réalités des activités de SALAMA. Après, nous expliquerons la méthode de collecte de données et nous terminerons par la limite de l'étude.

3-1- Approche théorique et revue de la littérature

Comme la plupart des thèmes traités de nos jours, le nôtre a été déjà entrepris par divers auteurs dans le passé. Ainsi, il est jugé nécessaire de présenter certaines théories d'auteurs se rapportant directement à notre thème d'étude. Pour ce faire, nous allons voir dans un premier temps les théories concernant la détection et gestion des risques généraux. Puis dans un second temps, nous verrons les théories se rapportant aux risques du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement.

3-1-1- Détection et gestion de risques généraux

L'entrepreneur prend continuellement des risques inhérents à son activité. L'étude et le développement d'une nouvelle activité par exemple, ou le financement par emprunt d'un investissement, constituent des risques que l'entreprise encourt volontairement pour réaliser un bénéfice ou pour s'élargir.

Le risque, représente la probabilité qu'un dommage (plus ou moins grave) survienne suite à une exposition à un danger. Le risque est donc la combinaison de la probabilité de la survenue d'un événement dangereux et des conséquences de cet évènement.

Le processus de la gestion des risques se décompose en quatre grandes étapes⁴ :

- Étape n°1 : L'identification et la caractérisation des risques.
- Étape n°2 : L'évaluation et la hiérarchisation des risques.

⁴ AdHEO 109 : page 3, paragraphe 2

- Étape n°3 : Le traitement des risques.
- Étape n°4 : Le suivi et le contrôle des risques.

L'identification et la caractérisation des risques

Le préalable à toute démarche de gestion des risques consiste à répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les événements générateurs de risques.

Il en résulte alors une liste de risques possibles, qu'il convient ensuite de classifier selon différentes typologies de causes (techniques, humaines, réglementaires...), de façon à définir par la suite des actions de maîtrise adaptées à chaque risque.

L'évaluation et la hiérarchisation des risques

Cette seconde étape consiste :

- d'une part à évaluer, dans la mesure du possible, la probabilité d'apparition de chaque risque recensé,
- et d'autre part à estimer la gravité des conséquences directes et indirectes de ce risque sur l'entreprise.

Une fois les risques évalués, il convient ensuite de les hiérarchiser, de manière à distinguer les risques acceptables des risques non acceptables pour l'entreprise. Le but de cette hiérarchisation est d'apprécier l'impact de chacun des risques détectés et de déterminer globalement le niveau d'exposition aux risques de l'entreprise.

Ainsi grâce à cette quantification, le chef d'entreprise pourra se focaliser sur les risques prépondérants et définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser.

Le traitement des risques

La gestion des risques consiste également à les traiter, c'est-à-dire définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les ramener à un niveau acceptable et les rendre ainsi plus supportables pour l'entreprise. Cela nécessite donc de définir et de mettre en œuvre, risque par risque, un certain nombre d'actions visant :

- soit à supprimer ses causes,
- soit à transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage à un tiers,
- soit à réduire sa criticité (en diminuant sa probabilité d'apparition ou en limitant la gravité de ses conséquences),

- soit à accepter le risque tout en le surveillant.

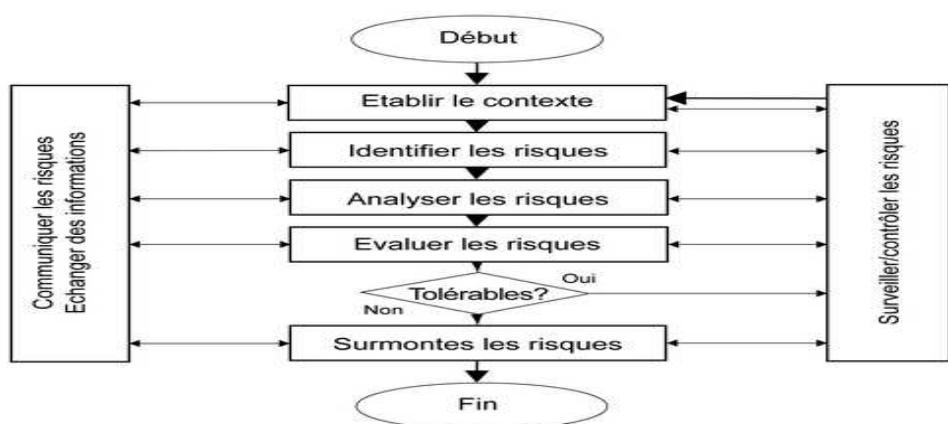
Le suivi et le contrôle des risques

Enfin, au cours du temps, la liste des risques potentiels doit être réajustée. Certains risques peuvent disparaître, d'autres apparaître ou d'autres encore, considérés initialement comme faibles, peuvent devenir inacceptables pour l'entreprise. C'est pourquoi il est important de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques encourus.

Ainsi l'objet de cette quatrième étape est de mettre à jour la liste initiale des risques identifiés, d'affiner les caractéristiques des risques déjà connus, de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des actions de maîtrise, d'apprécier leur efficacité, et de surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences.

Une autre approche se résume dans la figure ci-après :

Figure 1 : Démarche d'analyse des risques



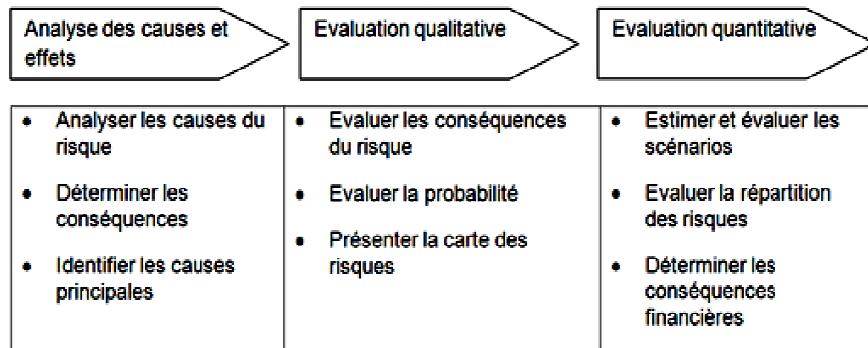
Source: Dr. Bruno Brühwiler, Management und Qualität, 3/2009

Cette approche présente les différentes étapes de la gestion de risques. Ce même auteur a aussi évoqué que l'analyse des risques doit être composée de trois (03) éléments, à savoir :

1. l'analyse des causes et effets
2. l'évaluation quantitative et/ou
3. l'évaluation qualitative

La figure suivante résume les composants de ces trois (03) éléments :

Figure 2: Composants des étapes d'analyse des risques



Source: KPMG Schweiz, Methodik zur Einführung eines Risikomanagementsystems, 2008 par Dr. Bruno Brühwiler

Cette figure nous montre les actions à entreprendre pour une bonne gestion de risques. L'analyse qualitative doit précéder l'analyse quantitative pour mieux définir les domaines à quantifier.

- **Risques liés au cycle Achat-Fournisseur-Décaissement**

Bien qu'apparemment simple vu de l'extérieur, le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement est, en réalité, particulièrement complexe compte tenu du fait qu'il existe différents types de transactions d'achats avec différents types de fournisseurs.

Le processus « achats » comprend l'achat de biens ou de services par l'entreprise, depuis l'expression des besoins jusqu'au paiement de la facture, en passant par la réception du bien ou de la prestation, la réception de la facture et sa comptabilisation.

Ce cycle présente des risques importants de détournement, car il concentre l'essentiel des mouvements de sortie de fonds de l'entité. Les risques inhérents ne sont pas toutefois à négliger car des évènements ne dépendant pas de l'entreprise peuvent à tout moment perturber son fonctionnement.

Les risques fréquents pour ce cycle peuvent être énumérés comme suit :

- ***La falsification de la facturation*** ; cette forme de fraude prend la forme de création de fausses factures, la surfacturation, ou la création d'une facture fictive. Mais elle peut aussi résulter d'une simple erreur.
- ***La falsification des moyens de paiement*** : c'est le cas le plus fréquent car il aboutit directement à un détournement d'espèces. Cette forme de falsification peut se présenter sous diverses formes comme l'émission de chèques falsifiés ou de virements frauduleux
- ***La falsification comptable*** : ce type de fraude fait partie des actions de dissimulation de l'acte frauduleux. En effet, modifier la comptabilité pour couvrir les vols est vital pour ne pas laisser des traces pour un fraudeur, d'où la nécessité d'une restriction aux personnes

ayant accès aux informations comptables. Cette catégorie de fraude peut se manifester par une modification ou suppression d'une écriture comptable, la création de fournisseurs fictifs, le non enregistrement d'une facture déjà payée pour être payé de nouveau dans le compte du fraudeur.

Mais les risques du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement ne se résument pas seulement par les détournements, la qualité des biens et services achetés peut aussi être objet de divers risques. En effet, le non respect des quantités et qualités des biens achetés peut engendrer divers problèmes pour l'entité comme l'insatisfaction des clients qui démolit l'image de l'entreprise, la rupture ou l'excédent de stock, gaspillage de ressources etc.

Il ya aussi les risques inhérents, lesquels, malgré leurs causes hors du contrôle de l'entreprise, peuvent nuire à son bon fonctionnement. Le cas le plus fréquent est le retard des livraisons des fournisseurs, le prolongement du délai de transit et de sous douane pour les biens provenant d'outre mer, l'instabilité du taux de change pour les transactions effectuées en devises etc..

3-2- Compréhension du processus d'achat de SALAMA

Après les notions théoriques, nous allons maintenant nous focaliser sur les réalités des activités de SALAMA. Ainsi, nous allons commencer par la compréhension des dossiers de marché. Puis, nous allons présenter les personnes et services intervenants dans le cycle d'achat.

3-2-1- Les dossiers de marché pour les achats

Le stage effectué au sein de la Centrale d'Achats de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de Madagascar nous a permis de comprendre le fonctionnement du cycle achat par appel d'offres. En effet, cette entité effectue presque tous ses achats de médicaments et de matériels médicaux par la voie d'un appel d'offres, qui peut être international ou restreint. Sinon, par consultation directe des fournisseurs potentiels ou de gré à gré dans le cas où seuls, un ou deux fournisseurs sont jugés capable de fournir les médicaments ou matériels médicaux objet de la commande.

Nous avons commencé notre étude par des consultations de dossiers de marché déjà apurés se rapportant à l'exercice 2011 dans le Service Approvisionnement. Ce dépouillement nous a permis de recenser les divers documents utilisés au cours d'un achat, leur mode de classement, les personnes qui les établissent et les approuvent, le fonctionnement général du Service Approvisionnement ainsi que les divers risques et litiges qui peuvent survenir entre l'entreprise et ses fournisseurs.

La participation aux tâches quotidiennes de l'entreprise nous a permis ensuite de compulser tous les documents internes et externes utilisés lors du traitement des achats. La transmission et les

recouplements de divers documents depuis le Service Approvisionnement vers la comptabilité, puis dans le Service Trésorerie ont mis en exergue les divers contrôles appliqués. En outre, la signature ou paraphe par toutes personnes ayant effectuées une action sur les documents est aussi exigée. Les opérations concernant les achats sont suivies en permanence par le service d'Audit Interne et Contrôle de Gestion.

Cette deuxième phase de notre étude nous a beaucoup éclairés la réalité des activités d'achat. Ceci a été quand même facilité par la première étape car nous avions déjà acquis certaines notions sur les documents à utiliser avant de participer au traitement des dossiers en cours.

Après ces deux (02) premières étapes qui peuvent être classées de préliminaires, nous avons procédé à la démarche de détection de risques des dossiers de marché proprement dite, en commençant par l'identification et la caractérisation, puis par l'évaluation et la hiérarchisation, après, le traitement des risques identifiés (mise en place de dispositifs permettant de diminuer leurs effets, ou sinon de les éviter) et enfin le suivi et le contrôle des risques.

Ce processus de détection de risques a été appuyé par des entretiens avec le Responsable d'Audit Interne et le Responsable Approvisionnement pour confirmer les faits observés ainsi pour leur demander la fréquence possible du fait jugé comme générateur du risque détecté afin de ne pas en tirer une conclusion mal fondée.

3-2-2- Les Services et personnes intervenants dans le processus d'achat

La participation aux tâches quotidiennes de SALAMA et la consultation des manuels de procédures nous ont permis d'identifier les services concernés du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement ainsi que les personnes intervenants dans la préparation, le traitement et l'approbation des documents.

Nous avons également passé certains temps dans chaque service concerné pour suivre les documents dans leur cycle complet, à savoir le Service Approvisionnement, le Service Comptabilité et le Service Trésorerie.

Après avoir compris les notions théoriques concernant le thème de mémoire ainsi que les pratiques réelles de SALAMA pour les opérations d'achat, nous avons procédé à la confrontation de ces deux (02) données.

3-3- Confrontation de la théorie avec la réalité des activités du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement

Cette étape a été entreprise pour confronter la théorie avec la pratique, de faire correspondre les données primaires (réalité des activités) avec les données secondaires (théorie) et aussi d'apprécier la rationalité et la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux situations inhabituelles.

En maitrisant la théorie du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement, nous avons pu détecter des manques (ou écarts) dans la réalité des activités entreprises par SALAMA, mais aussi, nous avons vu de nouveaux pratiques appliquées qui ne sont pas mentionnées dans les données secondaires.

Cette comparaison nous a conduit à formuler des recommandations, en toute rationalité, pour détecter les zones de risques liées aux opérations d'achats ainsi que pour mettre en place des dispositifs permettant de maîtriser le cycle achat en général.

3-4- Méthode de collecte de données

Comme tout autre travail de recherche, le nôtre a été basé sur la collecte de données. Cette étape est ainsi cruciale pour le bien fondé des résultats. Nous allons voir la méthode d'échantillonnage et la méthode de traitement.

3-4-1- Échantillonnage

L'analyse exhaustive de tous les fournisseurs et marché de SALAMA, même pour un exercice donné, s'avère impossible. Ainsi, nous avons procédé à un échantillonnage, dans le but de constituer un échantillon représentatif de la population mère (ensemble des documents de marché de tous les fournisseurs, étrangers et locaux). Le sondage a été fait selon une méthode aléatoire. Nous avons choisi au hasard, d'abord les fournisseurs, qui sont divisés en étrangers et locaux et classés par ordre alphabétique, puis dans le classeur contenant les dossiers de marché du fournisseur choisi, nous avons pris au hasard deux (02) ou trois (03) marchés. Au final, nous avons constitués un échantillon comprenant 30 marchés de sept (07) fournisseurs étrangers et neuf (09) fournisseurs locaux.

Nous pensons que l'échantillon constitué est représentatif de la population mère, car en premier lieu, le nombre des individus consultés, qui est égal à trente (30), correspond au minimum d'individus étudiés pour que le résultat d'un sondage soit acceptable statistiquement. En en second lieu, la méthode aléatoire dans le choix des individus a permis de donner une chance égale à tous les individus de la population mère d'être choisi.

3-4-2- Méthode de traitement

Tout d'abord, nous avons effectué un Diagramme de Circulation de Documents (DCD) se rapportant au processus d'achat de l'entreprise pour mieux le comprendre. Ce diagramme a été établi sur la base des informations recueillies lors des entrevues avec les personnels de l'entreprise et par la consultation des manuels de procédures.

Puis, après avoir constitué l'échantillon, nous avons procéder à la consultation exhaustive des dossiers de chaque marché choisi. En parallèle, nous avons fait une analyse des marchés en

rappor tant diverses informations jugées utiles dans le tableau d' « analyse fournisseur » qui sera présenté en annexe de ce présent mémoire. Ce tableau d'analyse fournisseur compare les marchés entre eux et permet ainsi d'identifier certains faits, jugés au début inhabituels, comme étant répétitifs et qui ont attiré certainement notre attention.

Ce tableau présente les informations que nous avons recueillies à travers les échantillons, ainsi, il est la base des résultats et recommandations. Nous avons choisi plusieurs critères à analyser, d'un service à un autre et pour chaque marché afin de mieux décortiquer les étapes essentielles du processus d'achat et d'en tirer des conclusions bien fondées.

La fixation du seuil de signification a été établi en se référant au montant total des achats effectués par SALAMA durant l'exercice 2011, puis en le divisant par le nombre total des marchés attribués durant ce même exercice pour avoir le montant moyen de marché. Pour les risques, leur seuil de signification a été établi par rapport au montant du marché objet desdits risques :

- risques inférieurs à 5% du montant du marché : non significatifs
- risques compris entre 5 et 10% du montant du marché : acceptables
- risques supérieurs à 10% du montant du marché : significatifs.

3-5- Limites de l'étude

Pour mieux définir la portée de ce présent mémoire, nous avons limité notre étude sur les fournisseurs actifs de médicaments et matériels médicaux. L'entité étudiée est le siège social de la SALAMA. L'étude de toutes les activités s'avère difficile et nécessite beaucoup plus de temps, ainsi, nous avons limité notre intervention dans le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement. Ceci revient à limiter l'étude à travers trois (03) services, à savoir : Approvisionnement, Comptabilité et Trésorerie.

Les dispositifs que nous avons suggéré de mettre en place ont été formulés en nous référant à ceux déjà décrits dans les procédures. Les esquisses de solutions proposées par ce présent mémoire restent des suggestions, leur application dépend entièrement des dirigeants de SALAMA.

Le chapitre matériels et méthodes a été conçu pour que les lecteurs puissent vérifier le travail de recherche rien qu'en le consultant. Les démarches d'investigations ont été détaillées au plus haut niveau. Les méthodes adoptées peuvent variées d'un chercheur à un autre. Pour notre ouvrage, le stage au sein de SALAMA reste la base. Les matériels utilisés sont ceux de la Nouvelle Technologie d'Information et de la Communication avec les licences appropriées.

Concernant la méthodologie, nous avons commencé par la collecte des données secondaires (théorie) avant d'aller sur terrain pour en avoir les données primaires (réalité). Puis nous avons procédé à la comparaison de ces deux (02) sources de données pour savoir celles qui sont décrites dans la théorie mais inexistantes dans la pratique et les pratiques appliquées sur terrain mais non mentionnées dans la théorie.

Ce chapitre décrit aussi les méthodes de traitement des activités courantes de SALAMA pour les Services concernés du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement. Les descriptions des activités ont été généralisées par rapport aux procédures existantes en tenant compte de ce qui est réellement fait.

CHAPITRE II :

RESULTATS

Ce chapitre présente les résultats obtenus durant le stage effectué au sein de SALAMA. Les résultats que nous allons présentés sont issus de l'exploitation des matériels et de la méthodologie expliqués dans le précédent chapitre.

Tout travail de recherche consiste à présenter des résultats lesquels peuvent provenir des constatations personnelles du chercheur, ou des reformulations et élargissement partant d'un résultat de travail déjà achevé. Tel est notre cas d'espèce, certains résultats ont été conçus par nous même et d'autres proviennent des procédures existantes au sein de l'entité.

Les résultats issus des procédures existantes sont néanmoins retraités et filtrés avant d'être présentés. Cette opération a été entreprise avec des soins particuliers afin d'éviter la perdition d'informations significatives et/ou la mauvaise reformulation des données sources.

Le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement concerne en général trois Services, à savoir

- Le Service Approvisionnement initiateur de la commande,
- Le Service Comptabilité qui se charge de l'enregistrement de la dette et
- Le Service Trésorerie chargé du paiement de la facture. Les résultats se porteront ainsi essentiellement sur ces trois Services.

Toutefois, des résultats généralisés portant sur l'ensemble de l'entreprise seront aussi établis.

Les contenus de ce présent chapitre ont été limités par l'éthique de confidentialité professionnelle. Les résultats que nous allons présentés ont été validés par des personnes compétentes au sein de SALAMA afin de garantir qu'ils reflètent la situation réelle de l'entreprise. Pour ce chapitre, nous nous limiteront sur la simple présentation des résultats sans apporter aucun commentaire.

Comme l'indique le titre du mémoire, nous allons nous focaliser sur la détection des zones de risques. Pour cela, la compréhension des procédures et processus en place s'avère indispensable pour faire sortir ses failles. Nous allons donc commencer par présenter le Diagramme de Circulation des Documents (DCD) se rapportant au processus d'achat pour mieux comprendre les actions entreprises et les personnes intervenants dans le déroulement d'un achat. Puis, nous procèderons à l'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces sous le tableau FFOM qui nous permettra d'analyser l'environnement interne et externe de SALAMA dans le chapitre des Discussions. Enfin, nous présenterons les risques détectés au sein du Service Approvisionnement, Comptabilité et Trésorerie pour en apporter des recommandations dans le chapitre y afférent

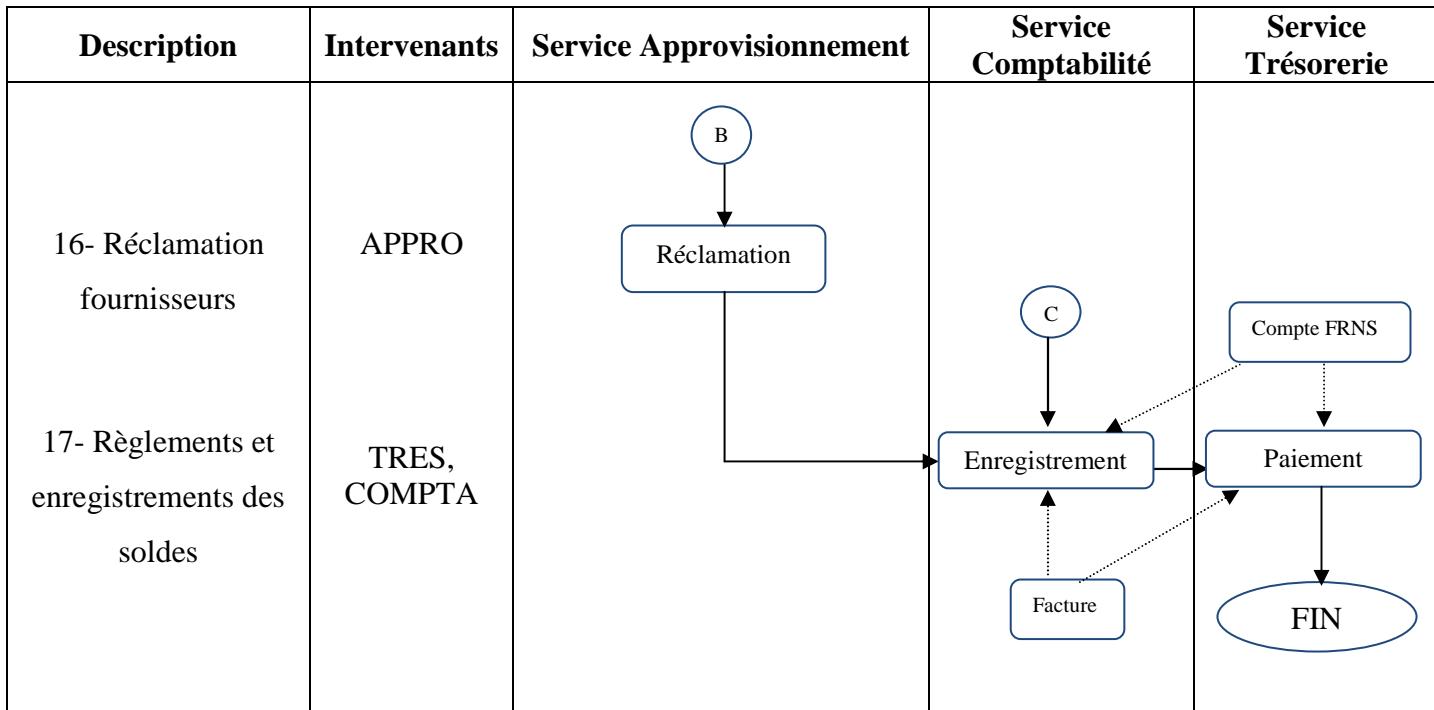
Section 1- Diagramme de Circulation des Documents du processus d'achat

L'objectif principal du processus d'achat es la disponibilité des médicaments et des consommables médicaux au magasin de SALAMA.

Tableau 1 : Diagramme de Circulation des Documents du processus d'achat

Description	Intervenants	Service Approvisionnement	Service Comptabilité	Service Trésorerie
<p>1- Expression des besoins</p> <p>2- Qualification technique des produits objet de l'achat</p> <p>3- Rédaction du cahier de charges de l'appel d'offres</p> <p>4- Lancement d'appel d'offres ouvert de présélection</p> <p>5- Dépouillement des offres techniques</p> <p>6- Evaluation technique des offres</p> <p>7- Pré qualification et notification des fournisseurs</p>	<p>COM APPRO</p> <p>COM TECH</p> <p>COM AO, AII</p> <p>PR, APM, RESPAPPRO</p> <p>COM AO</p> <p>COM TECH</p> <p>COM AO, COM TECH, APPRO</p>	<pre> graph TD DEBUT([DEBUT]) --> Besoins[Besoins] BesoinsClients1[Besoins Clients] -.-> Besoins Stock[Situation stock] -.-> Besoins Besoins --> Qualification[Qualification technique] BesoinsClients2[Besoins Clients] -.-> Qualification Critères[Critères techniques] -.-> Qualification Qualification --> Cahier[Rédition du cahier de charge] Cahier --> Appel[Appel d'offre ouvert] Appel --> Dépouillement[Dépouillement] Cahier -.-> Dépouillement Dépouillement --> Evaluation[Evaluation] Evaluation --> Préqualification[Pré qualification, notification] Préqualification --> A((A)) </pre>		

Description	Intervenants	Service Approvisionnement	Service Comptabilité	Service Trésorerie
8- Réajustement des quantités à commander	COM APPRO	<pre> graph TD A[Offres techniques] --> B[Réajustement] B --> C[Lancement AO financières et dépouillement] </pre>		
9- Lancement d'AO financières et dépouillement des offres financières	APPRO, COM AO	<pre> graph TD A[Offres fournisseurs] --> B[Sélection] B --> C[Attribution marché] D[Cahier de charges] --> B </pre>		
10- Sélection des offres	COM AO, COM TECH			
11- Attribution marché aux fournisseurs	COM AO, APPRO			
12- Enregistrement et paiement avances	COMPTA, TRES	<pre> graph TD A[Attribution marché] --> B[Enregistrement] A --> C[Paiement] </pre>	<pre> graph TD A[Facture] --> B[Attribution] B --> C[Enregistrement] B --> D[Paiement] C --> D </pre>	
13- Dédouanement	ASSAPPRO	<pre> graph TD A[Dédouanement] --> B[Réception] </pre>		IMPORT
14- Réception des marchandises	APPRO, STK, SEC	<pre> graph TD A[Réception] --> B[Attribution] A --> C[Facture] B --> D((Con trôle)) C --> D D --> E[B] D --> F[C] </pre>		LOCAL
15- Contrôle qualitatif et quantitatif	APPRO, STK, SEC			



APM : Assistant Passation de Marché

APPRO : Personnels du Service Approvisionnement

ASSAPPRO : Assistant Approvisionnement

BL : Bon de Livraison

COM APPRO⁵ : Comité Approvisionnement

COM AO⁶ : Comité d'Appel d'Offres

COM TECH⁷ : Comité Technique

COMPTA : Personnels du Service Comptabilité

PR : Pharmacien Responsable

STK : Personnels du Service Stock

SEC : Sécurité

TRES : Personnels du Service Trésorerie

Source: processus, logigramme de SALAMA et investigation personnelle

⁵ Constitué par le DAS, PR, RESPAPPRO, le Contrôleur de Gestion, le Responsable Stock, l'Assistant Informatique et l'Assistant Approvisionnement

⁶ Constitué par le Président et le Vice Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général de SALAMA, le Directeur du DPLMT, le représentant de l'Agence de Médicament. Observateurs : DAF, Responsable Approvisionnement et Assistant Informatique

⁷ Constitué par le PR, le VPCA, représentants des chirurgiens, le Directeur de l'Agence de Médicaments de Madagascar, le Représentant de l'unité de pharmacie, le Représentant de l'OSTIE, le Directeur du DPLMT et de deux (02) dentistes

Section 2- Analyse Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT)

L'analyse SWOT permet de placer l'entreprise vis-à-vis son environnement aussi bien à l'interne (personnel, organisation, structure, stratégie, etc.) qu'à l'externe (concurrents, banques, clients, Etat, conjonctures etc.). Nous verrons dans un premier point l'*environnement interne* et dans un second point l'*environnement externe*

2-1- Environnement interne

Ce tableau montre les forces et faiblesses de l'entreprise dans son environnement interne.

Tableau 2 : Analyse de l'environnement interne : Forces et Faiblesses

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> -Achat par Appel d'Offres -Mise en concurrence des fournisseurs -Etablissement de la lettre de marché -Imposition du mode de règlement -Sélection sévère des fournisseurs -Diversité des modes d'achat (AO, C, GG) -Contact permanent avec les fournisseurs -Utilisation des NTIC -Conservation des copies des documents originaux -Classement des dossiers par fournisseurs et par marché -Personnels expérimentés et compétents -Aptitude du personnel à accomplir toutes tâches de son Service en cas de besoin -Existence de divers comités s'occupant des opérations de décision (approvisionnement, vente, technique) -Personnes signataires des décisions finales connues par tout le personnel (DG et DAF) -Procédures explicites et mises à jour. 	<ul style="list-style-type: none"> -Les fournisseurs imposent les conditions de marché lors des achats par gré à gré -Articles en rupture ou objet de commande client ne présentant aucun fournisseur -Sous exploitation des logiciels de traitement -Non application des recommandations issues des campagnes d'audit interne. -Difficulté dans le traitement des opérations exceptionnelles. -Retard de traitement de certains dossiers -Retard fréquent du paiement fournisseur -Spécificités techniques des produits à acheter peuvent être très complexes, difficulté de trouver un fournisseur capable de les satisfaire -Des commandes à faible quantité sont parfois refusées par les fournisseurs -Retard d'information des produits en rupture au Service Approvisionnement

FORCES	FAIBLESSES
-Campagne d'audit interne annuel pour l'amélioration des actions pour chaque Service	

Source : Investigation personnelle

Ce tableau nous montre les Forces à exploiter et les Faiblesses à améliorer de SALAMA. Il pourra ainsi servir de référence lors des choix opérationnels.

2-2- Environnement externe

Nous allons ici placer l'entreprise par rapport à son environnement externe.

Tableau 3 : Analyse de l'environnement externe : Opportunités et Menaces

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> -SALAMA est placé sous la tutelle technique du Ministère de la Santé -activité pérenne (assurant le bien de la communauté) -position près du monopole dans le secteur d'activité -Amélioration de l'image générale par le biais de l'ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> -l'instabilité du cours de l'Ariary (SALAMA effectue des importations importantes) -le trafic informel de médicaments et de matériels médicaux -Dépendance à un fournisseur potentiel pour certains produits -Détérioration de l'image vis-à-vis des fournisseurs à cause des retards de paiement. -Variation des besoins des clients entraînant un surstockage ou une rupture de stock.

Source : Investigation personnelle

Ce tableau met en exergue la situation de SALAMA par rapport à son environnement externe. Il montre les Opportunités à saisir et les Menaces à éviter. L'analyse de l'environnement externe est, dans la plupart du temps, exploité pour les choix stratégiques à long terme.

Section 3- Risques détectés auprès du Service Approvisionnement

Le Service Approvisionnement est le Service initiateur de la commande. L'expression des besoins relève de lui, avec l'affinement fait par le COM APPRO. Ce Service est ainsi générateur de risques importants dans le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement.

Nous allons catégoriser ces risques selon leur probabilité et gravité.

Tableau 4 : Risques détectés auprès du Service Approvisionnement

Probabilité Gravité	Forte	Moyenne	Faible
Catastrophique	<ul style="list-style-type: none"> - Variation des prix des offres fournisseurs - Non existence d'un dispositif de transmission du stock d'alerte au Service Approvisionnement - Erreur de calcul de la quantification par confusion des unités de conditionnement - Variation brusque de la demande des clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard d'information des produits en péremption proche et/ou en rupture - Mauvais choix de fournisseur - Mauvaise manipulation des logiciels de traitement (GesCom, SupplySoft) - Faux calcul arithmétique lors des bordereaux d'attribution - Non détection de produits non conformes - Offres des fournisseurs ne reflétant pas la réalité 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise définition des spécificités techniques (cahier de charge mal rédigé) - Erreur de fournisseur lors de l'attribution de marché - Besoins non justifiés - Complicités des personnels avec un (des) fournisseur (s) - Double attribution d'une commande - Oubli d'établissement du fiche suivi règlement fournisseur - Acceptation de fausses livraisons - Manque d'informations pour les prises de décisions
Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> - Pré quantification à faible précision - Retard de transmission d'informations - Retard des dossiers de dédouanement (importations) - Manque d'informations dans les offres fournisseurs - Retard de relance en cas de besoin 	<ul style="list-style-type: none"> - Non-conformité des produits livrés - Désistement des fournisseurs - Fiche de prix erroné - Absence de fournisseurs répondant à la demande - Retard des livraisons fournisseurs - Erreur d'adresse lors des envois e-mails ou courriers - Quantité de la commande trop faible - Oubli de mise à jour des données dans les logiciels de traitement - Mauvais choix du mode d'achat (AO, C ou GG) - Trouble du réseau Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise prestation des transitaires - Lettre de marché sans mise à jour - Insouciance et/ou incompétence du personnel - Perdition de dossiers de marché - Ignorance ou oubli des dates d'arrivées (ou livraison) d'une commande - Incomplétude des dossiers de marché - Non traçabilité des actions entreprises lors des traitements des dossiers

Probabilité Gravité	Forte	Moyenne	Faible
		<ul style="list-style-type: none"> - Retard des documents administratifs nécessaires 	
Mineure	<ul style="list-style-type: none"> - Retard de traitement de dossiers - Mauvais classement de dossiers - Non imposition d'un « Dead line » lors d'attente des réponses fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de prise d'initiative du personnel - Non transmission des documents d'un Service à un autre - Non retour des dossiers de marché de la part des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Double traitement d'un dossier - Sous utilisation du personnel - Oubli d'envoi des courriers en lecture

Source : Investigation personnelle

Nous avons ici un tableau à double entrée et formant ainsi une matrice. Les risques sont catégorisés selon deux (02) variables. A savoir la probabilité de survenance et la gravité. Pour le Service Approvisionnement, chaque case de la matrice contient un (des) risque (s)

Section 4- Risques détectés auprès du Service Comptabilité

Nous allons catégoriser les risques détectés auprès du Service Comptabilité selon leur probabilité et leur gravité.

Tableau 5 : Risques détectés auprès du Service Comptabilité

Probabilité Gravité	Forte	Moyenne	Faible
Catastrophique			<ul style="list-style-type: none"> - Double enregistrement d'une même facture (copie non mentionnée de « duplicita ») - Oubli de comptabilisation des avances payées - Erreur de compte fournisseur lors des enregistrements - Dysfonctionnement du logiciel comptable (SAGE SAARI)

Probabilité Gravité	Forte	Moyenne	Faible
Moyenne			<ul style="list-style-type: none"> - Perdition des pièces comptables - Dossiers incomplets - Fausse manipulation du logiciel comptable - Erreur du cours de change utilisé lors des importations
Mineure		<ul style="list-style-type: none"> - Non rapprochement des documents (BL, Facture, Fiche d'entrée en Stock) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais classement des dossiers - Oubli de vérification avant enregistrement - Retard de traitement - Retard de transmission - Oubli des calculs d'écart de change en fin d'exercice

Source : Investigation personnelle

Pour le Service Comptabilité, les risques sont tous de probabilité de survenance faible, sauf pour le non rapprochement des documents (BL, Facture, Fiche d'entrée en stock etc.)

Section 5- Risques détectés auprès du Service Trésorerie

Nous allons ici catégoriser les risques détectés auprès du Service Trésorerie selon leur probabilité et leur gravité.

Tableau 6 : Risques détectés auprès du Service Comptabilité

Probabilité \ Gravité	Forte	Moyenne	Faible
Catastrophique			<ul style="list-style-type: none"> -Paiement non approuvé -Double paiement d'une même facture -Erreur de compte banque utilisé -Manque de disponibilité -Détournement et vol -Oubli du code du coffre fort
Moyenne			<ul style="list-style-type: none"> -Oubli d'établissement du planning de paiement -Non mise à jour de l'échéancier fournisseur -Retard de transmission de la fiche de suivi paiement fournisseur -Retard de transmission d'informations et de documents -Perdition de dossiers -oubli ou retard de levée de la caution bancaire
Mineure		<ul style="list-style-type: none"> -Négligence des rappels de paiements de la part des 	<ul style="list-style-type: none"> -Mauvais classement de dossiers -Oubli de traitement de dossiers

Source : Investigation personnelle

Les risques du Service Trésorerie sont en général de probabilité de survenance faible. A part la négligence des rappels de paiements de la part des fournisseurs qui a une probabilité de survenance moyenne mais de gravité faible.

Nous venons de présenter les résultats obtenus pendant notre observation participative au sein de SALAMA. Les résultats présentés se limitent aux faits que nous avons pu constater pendant la période de notre intervention.

Ces résultats ont été obtenus en appliquant la méthodologie de recherche décrite in supra et en utilisant les matériels présentés dans le chapitre précédent. Des reformulations des informations issues des divers entretiens ont été faites pour qu'elles puissent être présentées. Toutefois, aucune modification n'a été faite sur les idées de base.

Les résultats ainsi présentés ont fait l'objet de discussion auprès des Responsables et Directeurs concernés pour assurer leur authenticité. La plupart de ces résultats, notamment concernant les risques détectés auprès des trois (03) Services proviennent de notre investigation personnelle.

Pour le DCD, il a été établi à partir du processus d'achat de SALAMA et avec quelques apports personnels. Nous avons procédé à une simplification vue que le processus détaillé d'achat de SALAMA nous semble trop compliqué.

Pour les tableaux d'analyse SWOT, ils ont été établis en partant de notre investigation et analyse personnelle. L'analyse de l'environnement externe a été généralisée et rédigées en tenant compte de la conjoncture actuelle.

Bref, ces résultats présentent les zones de risques détectées dans le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement de SALAMA.

CHAPITRE III :

DISCUSSIONS

Nous avons vu précédemment les résultats obtenus pendant notre stage au sein de SALAMA. Ces résultats concernent les risques détectés dans le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement en passant par le DCD du cycle Achat, l'analyse de l'environnement interne et externe ainsi que les catégorisations des risques détectés auprès des Services Approvisionnement, Comptabilité et Trésorerie.

Les résultats que nous venons de présenter sont issus d'investigation personnelle appuyée par des entretiens auprès des divers responsables de Service et de consultation des documents internes. Ils ont été présentés et discutés avec les Responsables de SALAMA avant d'être intégrés dans le présent ouvrage.

Dans ce présent chapitre, nous allons apporter des éclaircissements et commentaires concernant ces résultats. Nous allons commencer par le DCD en décortiquant les étapes importantes. Puis, nous passerons par les tableaux d'analyse FFOM en commentant chaque rubrique. Ensuite, les risques détectés auprès de chaque Service (Approvisionnement, Comptabilité et Trésorerie) feront l'objet d'une discussion.

Section I- Commentaires concernant le Diagramme de Circulation des Documents

Le DCD ou Diagramme de Circulation des Documents résume les étapes du processus d'achat. A son travers, nous avons pu détecter les zones de risques, qui feront l'objet de la première sous section, et les procédures à suivre pour être confronter avec la réalité des activités, que nous détaillerons dans la seconde sous section.

1-1- Zones de risques :

Nous avons vu que le cycle achat est principalement constitué par dix sept (17) étapes. Chacune de ces étapes peut engendrer un risque pour l'entité. Cependant, les trois (03) premières sont cruciales car d'eux dépendent la qualité des produits commandés.

En effet, en première étape, l'expression des besoins nécessite un niveau élevé de précision pour assurer la satisfaction des clients et aussi d'éviter la rupture de stocks pour tous les produits, ou l'inverse, le surstockage. Cette étape peut être qualifiée de préliminaire vu que les résultats obtenus seront revus et réajustés au fur et à mesure du processus. Cependant, elle doit être établie avec le plus de précision possible pour avoir une idée plus ou moins claire de la qualité et de la quantité des produits à commander.

La deuxième étape consiste à la qualification technique des produits objet de l'achat. Cette phase est purement technique et d'importance capitale car elle définit les critères que doivent avoir les produits (médicaments ou matériels médicaux) pour être acceptés. Notons que les spécifications techniques des produits que SALAMA achète, proviennent essentiellement de l'exigence des

clients. Ceci pour mieux les satisfaire, mais aussi, pour respecter la démarche de l'ISO 9001. Ainsi, la COM TECH, chargée de l'accomplissement de cette étape est représenté en son sein par des consommateurs finaux à part les membres du Conseil d'Administration, la Direction et les autres Responsables de SALAMA.

La rédaction du cahier des charges de l'Appel d'Offres constitue la troisième étape. Ce cahier de charges doit être établi avec un degré de précision très élevé pour éviter toute ambiguïté et manque d'information. Il définit les caractéristiques des produits à livrer, les dossiers à fournir, bref, toutes les clauses contractuelles que doivent respecter les soumissionnaires pour participer à l'Appel d'Offres. Ainsi, ce cahier de charges est le moyen d'expression des besoins, le document contractuel liant SALAMA avec ses fournisseurs, de lui dépend la qualité des produits à acheter.

Une autre zone de risques importante se situe à l'étape sept (07). La pré qualification adoptée par SALAMA est pour le couple *produit/fabricant*. Cette pré qualification est basée sur le screening de dossiers techniques présentés par les soumissionnaires, appuyés des échantillons. Les analyses se feront par sondage après leur livraison. Ainsi, un fournisseur donné est pré qualifié pour un (des) produit(s) donné(s). Cette pré qualification est établie à la base des offres techniques fournies par les fournisseurs. Notons que la validité de la pré qualification pour un couple *produit/fabricant* est de un (01) an. Les fournisseurs pré qualifiés seront les seuls à pouvoir soumissionner lors des AOR (Appel d'Offres Restreints) en cas de besoin. Ainsi, pré qualifier un fournisseur qui ne le mérite pas peut causer des problèmes notables pour SALAMA. En effet, le fournisseur peut ne pas être en mesure de fournir les produits correspondants à caractéristiques techniques demandées.

La phase qui suit consiste au réajustement quantitatif de la commande. A partir des offres financières retenues, le COM APPRO affine sa commande en essayant de trouver la meilleure quantité adaptée pour chaque offre et par rapport à la situation de stock avant l'attribution. Autrement dit, il faut toujours avoir constamment le niveau de stock de sécurité par rapport aux besoins des clients.

Puis, le choix définitif d'un fournisseur pour chaque produit s'ensuit. Ce choix nécessite une réflexion profonde lorsque pour un produit donné, plusieurs fournisseurs sont pré qualifiés. L'analyse du respect du cahier de charges et des prix proposés constitue le premier outil de sélection. Si un deuxième niveau de sélection s'avère nécessaire, le COM AO peut se référer aux fabricants des produits pour choisir celui qu'elle juge meilleur tout en se fiant à l'expérience et la compétence de ses membres.

Cependant, pour les produits ne présentant qu'un seul fournisseur pré qualifié et avec un prix trop cher, SALAMA peut procéder à des Consultations auprès d'autres fournisseurs non pré qualifiés

qu'elle juge capable de fournir le produit. Le mode d'achat par gré à gré peut être aussi utilisé en cas de besoin (commande urgente)

Le paiement des soldes peut aussi présenter des risques. A ce niveau, les personnels du Service Comptabilité doivent être vigilants dans le suivi des comptes individuels fournisseurs pour savoir le solde restant à régler. La vérification du compte à utiliser est aussi cruciale pour ne pas imputer un paiement d'un fournisseur donné dans le compte d'un autre.

1-2- Niveau d'application des procédures

Le processus d'Achat de SALAMA est généralement régi par les procédures du Service Approvisionnement. Certes, le processus est relayé par les Services Comptabilité et Trésorerie, mais les procédures qui lui sont spécifiques sont celles du Service Approvisionnement.

Dans tous les cas, les dix sept (17) étapes décrites dans le DCD sont impérativement effectuées. Chacune de ces étapes est constituée par plusieurs activités, qui peuvent être elles même subdivisées en tâches élémentaires. Et chaque tâche est régie par un article de la procédure.

Cependant, dans les étapes (1) : expression des besoins et (8) : réajustement des quantités à commander, le résultat dépend en grande partie du niveau de réflexion adopté par les intervenants (membres du COM APPRO) pour aboutir à une décision finale. Vu que ces étapes sont la base de la qualité des produits commandés, le COM APPRO joue un rôle clé dans le processus d'achat de SALAMA. Les membres de ce comité doivent être ainsi des personnes responsables, ayant une forte capacité d'analyse et de prise de décision. Toutefois, les initiatives prises au niveau du COM APPRO demeurent des propositions qui seront des sujets à discuter à un niveau hiérarchique supérieur et feront après l'objet d'une approbation.

Toutes autres étapes sont généralement entreprises conformément aux procédures qui les régissent. Certaines de ces étapes sont composées par des tâches répétitives. Au fur et à mesure des expériences acquises, chaque intervenant s'y habitue et peut trouver une autre façon, qu'il juge meilleure pour accomplir une tâche donnée. Cette prise d'initiative de la part du personnel peut aboutir aussi bien à un résultat positif que négatif. D'abord, si le personnel maîtrise bien son propre technique, plus économique, mais conduit au même résultat que celle décrite dans les procédures, la prise d'initiative générera un effet positif pour l'entité. Par contre, si la nouvelle méthode adoptée n'est pas plus économique que celle dans la procédure, la prise d'initiative deviendra un gaspillage (matériel, financier, temporel...) pour l'entreprise.

Ce caractère répétitif des tâches du processus d'achat peut devenir aussi une source de manque de prise d'initiative de la part des intervenants. Ainsi, lorsqu'une situation inhabituelle se présente, les intervenants ont du mal à la maîtriser.

Section 2- Commentaires concernant les tableaux d'analyse FFOM

Les tableaux FFOM (Forces Faiblesses Opportunités et Menaces) offrent une vision globale de la situation interne de l'entreprise grâce aux Forces et Faiblesses constatées d'une part, et la place de l'entité vis-à-vis de son environnement externe via les opportunités à prendre et les menaces à éviter d'autre part.

2-1- Environnement interne

Le traitement des activités d'achat au sein de SALAMA s'avère être exécuté dans la règle du métier. SALAMA a toujours le dernier mot vis-à-vis de ses fournisseurs, c'est elle qui rédige le cahier de charges et la lettre de marché. SALAMA applique une pénalité pour les fournisseurs qui ne respectent pas le délai de livraison convenu. Cette pénalité est calculée en fonction du montant des produits en retard de livraison et le nombre de jours de retard.

SALAMA dispose trois (03) modes d'achat :

- Appel d'Offres (AO)
- Consultations (C)
- Achat Direct (AD)

En général, un AO International (AOI) basé sur le pré quantification des besoins annuels de SALAMA est lancé chaque année. Ceci dans le but d'avoir le plus d'offres possibles pour chaque produits, afin d'attribuer le marché au fournisseur jugé adéquat

Les autres besoins imprévus feront l'objet d'un AO Restreint (AOR), c'est-à-dire, seuls les fournisseurs pré qualifiés pour chaque produit objet de la commande peuvent soumissionner. L'AOR est principalement adopté lorsque les caractéristiques techniques des produits sont très détaillées et seulement quelques fournisseurs pré qualifiés peuvent en fournir.

Dans le cas où les offres reçues pour certains produits sont jugés trop chers, SALAMA peut faire un achat par consultation. Ici, l'expérience des membres du COM APPRO est encore remise en jeu. En effet, pour un produit donné, les membres du COM APPRO sont censés connaître les fournisseurs qui peuvent le fournir, même si ceux-ci ne sont pas pré qualifiés pour le produit. La consultation peut concerter deux (02) à cinq (05) fournisseurs.

Dans des cas exceptionnels d'urgence, l'achat direct est adopté. Ce dernier mode d'achat consiste à ne consulter qu'un seul fournisseur jugé capable de fournir les produits demandés dans des brefs délais tout en respectant les caractéristiques demandées. Pourtant, l'achat par gré à gré est souvent plus cher que ceux d'autres modes. Ici, le fournisseur peut imposer les règles (mode de paiement,

livraison, incoterm...), car il sait que c'est un besoin urgent et que SALAMA ferait tout pour se procurer des produits.

L'affinement du pré quantification a d'ailleurs pour objet principal de donner une quantité très précise des besoins annuels pour être lancé sur AOI et ainsi de diminuer tout autre mode d'achat. Toutefois, les prévisions ne pourront jamais correspondre totalement à la réalité des faits.

SALAMA est soucieuse de l'amélioration de sa performance. Pour cela, elle établit une campagne d'audit interne annuelle qui a pour objet principal d'apporter des actions d'amélioration pour chaque Service dans le cadre de la norme ISO. Des indicateurs de performances sont attribués à chaque service. Ces indicateurs sont établis sur la base des Facteurs Clés de Succès (FCS) et mis à jour régulièrement. Un suivi systématique est adopté après la campagne d'audit interne pour s'assurer de l'application des recommandations. Notons que les personnes chargées du suivi d'un Service donné sont différentes de celles qui ont participé à la campagne d'audit interne de ce même Service.

Toutefois, même si le processus d'achat de SALAMA est considéré comme efficace, il présente des points faibles. Le plus important est sûrement le retard fréquent des paiements fournisseurs. Retard qui peut détériorer l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs. Les fournisseurs se rétractent d'honorer les commandes en cours lorsque leurs arriérés de paiement ne sont pas réglés.

Le système d'information interne de SALAMA, dans certains cas, peut ne pas permettre une prise de décision à temps. Tel est le cas de la transmission des statistiques des produits en péremption proche et celles en rupture de stock depuis le Service Stock au Service Approvisionnement. La célérité de traitement des dossiers n'est pas aussi respectée dans certains cas. La gestion des priorités dépend totalement du mode d'organisation de la personne Responsable du Service concerné. Tel est le cas lorsqu'une validation d'AO déjà dépouillée et le lancement d'un autre doivent être traités en même temps.

Au niveau technique, une sous utilisation des logiciels de traitement peut être rencontrée dans certains cas et certains Service. En effet, les personnels du Service utilisateur du logiciel peuvent ne pas maîtriser totalement ledit logiciel afin d'utiliser toutes ses fonctionnalités. Ainsi, un gaspillage de temps et de ressources s'impose lors des autres retraitements pour aboutir au résultat voulu, résultat qui devrait être obtenu en exploitant seulement le logiciel de traitement. Comme le cas des statistiques et caractéristiques des commandes en cours au niveau du Service Approvisionnement. Ces informations peuvent être obtenues grâce à la combinaison d'exploitation de GesCom et de SupplySoft au sein du Service Approvisionnement même. Mais pour le moment, ces informations ne sont disponibles qu'en attendant l'établissement des tableaux de bord par le Service Informatique.

Malgré les efforts de suivi d'application des recommandations lors de la campagne d'audit interne, bon nombre de ces recommandations sont encore ignorées par le Service concerné. Et lors de la campagne d'audit interne suivante, les mêmes recommandations s'imposent.

La restriction dans les exigences techniques des produits à commander peut aussi effrayer les fournisseurs à soumissionner. En effet, certains produits restent sans offre à la suite d'un AOI. Ainsi, une consultation ou un achat direct, bien sur plus couteux, est indispensable. De même pour une commande à faible quantité, les fournisseurs refusent la commande, surtout lorsqu'elle s'agit de produits à fabriquer, le fournisseur juge la commande non rentable et y renonce.

2-2- Environnement externe

Vu de son environnement externe, SALAMA se place dans une situation favorable. Elle est sous la tutelle technique du Ministère de la Santé qui lui permet de bénéficier des traitements de faveurs lors des différentes opérations effectuées avec les Services de l'Etat. Tel est le cas au sein de l'Agence de Médicaments, de la douane, lors de la délivrance de l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) etc..

La pérennité des activités de l'entité est assurée par un contrat avec le Ministère de la Santé. Ce contrat stipule que SALAMA doit assurer la disponibilité des médicaments essentiels et matériels médicaux, à moindre prix, dans toutes formations sanitaires publiques sur le territoire malgache. C'est une mission d'ordre public entreprise totalement dans le respect du bien être de la population entière. Ce contrat est d'une durée de dix (10) ans, et s'est déjà renouvelé en 2006. Donc, le contrat actuel prendra fin en 2016, sûrement, pour être renouvelé. Formellement, SALAMA est la seule entité à pouvoir approvisionner les formations sanitaires publiques, elle est ainsi près du monopole dans son secteur d'activité, malgré les commerces informelles qui ont tendance à prendre le large.

La certification à l'ISO 9001 dernièrement a beaucoup amélioré l'image de SALAMA vis-à-vis du monde entier. En effet, cette certification démontre que SALAMA est une entité adoptant des pratiques de normes internationales fiables. Elle peut ainsi bénéficier de diverses subventions, de dons ou d'autres sources de financement aussi bien nationaux qu'internationaux.

Vu que SALAMA effectue une part importante de ses achats par importation, elle est sous la menace permanente de l'instabilité de la valeur de l'Ariary dans le Marché Inter Devises (MID). Risque qui n'est plus à démontrer pour toute entité effectuant des opérations d'importation ou d'exportation.

Une dépendance à un (des) fournisseur (s) particulier (s) est aussi à noter pour certains produits. Au fur et à mesure du temps, ces fournisseurs se rendront compte que SALAMA n'a pas d'autres

alternatives pour satisfaire ses besoins qu'en les consultants. Ainsi, il se peut que ses fournisseurs soient tentés d'augmenter leur prix sous menace de désistement.

Une dernière menace, mais qui n'est pas la moindre, est la variation des besoins des clients. Certes, un pré quantification des besoins annuels a été établi, mais une variation importante des demandes des clients peut à tout moment bouleverser le processus tout entier. En effet, si les demandes augmentent d'un degré notable, la rupture de stock sera inévitable et le recours à des GG est indispensable, mode d'achat plus couteux que les AO. Ou encore, si les demandes ont tendance à baisser, le risque de surstockage se présente ; un fait qui entraîne une augmentation des charges de stockage mais aussi un risque de détérioration des produits concernés si leurs dates de péremption approchent.

Section 3- Commentaires concernant les résultats auprès du Service Approvisionnement

Les risques détectés auprès du Service Approvisionnement peuvent être divisés en trois (03) catégories :

- les risques liés au traitement et classement des dossiers de marché que nous verrons dans un premier temps,
- ceux liés à la quantification des besoins qui feront l'objet de la deuxième sous section, et enfin
- les autres risques

3-1- Traitement et classement des dossiers de marché

Le Service Approvisionnement est sûrement un des Services au sein de SALAMA à traiter une masse importante de dossiers et d'informations. Le traitement et classement de ces dossiers constituent ainsi des tâches importantes du personnel de ce Service

3-1-1- Traitement

Dès réception d'un e-mail ou un courrier, le transfert vers les personnes ou services concernés constitue la première étape du traitement. Puis, s'ensuit le traitement proprement dite du dossier par la personne concernée. Ce traitement peut dès fois nécessiter l'avis ou l'instruction d'une autre personne que celle qui le traite. Notons que toutes personnes ayant réceptionné, lu ou traité un dossier pose leurs paraphes sur ledit dossier. Ceci pour justifier les transmissions des documents et de responsabiliser les personnes qui les ont traités.

Les e-mails ou courriers envoyés par le Service Approvisionnement sont systématiquement transférés au DG, au DAS et au RESPAPPRO pour une meilleure traçabilité des conversations. Les documents à destination des tiers contiennent toutes les initiales de celui qui les a établis. Des copies de ces documents sont toujours classées au sein du Service initiateur.

Les dossiers sont traités suivant leur ordre de priorité. Ceci ressort de la capacité d'analyse du Responsable du Service et/ou des instructions reçues d'échelons supérieurs. Tous les dossiers établis pour des tiers seront lus par le DG, et ne seront expédiés qu'après son accord.

Lors des traitements de plusieurs dossiers en parallèle, le risque de confusion peut se présenter. Ceci peut se manifester par l'envoi d'un e-mail destiné à un fournisseur donné à un autre, ou encore l'application des modalités d'un autre fournisseur à celui en cours de traitement. Un autre risque est l'oubli de traitement d'un dossier. En effet, la probabilité de survenance de ce risque est moyenne et sa gravité est significative. Le risque de double traitement d'un seul dossier peut aussi se présenter, mais sa probabilité est faible, et son effet s'avère mineur.

3-1-2- Classement

Les dossiers de marché sont classés par fournisseur (local ou étranger) et chaque classeur fournisseur est divisé en quatre (04) volets : *départ, arrivée, lettre de marché et paiement*. Les dossiers de dédouanement (pour les achats auprès de fournisseurs étrangers) sont classés dans des chemises comportant le nom du fournisseur, le référence du marché et le nom du transitaire. Après l'envoi des documents originaux au transitaire, des copies sont gardés dans un classement de dossiers de réception (factures : proforma et définitive, bon de livraison : fournisseur et transitaire, Bordereau de Suivi des Cargaisons : BSC, Lettre de Transport Aérien (LTA) ou Bill of Lading, Liste de colisage, attestation d'assurance, facture domiciliée, Ordre de Transit : OT (d'envoi : BE. Ce dossier de réception garde aussi les rapports et factures des experts lors des livraisons.

Des risques de confusion peuvent se présenter à tout moment, comme l'exemple d'un e-mail d'un fournisseur donné, classé dans le classeur d'un autre fournisseur ou dans les dossiers d'un autre marché. Ou encore, des documents classés dans des volets erronés.

Un autre risque de classement peut aussi concerner les dossiers de dédouanement. Dès fois, deux chemises peuvent être créées par erreur pour une seule opération, la détection de cette erreur repose sur la vigilance du personnel.

Ces risques liés au traitement et classement de dossiers ralentissent les activités et les prises de décisions. En effet, une décision ne peut être prise sans la complétude des dossiers de fond.

3-2- Méthode de quantification des besoins

La quantification des besoins est confiée au Service Approvisionnement avec l'appui du COM APPRO. Cette étape est cruciale pour le fonctionnement de l'entité. En effet, l'objectif global de SALAMA est d'assurer la disponibilité permanente des médicaments essentiels et matériels médicaux à moindre prix dans toutes formations sanitaires publiques de Madagascar.

La quantification des besoins est faite annuellement, en partant des prévisions de vente (fournie par le Service Commercial), l'état des stocks actuels, les produits en péremption proche (durée de vie inférieure à un an) ainsi que les commandes en cours. Cette quantification est un des sujets les plus

délicats et doit être traitée délicatement afin de prévoir une quantité à commander proche des besoins réels. Ces variables en jeu doivent être mises à jour, fiables, et disponibles à tout moment. L'appui du Service Informatique est suscité à ce niveau.

Cette étape repose sur la capacité d'analyse et l'expérience des membres du COM APPRO. Une ou même plusieurs réunions seront consacrées à cette quantification, des réajustements peuvent intervenir à tout moment suivant des nouvelles informations. Notons que SALAMA peut modifier les quantités à demander en cas de besoin. Avant, cette modification des quantités à commander était limitée à -30% jusqu'à +50%, mais une mise à jour du cahier de charge est en cours pour supprimer cette marge de manœuvre.

Un projet en cours, concernant la quantification, est la mise en place d'un stock de sécurité et de stock minimum pour éviter ou au moins diminuer le risque de rupture de stock ou de surstock. Le stock de sécurité est la quantité de stock permettant de faire face à une augmentation imprévue de la demande des clients ou des éventuels retard de livraison de la part des fournisseurs. Le stock minimum, quant à lui, est le niveau auquel une commande devra être déclenchée pour le produit concerné. L'appui du Service Informatique est crucial pour l'édition des états et tableaux de bord à ce stade.

Ces nouvelles initiatives ont été entreprises dans le but de diminuer les risques liés à la quantification des besoins. Cependant, la persistance d'un écart entre les prévisions et les réalisations est incontestable.

3-3- Commentaires concernant les autres risques liés au Service Approvisionnement

Certains faits, ne dépendant pas de SALAMA peuvent causer des risques, appelés *risques inhérents*. Le changement du prix des offres fournisseurs par exemple. Même si dans le cahier de charges, il est mentionné que les offres doivent être valables pour une durée de un an, à certains moments, elles peuvent changer et l'acceptation des offres reposent sur les justifications avancées par les fournisseurs. Un autre exemple est la variation brusque de la demande des clients, cela peut perturber le fonctionnement de l'entité si les produits demandés sont en rupture. Néanmoins, le stock de sécurité est instauré pour faire face à ce genre de risque ainsi que pour les éventuels retards de livraison des fournisseurs. A part les deux (02) risques précités, la variation des charges trop brusques influent sur le paiement des fournisseurs.

Un autre risque interne de gravité catastrophique et de probabilité forte est l'erreur de calcul de la quantification par confusion des unités de conditionnement. En effet, vu la masse des données à traiter pendant la quantification, des confusions peuvent survenir concernant les conditionnements des produits. Cette erreur peut être très grave car elle conduit à fausser la quantification.

Les retards d'informations ou de transmission de diverses données peuvent aussi être sources de nombreux risques. En effet, la célérité et l'efficacité des prises de décisions reposent sur la qualité et la pertinence des informations disponibles.

La sélection des fournisseurs peut aussi générer des risques catastrophiques mais sa probabilité est moyenne. Cette étape est très importante car d'elle découle la qualité des produits commandés. La commission d'Appel d'Offres est chargée de ce choix, les offres des différents fournisseurs postulant pour chaque produit sont évaluées. Ici, beaucoup de critères sont mis en jeu, comme les résultats des évaluations fournisseurs antérieures, les fabricants proposés, la durée de vie restante des produits etc.

Les autres risques résultent en général de l'insouciance et/ou des erreurs faits par les personnels. Comme l'exemple des manques de prise d'initiative, la non mise à jour des données dans les logiciels de traitement ou encore l'oubli de transmission de divers documents etc.. La probabilité de ces risques varie selon leur nature, mais en général, aucun risque dû à l'insouciance n'est de probabilité forte et de gravité catastrophique.

Section 4- Commentaires concernant les résultats auprès du Service Comptabilité

Les risques détectés auprès du Service Comptabilité peuvent être divisés en trois (03) catégories :

- les risques liés au traitement et classement des dossiers comptable que nous verrons dans un premier temps,
- ceux liés au suivi des comptes fournisseurs feront l'objet de la deuxième sous section, et enfin
- les autres risques

4-1- Traitement et classement des dossiers comptable

4-1-1-Traitement

Le Service Comptabilité traite la fiche de suivi de règlement fournisseur (en Annexe) après que celle-ci soit signée par le RESPAPPRO et le DAS. Cette fiche est un document de base pour le paiement des fournisseurs, qu'ils soient locaux ou étrangers.

Cette fiche comporte le nom du fournisseur, la référence du marché, le paiement des avances (s'il en avait eu), la date de livraison, le numéro du chèque (pour les fournisseurs locaux), les paraphes des personnes qui l'a traitée (RESPAPPRO, DAS, CPT, DAF, DG) avec les dates de signature. La mention du « Bon à payer » est faite par le CPT après avoir vérifié tous les fonds de dossiers du marché (facture, bon de livraison, lettre de marché, bordereau d'attribution etc.). Après vérification, le Service Comptabilité procède à l'écriture comptable et transmet ensuite les pièces au Service

Trésorerie pour paiement. Notons que tout paiement doit faire l'objet d'une approbation de la part du Directeur Général ou de son intérimaire en cas d'absence.

4-1-2- Classement

Le Service Comptabilité est le responsable du classement des pièces de banque. Les dossiers sont classées en « Recouvrement de coûts » et « Fonctionnement », et dans chaque classeur, les pièces sont numérotées et sont classées par ordre chronologique.

La recherche de dossiers est facilitée par les fonctionnalités de « Sage Saari ». En effet, avec « Sage Comptabilité », le filtrage par fournisseur permet d'avoir les numéros de toutes les pièces afférentes au fournisseur, il suffit après de chercher le numéro de la pièce concernée dans les classeurs.

Des copies de fiches d'entrées en stock sont systématiquement transmises depuis le Service Stock au Service Comptabilité pour des éventuelles vérifications et seront jointes aux dossiers de marchés

4-2- Suivi des comptes fournisseurs

Les fournisseurs de SALAMA sont classés en « Fournisseurs locaux » et « Fournisseurs étrangers ». Comme le stipule le référentiel comptable national : PCG 2005, chaque fournisseur doit avoir un compte individuel pour assurer son suivi. Le suivi de ces comptes individuels doit se faire avec beaucoup d'attention pour éviter les erreurs et confusions. L'utilisation d'un faux compte fournisseur pour l'enregistrement peut engendrer un effet catastrophique mais sa probabilité est faible. En effet, si lors du paiement d'un fournisseur donné, le compte débité est celui d'un tout autre fournisseur, le compte du fournisseur initial ne sera pas donc soldé et le risque de double paiement peut se présenter.

Pour savoir le montant exact que chaque fournisseur nous doit, ce suivi des comptes individuels fournisseurs est important. Il peut nous être utile pour la vérification lorsque certains fournisseurs font une réclamation de paiement ou une demande d'avance.

Les déductions (pénalités pour retard de livraison, retour de marchandises non conformes) faites auprès des fournisseurs doivent être suivies de près pour ne pas payer plus que ce que nous devons. Ces déductions doivent être imputées au bon compte fournisseur. Notons que le calcul de ces déductions est fait par le Service Approvisionnement.

4-3- Commentaires concernant les autres risques liés au Service Comptabilité

Nous avons pu remarquer que tous les risques afférents au Service Comptabilité sont de probabilité faible, à part le risque de non rapprochement des documents (Bon de Livraison, Facture, Fiche d'entrée en Stock) qui a une probabilité moyenne.

En effet, les risques liés à la comptabilisation des paiements fournisseurs sont nombreux et de gravités différentes. Mais l'informatisation du traitement comptable a pu les réduire, voire même les éviter. Le logiciel « Sage Saari » est équipé d'un système intégré qui permet de générer des écritures comptables automatiques (dans Sage Comptabilité) lors des saisies des données d'entrée en stock (dans Sage Gestion Commerciale). Un des risques inhérents au Service Comptabilité est donc la mauvaise manipulation du logiciel de la part du personnel du Service Stock lors des saisies d'entrées en stock. Mais ce risque ne doit persister si les fiches d'entrée en stock sont transmises à temps au Service Comptabilité pour vérification.

Les autres risques sont généralement causés par l'insouciance du personnel. Tel est le cas des erreurs de cours de change utilisés lors de la comptabilisation, les mauvais classements, l'oubli de calcul des écarts de change en fin d'exercice, oubli de comptabilisation des avances etc.. Mais la probabilité de survenance de ces risques est faible, voire moindre.

Section 5- Commentaires concernant les résultats auprès du Service Trésorerie

Nous avons pu constater que la majorité des risques détectés auprès du Service Trésorerie ont des probabilités de survenance faible à part un qui est de probabilité moyenne et un de probabilité forte. Mais ces deux (02) derniers n'engendrent que des gravités faibles en cas de survenance.

5-1- Traitement et classement des dossiers de paiement

Le Service Trésorerie est le Service chargé du paiement des factures fournisseurs. A ce titre, la fiche de suivi de règlement fournisseur est le document principal traité. Cette fiche (jointe en Annexe) présente le nom du fournisseur, la référence du marché, les avances déjà payées (s'il existe), la date de livraison des marchandises, les paraphes et remarques des personnes qui l'a vérifié (RESPAPPRO, DAS, PR CPT, DAF et DG) ainsi que les déductions faites sur le fournisseur, s'il y en a eu (pour retard de livraison ou retour de produits). Cette fiche, une fois arrivée au sein du Service Trésorerie déclenche le paiement si elle a été approuvée par toutes les personnes citées précédemment. Ainsi, le traitement, la vérification et la transmission de cette fiche conditionnent la qualité du paiement effectué que ce soit dans l'exactitude du montant ou le respect de la date d'échéance.

Concernant l'exactitude du montant à payer, le niveau de risque d'erreur ou de fraude s'avère très faible vu le nombre de personnes chargées de la vérification. Par contre le respect de la date d'échéance mentionnée dans la lettre de marché est conditionné par d'autres paramètres. En effet, le Service Trésorerie établit un calendrier prévisionnel de paiement mensuel. Ce calendrier présente les factures à payer avec leurs montants respectifs et sera transmis au DAF et au DG pour approbation. Le calendrier prévisionnel de paiement reste donc une proposition, c'est la Direction Générale qui décide de la réalisation en fonction des disponibilités de trésorerie et des priorités.

Ceci peut causer des retards de paiement malgré les relances faites par les fournisseurs. Ce retard peut détériorer l'image de SALAMA vis-à-vis de ces fournisseurs.

Concernant le classement des dossiers, les dossiers de paiement sont classés suivant l'ordre des pièces de paiements utilisées (chèques pour les fournisseurs locaux et ordre de virements pour les étrangers). Le dossier de paiement pour un fournisseur local donné comprend la facture, la fiche de suivi règlement fournisseur, le bon de livraison et la fiche d'entrée en stock et les copies des pièces de paiement. Pour un fournisseur étranger, la LTA ou Bill of Lading ainsi que la facture domiciliée s'ajoutent au dossier de paiement

Comme nous l'avons évoqué tout à l'heure, les dossiers sont classés suivant l'ordre des pièces de paiement. Or, un chèque donné peut concerner plusieurs factures pour un même fournisseur. Ainsi, la recherche des pièces de paiement peut présenter un certain degré de difficulté, surtout lorsque la commande a été livré partiellement.

Les risques de perdition de dossiers, les retards de transmission ou encore les oubli d'établissement du calendrier prévisionnel de paiement sont liés au classement et traitement des documents de paiement.

5-2- Commentaires concernant les autres risques concernant le Service Trésorerie

Les risques qui ont des gravités catastrophiques sont tous de probabilité faible à cause des procédures solides, mises à jour et bien appliquées auprès du Service Trésorerie. Les divers contrôles hiérarchiques avant le paiement effectif contribuent aussi à réduire, voire à éliminer ces risques qui peuvent être classés de « grave ». Tel est le cas pour le risque de double paiement d'une même facture ou du paiement non justifié ainsi que pour les vols et détournements. Leur probabilité de survenance est négligeable. En effet, les dispositifs de contrôle interne en place sont très stricts et déjà révisés plusieurs fois.

Pour les autres risques, leur survenance dépend de l'implication du personnel dans leurs tâches. Comme pour les oubli de traitement des dossiers et les retards de transmission des documents ou encore la non mise à jour de l'échéancier fournisseur ou l'oubli du code du coffre fort. Ces risques sont directement liés au personnel du Service. Toutefois, ils ne peuvent être détectés que lors des demandes ou remarques faits par d'autre personnel appartenant à d'autres Services.

Un autre risque de probabilité moyenne et de gravité faible est la négligence des rappels de paiements de la part des fournisseurs. Lorsqu'un fournisseur donné n'est pas payé à la date d'échéance, il est normal que ce dernier procède à un rappel envers SALAMA. Dans certains cas, ces rappels sont négligés à cause de la décision de paiement qui appartient à la Direction Générale or que les rappels sont adressés, soit au Service Approvisionnement, soit au Service Trésorerie.

Toutefois, la négligence ici n'est pas totale. Ces rappels seront transmis aux échelons supérieurs pour, au moins, influencer leur décision concernant la priorité de paiement. Mais dans bon nombre de cas, ce rappel de paiement de la part des fournisseurs intervient après transmission du calendrier prévisionnel de paiement à la Direction Générale et ne sera guère considéré car les Dirigeants sont déjà en connaissance de cause lors des prises de décisions. Et si la facture en question n'a pas été encore approuvé pour paiement, c'est parce que d'autres factures sont jugées prioritaires ou la disponibilité ne le permet pas encore.

Pour le risque de manque de disponibilité, sa probabilité de survenance est moindre. SALAMA garde toujours un certain niveau de disponibilité dans son compte bancaire et dans sa caisse pour assurer ses besoins courants mais aussi pour faire face aux éventuels besoins inattendus.

Nous venons d'apporter des éclaircissements concernant les résultats présentés dans le chapitre précédent. Ces commentaires s'étendent sur les différentes situations possibles en tenant compte de leur probabilité et leur fréquence.

Nous avons décrit les pratiques adoptées par les membres du personnel pour l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes afin de détecter les phases vulnérables aux risques. Ces pratiques ont été confirmées par notre propre intervention et les instructions reçues des supérieurs hiérarchiques.

A partir de ces discussions, nous pouvons donc déduire que *l'hypothèse 1 : complétude des dossiers de marché* est confirmée car aucun marché échantillonné ne présente aucune faille manifeste concernant les dossiers de marché. Pour *l'hypothèse 2 : échange d'information à temps réel entre les Service Approvisionnement, Comptabilité et Trésorerie*, elle fait l'objet d'une infirmation car certaines informations notables ne sont pas transmises à temps entre les trois (03) Services comme la fiche de suivi règlement fournisseur.

L'ensemble des commentaires ont été présentés et discutés avec les Responsables et Directeurs concernés afin de garantir leur authenticité.

CHAPITRE IV :

RECOMMANDATIONS

Après avoir commenté les différents risques détectés dans le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement de SALAMA, nous allons maintenant essayer d'apporter des recommandations pour éviter, ou au moins diminuer la probabilité de survenance et la gravité desdits risques. Les recommandations que nous proposerons peuvent s'agir d'une amélioration des dispositifs déjà en place ou encore une mise en place d'un nouvel dispositif ou d'une nouvelle méthode de travail jugé plus efficace que celle en place.

Les propositions qui vont suivre ont été présentées aux Responsables de SALAMA pour discuter de leur faisabilité avant d'être intégrées dans le présent ouvrage. Cependant, leur application dépend entièrement des dirigeants de l'entité.

Section 1- Recommandations pour le Service Approvisionnement

Les recommandations que nous apporterons ont été formulées dans le but de contribuer à l'amélioration de la performance du Service Approvisionnement. Les recommandations sont, en général, basées sur une meilleure habileté et intégrité du personnel.

1-1- Proposition d'amélioration de la méthode de classement et de transmission des dossiers de marché

Le Service Approvisionnement traite un nombre important de dossiers. Ainsi, de nombreux risques peuvent être liés au classement et transmission de ces dossiers. Nous allons proposer quelques recommandations concernant la méthode de classement et de transmission des dossiers de marché.

Tout d'abord, une affiche récapitulant le nombre d'exemplaires à établir et les transmissions à faire pour chaque document traité doit être mise en place afin que tout le personnel du Service puisse s'y référer. Cette affiche peut aussi contenir les emplacements pour chaque exemplaire. Ce récapitulatif évitera les incomplétudes de dossiers et les classements erronés. Son coût est moindre (compris dans le budget de fonctionnement de SALAMA) par rapport aux avantages qu'elle générera

Puis, pour les fournisseurs étrangers, un volet dénommé « Dédouanement » doit être inséré dans chaque marché. En effet, actuellement, les dossiers de dédouanement sont classés dans d'autres classeurs que ceux contenant le marché concerné. Alors que les dossiers de dédouanement doivent faire partie des documents de marché pour les importations. Ainsi, nous jugeons pertinent la mise en place de ce cinquième volet « dédouanement », à part les volets « départ », « arrivée », « lettre de marché » et « paiement ». Cette simple initiative du personnel peut accélérer la recherche des informations concernant le marché, comme le transitaire et l'expert qui sont chargés de l'opération.

Ensuite, le personnel doit avoir l'initiative de classer tous les dossiers après leur traitement. Ceci afin d'éviter leur perdition et les éventuels difficultés lors des recherches. Cette recommandation ne

génère pas de coût notable alors qu'elle peut faciliter et accélérer les tâches quotidiennes du Service.

Enfin, lors des transmissions, les décharges faites sur les dossiers revenant au Service expéditeur ne doivent pas être négligées. Certes, le cahier de transmission garde la traçabilité des échanges de documents, mais les décharges sont visibles directement sur les documents. Ainsi, lorsqu'un personnel du Service expéditeur (Approvisionnement) traite le dossier, il s'apercevra tout de suite les personnes et Services déjà en possession dudit dossier.

1-2- Proposition d'affinement de la méthode de quantification

La quantification des besoins est une étape cruciale pour le processus d'achat. Elle peut aussi causer de nombreux risques, qu'ils soient inhérents ou provenant de SALAMA même.

Nous tenterons ainsi d'apporter certaines recommandations pour mieux affiner la méthode de quantification des besoins. Certes, une quantification correspondant aux besoins réels est impossible mais au moins, nous essayerons de réduire l'écart.

La complétude des dossiers de fond est incontournable pour une meilleure prise de décision. En effet, la quantification des besoins repose sur plusieurs paramètres, à savoir les données des exercices écoulés, le niveau de stock actuel, les livraisons fournisseurs en cours, les prévisions de vente ainsi que les produits en péremption proche et en rupture. Ces données doivent donc être mises à jour et disponibles en exhaustivité lors de la quantification.

Des transmissions d'informations doivent être faites, depuis le Service Stock au Service Approvisionnement, concernant les produits en péremption et/ou en rupture proche. L'appui du Service informatique est requis à ce niveau pour la mise en place d'une programmation faisant ressortir des tableaux de bord périodiques et aussi disponible à la demande. Ces tableaux de bord doivent intégrer un dispositif d'alerte permettant de détecter tous produits en dessous du niveau de « *stock d'alerte* ». Ces tableaux de bord vont beaucoup servir au Service Approvisionnement pour une meilleure prévision des articles à commander. Toutefois, son coût est compris dans le salaire du personnel et n'affectera donc pas le budget de SALAMA.

L'AO annuel doit être théoriquement le seul pour l'exercice. Toutefois, les achats en cours d'exercice sont inévitables à cause de l'écart persistant entre quantification et réalité des besoins. Pour ces derniers, le choix du mode d'achat doit être fait très sérieusement. Le degré d'urgence du besoin générateur de l'achat est le principal variable qu'il faut prendre en compte. En effet, si l'article est sujet d'une vente urgente alors qu'il est en rupture de stock, l'appel d'offre sera tout de suite éliminé. Le choix entre achat par consultation et achat direct est fonction du produit en question. Si plusieurs fournisseurs sont pré qualifiés et jugés aptes à fournir le produit dans le

moindre délai, l'achat par consultation est recommandé. Pour cela, au moins trois (03) fournisseurs doivent être consultés. Par contre, si l'article est de fournisseur rare, voire unique, l'achat direct (ex gré à gré) est recommandé. Pour cela, tout fournisseur peut être choisi, même ceux qui ne sont pas pré qualifiés, mais jugés apte à remplir les spécifications techniques et le délai de livraison de la commande. Pourtant, l'achat direct est dans la plupart du temps plus onéreux que les achats par appels d'offres ou par consultation. Il n'est ainsi choisi que dans les cas extrêmes.

Si le besoin générateur de l'achat est jugé de moindre urgence, un AO peut être lancé. Cette fois ci, un AOR, c'est-à-dire, seuls les fournisseurs pré qualifiés pour l' (les) article (s) demandés peuvent soumissionner. Ce type d'AO peut garantir une meilleure qualité des produits achetés et aussi la mise en concurrence des fournisseurs.

Le choix entre ces modes d'achat est vital pour la qualité dudit achat. Il ne demande pas de financement supplémentaire, juste la capacité de réflexion et l'expérience des responsables.

1-3- Autres recommandations

Le Service Approvisionnement est le premier Service en contact avec les fournisseurs. Ainsi, il dispose des informations provenant de ces fournisseurs avant les autres Services. Un échéancier fournisseur est donc jugé nécessaire au sein du Service Approvisionnement. Echéancier qui doit permettre d'avoir les états des achats en cours, leur date probable de livraison, qui fera sortir la date probable de paiement. Ces informations doivent être mises à jour au fur et à mesure de l'avancement de l'achat, à savoir, la demande d'avance, les désistements ou les livraisons partielles. Cette fiche doit être périodiquement transmise au Service Trésorerie pour permettre l'établissement d'un calendrier de paiement. L'appui du Service Informatique constitue un appui inévitable à ce stade pour programmer l'informatisation de la fiche. Sinon, un simple tableau établi avec le logiciel « EXCEL » peut être exploité mais seulement, la mise à jour doit être faite manuellement. Certes, il existe la fiche de suivi règlement fournisseur, mais ce dernier passe encore au DAS, au DAF et au Service Comptabilité avant d'arriver au Service Trésorerie.

La vérification par d'autres personnes que celles qui avaient établis certains documents est aussi à recommander. Tel est le cas des bons de livraisons établis sous « Gescom » et les fiches de prix édités pour être transmis au Service Stock. La personne qui a procédé à la vérification doit parapher les documents tout comme celle qui l'a établis.

Des définitions claires des tâches de chacun doivent être explicitées. En effet, cela facilitera le travail en équipe et évite le double traitement d'un même dossier.

Pour les logiciels de traitement (GesCom et Sypplysoft), une formation des utilisateurs s'avère nécessaire pour renforcer leur capacité afin d'exploiter toutes les fonctionnalités de ces logiciels

ainsi que d'éviter les mauvaises manipulations. Cette formation permettra une célérité de transmission d'informations et une exploitation maximale des ressources. Les coûts y afférents sont les indemnités de formation et les honoraires des formateur

Il est à noter qu'une des pratiques qui ne doit pas être négligée est la mention du « Duplicata » sur les copies des factures reçues des fournisseurs si elles ne sont pas pré-marquées. En effet, cette simple initiative évite la double comptabilisation et le double paiement d'une même facture. Vu que c'est le Service Approvisionnement qui reçoit les factures en premier lieu, la mention du « Duplicata » doit donc être faite par son personnel. Son coût est moindre car il suffit juste de se procurer d'un tampon duplicata (compris dans le budget de fonctionnement de SALAMA).

Section 2- Recommandations pour le Service Comptabilité

Les propositions que nous allons avancer sont des dispositifs à mettre en place pour l'amélioration continue des prestations faites par le Service Comptabilité.

2-1- Proposition d'amélioration de la méthode de classement et traitements des documents comptable

Le Service Comptabilité est le Service responsable du classement des pièces de banque après leur comptabilisation.

Vu que SALAMA effectue d'importantes opérations d'importations, il nous est jugé nécessaire que le Service Comptabilité édite un tableau de cours de change des principales devises. En effet, les opérations faites avec les monnaies étrangères doivent être comptabilisées au cours de change du jour de la transaction, ainsi, ce tableau de cours de change doit être mis à jour quotidiennement. Le tableau doit être affiché dans le Service pour que tout le personnel puisse le consulter. Ce dispositif peut éviter l'utilisation des cours de change erronés et aussi d'accélérer le traitement des opérations car les informations sont facilement accessibles. En fin d'exercice, les ajustements des dettes fournisseurs doivent être faits systématiquement en utilisant le cours du change du jour. Son coût ne demande pas de révision de budget ni d'autres ressources supplémentaires, l'accès à Internet suffit ou à défaut, la consultation des journaux.

L'exhaustivité des dossiers de fond pour les recouvements est incontournable pour bien fonder la décision. Ces dossiers de fond doivent comprendre la facture, le bon de livraison, la fiche d'entrée en stock et le bordereau d'attribution du marché. Avant de mettre la mention « Bon à payer », le Service Comptabilité doit systématiquement vérifier tous ces dossiers de fond pour s'assurer que tout est en harmonie et qu'il n'y aura pas un double paiement.

2-2- Proposition de formation et/ou assistance du personnel

Le Service Comptabilité utilise le logiciel « SAGE SAARI » pour les comptabilisations. Ce logiciel a plusieurs fonctionnalités qu'il faut bien maîtriser pour une meilleure utilisation. En effet, la formation renforcera les capacités techniques des utilisateurs, donc contribuera à l'amélioration de la performance globale de SALAMA. Cette formation permettra aussi d'éviter les mauvaises manipulations du logiciel. Son coût se limite aux indemnités de formation pour les personnels formés et les honoraires des formateurs. Les formations peuvent aussi devenir des sources de motivation pour le personnel. La seule contrainte qui s'impose à ce stade, c'est la démission du personnel formé. En effet, si après la formation, le personnel quitte l'entité, les coûts de formation ne seront pas productifs pour l'entreprise.

Section 3- Recommandations pour le Service Trésorerie

Les recommandations que nous allons proposer concerne l'amélioration des dispositifs de sécurité déjà en place ou la mise en place de nouveaux dispositifs jugés nécessaire pour une meilleure maîtrise des opérations de trésorerie.

3-1 Proposition d'amélioration d'utilisation de l'échéancier fournisseur, du calendrier prévisionnel de paiement et de la fiche de suivi règlement fournisseur (étranger et local)

Pour une meilleure prévision et gestion des paiements fournisseurs, l'échéancier fournisseur et le calendrier prévisionnel de paiement doivent contenir des données fiables, mises à jour et disponibles à la demande.

Pour l'échéancier fournisseur, il ne doit contenir que les commandes livrées en intégrale et en attente de paiement. Outre, les fournisseurs lesquels demandant des avances doivent aussi être tracés dans ce tableau. Lors des paiements partiels, le tableau doit être conçu de manière à permettre la traçabilité de toutes les actions de paiement déjà entreprises pour le marché donné, avec la date prévisionnelle de livraison effective ainsi que l'échéance du règlement du solde du fournisseur. Cet échéancier doit être mise à jour après chaque paiement d'un fournisseur.

Pour le calendrier prévisionnel de paiement, il est établi sur la base de l'échéancier fournisseur. En effet, c'est à partir des dates d'échéances figurant dans l'échéancier fournisseur que sera établi le calendrier prévisionnel de paiement. Il est donc recommandé de bien vérifier la réalité et la complétude des informations contenues dans l'échéancier fournisseur avant l'établissement du calendrier prévisionnel de paiement (mensuel)

Concernant la fiche de suivi règlement fournisseur, vu que c'est le document de base conditionnant le paiement, elle doit être revérifiée par le personnel du Service Trésorerie avant le paiement

effectif. Même si cette fiche a été déjà approuvée par le RESPAPPRO, le DAS, le PR, le CPT le DAF et le DG avant d'arriver dans le Service Trésorerie, les vérifications arithmétiques et recouplements ne doivent pas être négligés avant le paiement effectif. Le Service Trésorerie doit aussi s'assurer de la réception de cette fiche à temps. En général, elle doit parvenir au Service Trésorerie une (01) semaine après son expédition depuis le Service Approvisionnement initiateur. En cas de non réception de la fiche, échéance venue, le fournisseur procèdera à une relance de paiement, le Service Trésorerie aura ainsi à rechercher la fiche de suivi règlement fournisseur y afférente auprès des personnes intervenantes (RESPAAPRO, DAS, PR, CPT, DAF et DG). Cette recherche peut être facilitée par la consultation des cahiers de transmissions de chaque Service concerné.

3-2 Proposition pour éviter l'oubli de levée des cautions bancaires

Les cautions bancaires concernent la garantie de bonne exécution (10% du montant du marché) impérative pour tous marchés attribués et la garantie bancaire (30% du montant du marché) applicable seulement lorsque le fournisseur a demandé une avance. Les lettres d'engagement et d'assurance provenant de la banque du fournisseur pour ces cautions sont conservées dans le coffre fort du Service Trésorerie jusqu'à la livraison effective et conforme des produits objet de la commande.

Le suivi permanent et l'inventaire de toutes les cautions bancaires transitant dans le coffre fort est recommandé pour identifier l'existence de(s) caution(s) afférente(s) à un (des) marché(s) déjà payé(s). En parallèle, le recouplement des inventaires avec le tableau de suivi des cautions doit être fait systématiquement pour la mise à jour du tableau de suivi.

3-3- Autres recommandations

Le Service Trésorerie est le Service manipulant les espèces et les pièces de paiement. Ainsi, toutes erreurs peuvent être fatales. Le réexamen systématique des informations inscrites sur les pièces de paiement (chèque et ordre de virement) est recommandé à ce stade.

Outre, le respect à la lettre des procédures est non discutable. En effet, ceci permettra d'éviter l'établissement de chèques ou d'ordre de virement sans approbation

La maintenance du coffre fort n'est pas aussi à négliger. La sauvegarde du code dans l'agenda et l'ordinateur du personnel responsable (répertoire caché) est recommandée à ce niveau pour empêcher tous risques de perdition. Ce code doit être transmis dans les lettres de passation lors des absences éventuelles du Responsable.

Les recommandations que nous venons de présenter concernent l'amélioration des dispositifs et pratiques déjà en place mais aussi la mise en place de nouveaux dispositifs jugés nécessaires pour une meilleure maîtrise du cycle achat. L'application de ces recommandations contribuera à l'augmentation de la performance globale de SALAMA.

La faisabilité des recommandations a été discutée avec les Responsables et Directeurs concernés afin de garantir leur efficacité et pertinence.

CONCLUSION

Le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement est un cycle important dans une entreprise. Il est crucial car aucune entité ne peut survivre sans se procurer des biens et services nécessaire à son bon fonctionnement. Ce cycle englobe un nombre important d'opérations, lesquelles sont sources de divers risques de probabilité de survenance et de gravité différentes. Ainsi, tous les jours, les entreprises courrent des risques qu'elles essaient à tout prix d'éviter ou au moins de diminuer les effets. La démarche de gestion des risques adoptée peut varier d'une entreprise à une autre, mais nul ne peut l'ignorer, même si ladite démarche n'est pas formalisée. Pour la Centrale d'Achats de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de Madagascar (SALAMA), la gestion des risques est confiée au Service d'Audit Interne et Inspection. Service au sein duquel nous avons pu passer un stage pour l'établissement du présent mémoire.

L'importance du volume des achats effectués par SALAMA nous ont conduits à se focaliser sur l'amélioration des dispositifs de détection de risques pour ce cycle. Ceci dans le but de contribuer à une meilleure maîtrise des opérations d'achats. Les efforts d'amélioration des procédures et des cadres de travail avant la certification à ISO 9001 n'ont pu empêcher la survenance des risques. Notre travail à pris part d'un coté, dans le suivi d'application des nouvelles procédures et pratiques adoptées depuis l'année 2011, notamment, focalisé dans la satisfaction des clients, qui est l'objet même de la certification ISO 9001 d'AFNOR. De l'autre coté, après la compréhension du fonctionnement des opérations d'achats de SALAMA, nous avons procédé à la détection des zones de risques potentielles pour essayer de mettre en place des dispositifs jugés pertinents pour y faire face. Le cycle achat constitue la base de la satisfaction des clients vu que SALAMA est une Centrale d'Achats pratiquant l'achat-revente sans aucune transformation. Les spécifications techniques des produits achetés sont directement définies par les clients finaux, ainsi, leur satisfaction repose entièrement sur le respect de ces spécifications techniques.

Après le recensement des risques susceptibles de se concrétiser dans le processus d'achat de SALAMA, nous avons procéder à la catégorisation de ces risques afin d'en apporter des recommandations pour chaque risque suivant la probabilité de survenance et la gravité en cas de survenance.

Une revue et amélioration de la méthode de classement et de transmission des documents est ainsi recommandée pour les trois Services concernés du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement (Approvisionnement, Comptabilité, Trésorerie). Cette simple pratique peut améliorer la qualité du cycle tout en accélérant la durée du traitement et les recherches d'informations et de documents pour les divers recouplements jugés nécessaires.

Pour l'accomplissement de ce présent ouvrage, la revue théorique pour une compréhension globale du thème de mémoire a constitué la première étape de recherche. La prise de connaissance de la zone d'étude (SALAMA) a commencé à travers la consultation du site web, avant le début du stage. Arrivée sur terrain, la collecte des données primaires a été entreprise par consultation des dossiers déjà apurés avant de traiter des opérations en cours afin de bien comprendre le processus de traitements d'achats. Au cours de cette observation participative, nous avons pu constater les différentes zones de risques du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement en passant par le Service Approvisionnement, initiateur de la commande, le Service Comptabilité, responsable de l'enregistrement des écritures comptables et le Service Trésorerie, chargé du paiement de la facture. La collecte d'informations a été appuyée par divers entretiens, formels et non, avec les membres du personnel de SALAMA pour savoir les comportements à adopter en cas de faits, dont nous n'avons pas eu l'occasion d'assister. Les affirmations faites par ces personnes interviewées ont été discutées avec leur supérieur hiérarchique pour confirmation ainsi que pour enrichissement d'informations.

A partir des données collectées via ces interviews et les participations directes, nous avons pu formuler les résultats présentés dans ce présent ouvrage. Résultats qui ont été discutés avec les Responsables de Service avant d'être divulgués. Les résultats explicitent ceux concernant le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement en général (DCD et Tableau FFOM) puis, les résultats détectés auprès des Services Approvisionnement, Comptabilité et Trésorerie.

Ces trois (03) Services concernés du cycle achat présente chacun des zones de risques importantes qu'il convient de gérer. La probabilité de survenance de ces risques varie selon la nature desdits risques. Nous avons constaté que le Service Approvisionnement est celui le plus vulnérable et le plus exposé aux risques pour le cycle Achat. En effet, pour ce Service, les risques de gravité catastrophique et de probabilité de survenance élevée sont nombreux. Par contre, pour les deux (02) autres Services, la probabilité de survenance des risques est, pour la plupart faible, quelque soit leur gravité.

Pour en apporter des recommandations, nous avons procédé à une analyse exhaustive des risques en formulant une recommandation avec les mises en œuvre, les responsables et les coûts pour chaque risque (en Annexe). Puis, ces recommandations ont été synthétisées et présentées au Responsable de SALAMA pour en discuter la faisabilité.

Pour une meilleure maîtrise du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement, des améliorations doivent être faites auprès des trois (03) Services concernés. Toutefois, il y a des recommandations d'ordre général à appliquer à tous les niveaux et à tout le personnel concerné du cycle achat :

- Une formation et/ou assistance des personnels peut apporter aussi des perfectionnements sur le traitement des tâches quotidiennes ainsi que pour une

exploitation maximale des logiciels et matériels de travail. Certes, ceci nécessite un financement mais les résultats sont pérennes et apporteront des avantages à long terme pour la Centrale d'Achats à condition que les personnels formés y restent. Cette formation peut devenir une source de motivation pour le personnel qui aura l'occasion de se cultiver, et aussi d'apporter une amélioration sur sa méthode de travail.

- La vigilance et l'auto contrôle pour chaque étape du processus ne sont pas à négliger. En effet, ils permettent d'éviter ou de détecter à temps les éventuelles fautes de traitement. La vérification faite par d'autre(s) personne(s) que celle(s) ayant effectuée la tâche est aussi recommandée pour une meilleure sécurité et garantie de l'authenticité des opérations traitées.
- Le respect de la date d'échéance des fournisseurs doit être aussi pris en compte. Certes, le client est roi, mais lorsque les retards de paiements sont trop répétitifs, ceci affectera l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs. Ceci peut arriver jusqu'au désistement des fournisseurs, lesquels ne peuvent imposer aucune pénalité en cas de retard de paiement des clients et se contenteront de procéder à des relances de temps en temps.
- Une autre chose qu'il ne faut pas oublier est la levée des cautions bancaires envoyées par les banques des fournisseurs. Ces cautions doivent être retournées au fournisseur après la livraison effective des marchandises objet de la commande.
- La contribution et la transmission d'informations entre les trois (03) Services concernés du cycle achat est fondamentale pour garantir la bonne exécution des opérations. En effet, ces trois (03) Services doivent être en possession des informations nécessaires au moment voulu pour une prise de décision pertinente.
- L'organisation interne de chaque Service conditionne la qualité de leur travail. Tout personnel du Service doit comprendre le processus général dudit Service et aussi l'objectif de chaque étape constituant ce processus. Cette notion, considérée comme élémentaire, est cruciale et peut causer des retards ou des erreurs en cas de négligence. La demande d'éclaircissement auprès des Responsables de Service doit être systématique lors des litiges qui échappent à la compétence des membres du personnel.

Notre travail de recherche contribue à une meilleure maîtrise du cycle achat pour SALAMA. Cycle crucial pour le fonctionnement de l'entité. Pour la recherche scientifique, cet ouvrage enrichit la documentation en matière de détection et de gestion de risques ainsi que pour l'analyse du cycle achat. Pour les lecteurs, le présent ouvrage a été conçu pour être reproduit pour ceux qui sont

intéressés. En effet, le chapitre matériels et méthodes détaille la démarche suivie durant son élaboration.

Le cycle achat, vital pour le fonctionnement de tout entité, commence par l'expression des besoins, la passation de la commande, la réception des marchandises, la comptabilisation de la dette et se termine par le paiement de la facture. Il englobe ainsi des tâches élémentaires, vulnérable à divers risques, qu'il faut exécuter avec précision pour assurer la qualité des intrants. Intrants, qui seront stockés puis revendus sans aucune transformation.

Le stockage des produits achetés constitue ainsi l'étape qui suit le cycle achat. Le stockage constitue un cycle tout entier, important et sujet de plusieurs risques de probabilité de survenance et de gravité différentes. Le cycle Achat et Stockage sont dépendants vu que, même, si les produits sont procurés selon les normes, c'est-à-dire, respectant les spécifications techniques demandées et disponible au moment voulu, ils seront détériorés si leur stockage n'est pas effectué avec soin. Ainsi, le suivi des marchandises commandées en stock constitue une tâche capitale qu'il ne faut jamais négliger. La formation du personnel du Service Stock en Bonne Pratique de Stockage (BPD) est indispensable à ce niveau pour une meilleure assurance. Le Service Stock et le Service Approvisionnement collaborent en permanence pour le traitement des commandes, la réception, les retours éventuels de produits non conformes ainsi que pour d'autres transmissions de diverses informations.

Après le stockage, la vente des produits s'ensuit. Le cycle vente est géré au sein de SALAMA par la Direction des Ventes et Marketing. Le Service Commercial est celui qui adresse les BC au client, BC (ou catalogue) comportant la liste des produits disponibles en stock. Vu que SALAMA est une entité pratiquant l'achat-revente, sans aucune transformation, la Direction des Ventes et Marketing agit ainsi au dépend de la qualité du cycle achat et du cycle stockage.

Notre travail de recherche donne donc des nouvelles pistes de recherche comme la gestion et la détection des risques liés au cycle stockage et vente. Ou encore, la rationalisation de l'exploitation des ressources humaines entre les divers cycles de l'entité.

A partir de ces récapitulations du fonctionnement général des cycles principaux de SALAMA, nous pouvons dire que le cycle Achat-Fournisseur-Décaissement est la base de la Centrale d'Achats. En effet, la qualité et la quantité des produits achetés conditionnent la disponibilité et la qualité des produits vendus auprès des clients. La satisfaction des clients est ainsi basée sur la qualité de l'approvisionnement et la disponibilité permanente des produits sans négliger le passage des produits en stock et la qualité des prestations de ventes.

La mise en place des dispositifs de sécurité pour le bon fonctionnement d'une entreprise est à la charge de la Direction Générale, mais leur utilisation dépend entièrement de la bonne volonté et la prise d'initiative de l'ensemble du personnel.

Sur ce, nous pouvons conclure que la maîtrise du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement n'est que le début de l'assurance de la qualité des prestations effectuées par une entité fonctionnant au mode « achat-revente ». Tel est le cas de SALAMA. Pour garantir la satisfaction des clients, objectif de toutes entreprises, tous les cycles existants doivent être maîtrisés dans les moindres détails car tous les processus sont liés les uns par rapport aux autres. Certes, une maîtrise totale assurant des opérations sans risques est impossible. Mais des dispositifs de détection et de gestion de risques doivent être mis en place à tous les niveaux pour faire face à des situations dommageables pour l'entité. Les dispositifs doivent être révisés, analysés et discutés afin d'apporter des actions de prévention et de veille permanente.

BIBLIOGRAPHIE :

OUVRAGES :

- **Bernard BARTHELEMY et Philipe COURREGES** : « *Gestion des risques, méthode d'optimisation globale* » **2è Edition, 2004, 252 pages**
- **Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin** : « *Contrôle interne des risques, Cibler, évaluer, organiser, piloter* », **2009, 283 pages**
- **Jean-Paul Louisot, Sophie Gaultier-Gaillard** : « *Diagnostic des risques : Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités* », **2007, 357 pages**

ARTICLES :

- **AdHEO 109 : Démarche de gestion de risques** : Auteur inconnu
- **Romain DUPRAT : Les principaux schémas de détournements d'actifs relatifs au cycle «Achat »**

WEBOGRAPHIE :

- www.salama.mg: consulté plusieurs fois.
- http://www.eachats-infos.com/info_article/m/42/la-gestion-des-risques-achats.html: consulté le 15 Février vers 17h

ANNEXES

ANNEXES :

- Annexe I** : Chronogramme des activités
- Annexe II** : Tableau d’analyse fournisseurs
- Annexe III** : Fiche de prix
- Annexe IV** : Fiche de suivi transitaire
- Annexe V** : Certificat de main levée
- Annexe VI** : Fiche d’évaluation fournisseurs
- Annexe VI** : Tableau des recommandations détaillées
- Annexe VII** : Organigramme général de SALAMA
- Annexe VIII** : Fiche de Contrôle Physique et Contrôle Conditionnement

ANNEXE I : Chronogramme des activités

Semaines Jours	Avant le début du stage au sein de SALAMA	20 au 24 Février	27 Février au 02 Mars	05 au 09 Mars	12 au 16 Mars
-------------------------------------	--	-------------------------	------------------------------	----------------------	----------------------

Lundi	- Consultation de documents concernant le thème de mémoire	Prise de connaissance générale de SALAMA et présentation à tous les personnels	CONSULTATION DOSSIERS DE MARCHES DEJA APURES	ELABORATION DU TABLEAU D'ANALYSE FOURNISSEURS	- Recherche fournisseurs pour achats MEG - Vérification attribution marché / bon de livraison issue de GesCom
Mardi	- Collecte d'informations concernant SALAMA à travers son site web	Consultation de cahier de charge d'appel d'offres	REDACTION PROTOCOL E DE RECHERCH E	- Réception livraison fournisseurs - Etablissement de fiches de prix	- Vérification attribution marché / bon de livraison issue de GesCom.
Mercredi		Consultation statuts de SALMA	SERVICE APPROVISIONNEMENT	Classement de dossiers, Fiches de prix	Diverses vérifications et tâches de contrôle de gestion
Jeudi		Préparation de l'intervention dans le Service Appro	SERVICE APPROVISIONNEMENT	Envoi courriers TNT et e-mails fournisseurs	Saisie de paiement Fournisseur sous SupplySoft
Vendredi			SERVICE APPROVISIONNEMENT/AII/CG		Taches quotidiennes

Jours	Semaines	19 au 23 Mars	26 au 30 Mars	02 au 06 Avril	09 au 13 Avril	16 au 20 Avril
--------------	-----------------	----------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Lundi		- Taches quotidiennes	- Traitement des opérations de dédouanement - Taches quotidiennes d'approvisionnement	Traitement de l'AOI 1/12 pour validation	FERIE	- Traitement opérations de dédouanement
Mardi				Réunion avec COM AO : validation AOI 1/12	Traitement du Tableau de Suivi des Actions d'Améliorations	
Mercredi		Etablissement fiche d'évaluation fournisseurs			Collecte de pièces justificatives pour la réalisation des actions dans PTA 2011	
Jeudi			FERIES		Analyse offres fournisseurs	
Vendredi	SERVICE APPROVISIONNEMENT			SERVICE APPROVISIONNEMENT/AII/CG	AII/CG/APPROVISIONNEMENT	SERVICE APPROVISIONNEMENT/AII/CG

Jours	Semaines	24 au 27 Avril	30 Avril au 04 Mai	07 au 11 Mai	14 au 18 Mai	21 au 25 Mai
--------------	-----------------	-----------------------	---------------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Lundi	SERVICE AII/CG/APPROVISIONNEMENT	Traitemet TSAA	SERVICE AII/CG	Etude de coefficient pour la conversion de l'incoterm CAF en DDP	SERVICE AII/CG	Suivi TSAA	SERVICE AII/CG	Taches quotidiennes	SERVICE AII/CG	- Finalisation état synthèse rupture
Mardi		Analyse offre autocommutateur						Mise à jour TSAA après les remarques des Responsables et Directeurs		Recensement lots et péremptions des articles en stock
Mercredi						Finalisation TSAA				
Jeudi		Demande d'éclaircissement concernant l'autocommutateur		Tâches quotidiennes		Distribution du TSAA à tous les Responsables et Directeurs		Identification cause des produits en ruptures et périmés		Mise à jour du catalogue de vente
Vendredi		Vérification attribution marché				Taches quotidiennes		Elaboration Etat synthèses rupture et périmés		Coût de stockage produit antituberculeux

Semaines	28 Mai au 01 Juin
Jours	

Lundi	FERIE
Mardi	INVENTAIRE DES PRODUITS FIGURANT DANS LE CATALOGUE
Mercredi	
Jeudi	
Vendredi	

SERVICE AII/CG

ANNEXE II : Tableau d'analyse fournisseurs

FRNSR	MARCHES	DATE MARCHE	PDM (Prix du marché)	RESPECT ECHEANCE FRNSR	RESPECT DELAI LIVRAISON	DE	OBSERVATIONS
CORTEX <i>(Local)</i>	C8/11/6	19-oct-11 (date de la LM)	Ar 175 587 800	Non,indéfini	NON, retard 32 jrs		Pas de dossier d'attribution de commande, livraison partielle (11 livraisons) Seulement un chèque de Ar 14 780 400 figure dans le volet paiement
	GG/11/22	21-nov-11	Ar 2 218 000	Non, retard 37jrs	NON, retard 13 jrs		Livraison partielle, et l'une accusant de retard BL de même format que la facture
MPB <i>(Local)</i>	C/12/11/2	22-nov-11	Ar 7 673 160	NON, retard 36jrs	NON, retard 6jrs et 8jrs		Paiement en deux tranches (2 factures et 2 livraisons): Ar 3 192 820,8 et Ar 4 441 560
	C3/11/6	27-juil-11	Ar 14 099 400	OUI pour la 1ere tranche	OUI		Marché initial attribué le 4/07/11 mais rectifié, Seulement 12 103 500 payé, 2è et 3è livraison non encore payées
MEDITEK <i>(Local)</i>	AOR 3/11/9/2	01-sept-11	Ar 176 998 200	NON, retard 42jrs	NON, retard 37jrs		Les produits ont été tous livrés, es prix ont baissés
	AOR 3/11/9	13-mai-11	Ar 536 921 750				Pas de LM, 11 BL, chq: Ar 14 872 000, Ar 120 139 200: plsrs factures non encore réglées, existence d'un avenant AV1/12
	C/2/11/10	14-avr-11	Ar 1 650 000				Ecart PDM-PAIEMENT: 4300 seringues recues au lieu de 4500, BL introuvable, pas de LM
IBL <i>(Etranger)</i>	AOR 3/11/29/1	16-mai-11	7041,92 (Euro)	NON	OUI		2 BC, Pas encore payé
	AOR 1/11/1	11/03/2011	828,00 (Euro)		OUI		Diminution de la quantité recue, pas encore payé, BL introuvable
BON SANTE <i>(Etranger)</i>	GG/11/19	08-nov-11	1 996,5 (Euro)		NON, retard 9 jrs		BL introuvable pour vérifier le respect de l'échéance fournisseur
	AOR 3/11/1	13-mai-11	4535,82 (Euro)	NON	NON, retard 70 jrs		Dossiers (OV, suivi règlement frnsr) en attente de SWIFT, BL introuvable
SIGMA <i>(Local)</i>	C12/10/3/2	16-mai-11	Ar 1 690 000	NON, retard 10rs	OUI		Pas de dossiers d'arrivées
	AOR 3/11/19	13-mai-11	Ar 8 086 650	NON, retard 7jrs	OUI		3 BC
OPHAM <i>(Local)</i>	GG/11/16	31-août-11	Ar 2 100 000	NON	OUI		Facture parvenue, aucun chèque de paiement
	C3/11/8	04-juil-11	Ar15 586 600	NON, retard 85jrs	NON, retard 75jrs		Paiement fait avec d'autres commandes, très difficile de recouper les paiements
NCPC <i>(Local)</i>	C10/11/3	20-oct-11	Ar 29 633 000	NON	OUI		Facture parvenue, aucun chèque de paiement
	C7/11/6	28-juil-11	Ar 11 200 000	NON	OUI		Facture parvenue, aucun chèque de paiement
EURIMEX <i>(Etranger)</i>	AOR 3/11/3	13-mai-11	41 075,60 (Euro)	OUI	OUI		dans la facture 41 064 Euro, seulement 12 319,20 Euro payé
	AOR 2/11/3	23-févr-11	33 909,00 (Euro)	NON	OUI		Pas de LM (non rendue),Dossiers (OV et suivi règlement frnsr) en attente de SWIFT

NESTOR (Etranger)	C3/11					Dossiers incomplets, pas d'attribution de marché ni de LM
DR GOYAL (Etranger)	C6/11/5	09-juil-11	42 980 (USD)	OUI	NON	Notification de pénalité introuvable
	AOR3/11/2/1	13-mai-11	101 539,28 (USD)	NON, 134jrs	retard	NON, retard 131 jrs
MTLAB (Local)	C9/11/4	25-janv-12	Ar 111 690 344	NON	N/A	En attente de paiement
	C8/11/3	28-sept-11	Ar 6 561 000		NON, retard 13 jrs	Retard de paiement, facture partielle Ar 3 909 000 du 19/10/12
SOMACOU (Local)	GG/11/4	01-mars-11	Ar 16 742 400	NON,retard 9jrs	OUI	RAS
VYGON (Etranger)	C2/11/9	14-avr-11	1 837 Euro)	NON,retard 30jrs	OUI	RAS
	AOR 1/11/2	17-févr-11	1 071,9 (Euro)	NON,retard 7 mois 16jrs	OUI	RAS
YSP (Etranger)	AOR 3/11/25	13-mai-11	19 779,88 (Euro)	NON, retard 3mois 7 jrs	OUI	Le fournisseur a demandé qu'on paye une avance de 30%
	AOI 18/11					Pas d'attribution ni de LM ni de BL, marché intraîtable ne contenant que des couriers de conversation, Mais il paraît que les mses nous ont été livrées,
PHOTORAMA (Local)	AOR 3/11/14/2	14-juin-11	Ar 15 283 000	OUI	OUI	Lettre d'attribution de marché introuvable, les prix ont baissé
	AOR 1/11/7	17-févr-11	Ar 9 860 000	NON,retard 2mois 7jrs	OUI	Pas de BL, respect échéance fournisseur basé sur la facture

ANNEXE III : FICHE DE PRIX



Centrale d'Achats de Médicaments
Essentiels et de Matériel Médical
de Madagascar

FICHE DE PRIX

CODE :

UNITE DE VENTE :

NOM DE L'ARTICLE :

MEDICAMENTS (TVA = 0) :

.....

AUTRES ARTICLES (TVA 20%) :

CONDITIONNEMENT :

DATE DE RECEPTION :/...../.....

INCOTERM :

				COURS DE CHANGE A LA COMMANDE			COURS DE CHANGE A LA LIVRAISON			PRIX DE VENTE PAR CONDITIONNEMENT EN ARIARY		
N° Marché	Fournisseur	Quantité unitaire	Prix d'achat unitaire en devises	Cours de change	Prix d'achat unitaire en Ariary	Prix d'achat cond/t en Ariary	Cours de change	Prix d'achat unitaire en Ariary	Prix d'achat cond/t en Ariary	COND/T	PV HT en Ariary	PV TTC en Ariary

OBSERVATIONS :

VISAS	SCE APPROVISIONNEMENT	SCE COMPTABILITE	DAS	DVM	DAF	DECISION ET APPROBATION DIRECTION GENERALE
					<i>Marge :</i>	

transitaire



N°

**SERVICE
APPROVISIONNEMENT**

FICHE DE SUIVI TRANSITAIRE

Transitaire:

Dossier:

Fournisseur :

Date ouverture:	
-----------------	--

Marché :

Date apurement:	
-----------------	--

Mode d'envoi :

Durée:	
--------	--

LTA / BL :

Nombre de colis :

Poids :

Critères d'évaluation	Appréciation	Note	Observations	Note
Notion de relations publiques	Mauvaise	0		
	Moyenne	1		
	Bonne	2		
Capacité d'anticipation	Mauvaise	0		
	Moyenne	1		
	Bonne	2		
Capacité de négociation avec les autorités compétentes	Mauvaise	0		
	Moyenne	1		
	Bonne	2		
Organisation de travail	Mauvaise	0		
	Moyenne	1		
	Bonne	2		
Professionnalisme	Insuffisant	0		
	Moyen	1		
	Suffisant	2		
Respect des délais donnés et convenus	Mauvaise	0		
	Moyen	1		
	Bon	2		
Célérité dans le traitement de dossier	Lent	0		
	Rapide	1		
	Très rapide	2		
Transmission d'informations	Insuffisant	0		
	Moyen	1		
	Suffisant	2		
Retour dossier après opération	Lent	0		
	Rapide	1		
	Très rapide	2		
Procédure de suivi de dossier	Non efficace	0		
	Efficace	1		
	Très efficace	2		

BONUS / MALUS

Remarques positives au cours de l'opération	+2		
Remarques négatives au cours de l'opération	-2		
TOTAL DES NOTES			

ANNEXE V : Certificat de main levée

Antananarivo,

.....
.....
.....
.....

A l'attention de

N REF : /DG/12/....
OBJET :

.....,

Nous avons l'honneur de vous faire parvenir ci-joints, le certificat de main-levée ainsi que l'original de la caution de soumission correspondante, émanant de la Banque sous référence en date du , d'un montant égal à
.....

Par la même occasion, nous vous adressons nos sincères remerciements pour l'intérêt que vous avez porté à
.....
.....

Vous en souhaitant bonne réception,

Veuillez agréer,, l'expression de nos salutations distinguées.

DIRECTEUR GENERAL

P.I: - Certificat de main-levée de caution de soumission ;
- Votre Garantie bancaire n° d'un montant de

Antananarivo, le

Réf: /DG/12/ .-

CERTIFICAT DE MAIN-LEVEE

DE CAUTIONNEMENT

Le DIRECTEUR GENERAL DE SALAMA, soussigné, certifie que la Société
Soumissionnaire au Dossier, est libérée des obligations qui lui étaient
imposées et que par la suite, elle peut être libérée de son engagement vis-à-vis de la Banque,
pour la Caution de Soumission du d'un montant de établie en son nom.

DIRECTEUR GENERAL

ANNEXE VI: Fiche d'évaluation fournisseurs

SERVICE APPROVISIONNEMENT



Réf Marché :

FICHE D'EVALUATION FOURNISSEUR ETRANGER - MEDICAMENTS

Raison sociale :

Adresse :

Tél :

Fax :

Contact :

Mail :

SUIVI ANNUEL DE LA PERFORMANCE DES FOURNISSEURS

CRITERES DE NOTATION	NOTE REQUISE	NOTE ATTRIBUEE
1. DELAI DE LIVRAISON		
Délai de livraison conforme : 10 pts	/10	
Retard de livraison de 1 à 6 jours : 5 pts		
Retard de livraison de 7 à 14 jours : 2 pts		
2. PRODUIT		
Conformité par rapport à FCPCC	/5	
Conformité qualité par rapport échantillothèque	/5	
Conformité après analyse de contrôle qualité *(si applicable)	*/5	*
3. EXECUTION DU MARCHE		
Désistement sur moins de 10% des produits : 5 pts Désistement sur 10 à 25% des produits : 2 pts Désistement sur 25 à 50% des produits : 1 pts Désistement sur plus de 50% des produits : 0 pts	/10	
4. AMM		
Enregistrement AMM avant embarquement	/5	

5. DOCUMENTS D'EXPEDITION		
Retard d'envoi des documents dépassant le délai de franchise et inférieur à 2 jours : 2 pts Retard d'envoi des documents dépassant le délai de franchise de plus de 2 jours : 0 pts	/5	
Dossiers incomplets complétés avant le délai de franchise: 2 pts Retard de complément de dossiers dépassant le délai de franchise : 0 pts	/5	
6. DOCUMENTS DE MARCHE		
Lettre de marché, Facture proforma, Caution de Bonne Exécution, Garantie Bancaire Délai d'envoi conforme au DAO : 5 pts Retard d'envoi inférieur ou égal à 7 jours : 2 pts Retard d'envoi supérieur à 7 jours : 0 pts	/5	

7. APPRECIATIONS GENERALES : Satisfaisant : 2pts Acceptable : 1pt Non satisfaisant : 0pt		
Réputation générale, notoriété, image	/2	
Promptitude aux réponses des correspondances, aux relances	/2	
Assiduité aux soumissions	/2	

TOTAL POINTS DU FOURNISSEUR	/56 */61	
NOTE	/20	

RESULTAT :

NOTE	CLASSE	QUALIFICATION	OBSERVATIONS
16-20	A	SATISFAISANT	FELICITATIONS
13-15	B	ACCEPTABLE	INFORMATION
10-12	C	NON SATISFAISANT	AVERTISSEMENT
<10	D	MAUVAIS	SANCTION- ECARTE

APM

RESPAPPRO

PR

ANNEXE VII : Tableau des recommandations détaillées

1- Pour le Service Approvisionnement

RISQUES	RECOMMANDATIONS	MISE EN OEUVRE
- Variation des prix des offres fournisseurs - Non existence d'un dispositif de transmission du stock d'alerte au Service Approvisionnement - Erreur de calcul de la quantification par confusion des unités de conditionnement - Variation brusque de la demande des clients	Pas de recommandations (risque inhérent) Mise en place d'un dispositif de stock d'alerte (projet en cours) Vigilance du personnel et vérification hiérarchique Pas de recommandations (risque inhérent)	Edition d'un tableau de bord permettant le suivi des stocks, accessible à tout moment et montrant les produits dont les quantités sont en dessous du stock d'alerte. Responsable : personnel du Service Informatique, Coûts : inclus dans le salaire du personnel Vérification systématique des conditionnements demandés et proposés. Vérification par le Responsable Approvisionnement. Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Préquantification à faible précision - Retard de transmission d'informations - Retard des dossiers de dédouanement (importations) - Manque d'informations dans les offres fournisseurs - Retard de relance en cas de besoin	Complétude des dossiers de fonds pour la préquantification (données des exercices écoulés, stock actuel, commandes en cours) Célérité de traitement et de transmission, répartition de tâches Pas de recommandations (risque inhérent) Pas de recommandations (risque inhérent)	Chaque membre du COMAPPRO doit avoir une copie des documents. Les documents doivent être complets et mises à jour. Responsable : membres du COMAPPRO Coûts : inclus dans le budget de fonctionnement de SALAMA (coûts d'impression et de dupli copie) Tous courriers d'arrivée doivent être traités le plus rapidement possible en fonction de leur priorité Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
	Suivi permanent des mails urgents	Tous les mails reçus doivent être imprimés et traités rapidement. Les demandes d'informations et d'éclaircissement en attente de réponses doivent être recensés en fin de journée pour en faire des relances si c'est nécessaire Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel

- Retard de traitement de dossiers	Méthode de gestion des priorités et répartition de tâches	Demande d'instructions au Responsable du Service en cas de multitude des dossiers à traiter. La priorité sera définie à partir de la capacité d'analyse du Responsable et des instructions reçues d'échelon supérieur. Responsable : Personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Mauvais classement de dossiers	Vigilance lors du classement	Impression d'un tableau récapitulant les nombres d'exemplaire à établir pour chaque document original (LM, bordereau, facture domiciliée, BSC...). Vérification systématique des documents à classer (au cours d'établissement, enregistrement dans le cahier de lecture) Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Non imposition d'un « Dead line » lors d'attente des réponses fournisseurs	Imposition d'un « Dead line » pour tous les mails jugés urgents	Pour les demandes d'informations et éclaircissement, un « Dead line » doit être systématiquement imposé, ou au moins un accusé de réception doit être demandé
- Retard d'information des produits en péremption proche et/ou en rupture	Transmission périodique d'un état depuis le Service Stock au Service Approvisionnement	Le personnel du Service Informatique doit assister le Responsable Stock pour l'établissement de l'état. Responsables : Personnel du Service Informatique et Stock Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Mauvais choix de fournisseur	Respect à la lettre des procédures de sélection	Prise en compte de tous les remarques et avis des membres du COMPPRO. Etude de tous les dossiers fournis par les fournisseurs. Responsable : membres du COMAPPRO Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Mauvaise manipulation des logiciels de traitement (Gescon, SupplySoft)	Formation et/ou assistance du personnel	Le personnel du Service Informatique doit former les utilisateurs des logiciels pour mieux exploiter toutes ses fonctionnalités ainsi que d'éviter une fausse manipulation, Responsables : personnel du Service Informatique, personnes utilisant les logiciels Coûts : inclus dans le salaire du personnel et indemnités de formation
- Faux calcul arithmétique lors des bordereaux d'attribution	Vérification systématique par une autre personne que celle qui les a établis	Vérification de manière objective : recalcule et vérification de tous les champs. Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
	Confrontation systématique des produits reçus avec ceux inscrits dans	Le personnel du Service Approvisionnement chargé de la

- Non détection de produits non conformes	le bordereau d'attribution, le BL et la facture Vérification des produits livrés par rapport aux produits proposés	réception des marchandises doit se munir du bordereau d'attribution, voir des échantillons des produits livrés et prendre note également des constats de l'expert. Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel En cas de discordance entre produits livrés et proposés (durée de vie restante, fabricants etc). Notifier le fournisseur et retourner les marchandises. Responsable : Service Approvisionnement, Stock, PR
- Offres des fournisseurs ne reflétant pas la réalité		
- Non-conformité des produits livrés	Vérification des produits livrés par rapport aux produits proposés	En cas de discordance entre produits livrés et proposés (durée de vie restante, fabricants etc). Notifier le fournisseur et retourner les marchandises. Responsable : Service Approvisionnement, Stock, PR
- Désistement des fournisseurs	Pas de recommandation (risque inhérent)	
- Fiche de prix erroné	Vérification des fiches de prix par une autre personne que celle qui les a établis	Recalcule et vérification de tous les champs (utilisation de GesCom) Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Absence de fournisseurs répondant à la demande	Achat directs auprès des fournisseurs jugés capables de livrer les produits	Contact des fournisseurs (non pré qualifiés) probables d'avoir le produit. L'efficacité repose sur l'expérience du personnel Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Retard des livraisons fournisseurs	Pas de recommandations (risque inhérent)	
- Erreur d'adresse lors des envois e-mails ou courriers	Transfert de tous les mails envoyés au Responsable du Service, au DAS et au DG	Lors des lectures des mails transférés, l'erreur sera détecté et un mail d'excuse sera envoyé au destinataire erroné et le mail sera ensuite transféré au bon destinataire Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Quantité de la commande trop faible	Réajuster en fonction des offres fournisseurs si la durée de vie restante des produits est assez longue	Discussion stricte au niveau du COMAPPRO. Décision délicate pour éviter à la fois le rupture de stock et le surstockage. Responsable : membre du COMAPPRO Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Oubli de mise à jour des données dans les logiciels de traitement	Mise à jour systématique après chaque attribution de commande et réception des marchandises	Vigilance du personnel. Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Mauvais choix du mode d'achat (AO, C ou GG)	Toujours faire un AO si possible	Si l'AO s'avère impossible (commande urgente), la méthode d'approche des fournisseurs doit être bien définie : aucune subjectivité. Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire

- Trouble du réseau Internet	Pas de recommandations (risque inhérent)	du personnel
- Retard des documents administratifs nécessaires	Pas de recommandations (risque inhérent)	
- Manque de prise d'initiative du personnel	Motivation du personnel	Les critères de motivation du personnel doivent être mis à jour. Responsable : Responsable administratif Coûts : ne dépassant pas les 10% du salaire net de chaque personnel
- Non transmission des documents d'un Service à un autre	Impression d'un récapitulatif des transmissions à effectuer pour chaque document	Etat à afficher dans le bureau pour que tout le personnel puisse le voir. Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le budget de fonctionnement de SALAMA
- Non retour des dossiers de marché de la part des fournisseurs	Pas de recommandations (risque inhérent)	
- Mauvaise définition des spécificités techniques (cahier de charge mal rédigé)	Mise à jour du cahier de charge. Lecture par d'autres personnes que celui qui l'a établi	Discussion stricte au niveau de la COMTECH. Responsable : membre de la COMTECH Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Erreur de fournisseur lors de l'attribution de marché	Vérification systématique de la LM et du bordereau d'attribution	Vérification et lecture intégrale des dossiers de marché Responsable : RESPAPPRO Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Besoins non justifiés	Complétude des dossiers de fond de l'achat	Etat de stock et commande clients doivent être transmis au Service Approvisionnement. Responsable : Responsable Commercial et Stock Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Complicités des personnels avec un (des) fournisseur (s)	Respect de l'éthique professionnel	Aucun discours de forme familiale ou subjective avec les fournisseurs Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Double attribution d'une commande	Classement des dossiers apurés. Répartition claire des tâches	Vigilance du personnel sur les dossiers à traiter. Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Oubli d'établissement de la fiche suivi règlement fournisseur	Etablissement d'une fiche de suivi règlement fournisseur après attribution de commande	Après l'envoi des attributions, une fiche évaluation fournisseur (vide) doit être jointe avec les dossiers de marché classés Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel Complétude des dossiers lors de la réception des

- Acceptation de fausses livraisons	Vérification des produits livrés. Vigilance du personnel	marcandises. Responsable : personnel du Service Approvisionnement et Stock Coûts : inclus dans le salaire su personnel
- Manque d'informations pour les prises de décisions	Transmission des informations jugées nécessaire au Service concerné	Capacité de réflexion et de rapidité lors des transmissions. Responsable : tout le personnel Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Mauvaise prestation des transitaires	Attribution des opérations de transit à un autre transitaire	Lorsqu'un transitaire est accusé de plusieurs mauvaises prestation, il doit être supprimé de la liste des transitaires opérant avec SALAMA. Responsable : Responsable Approvisionnement Coûts : différence des coûts de l'ancien et du nouveau transitaire
- Lettre de marché sans mise à jour	Révision des termes et critères de la lettre de marché	Mise à jour de la lettre de marché en faveur des bénéfices de SALAMA. Responsable : Responsable Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Insouciance et/ou incomptence du personnel	Formation et motivation du personnel	Critères de motivation du personnel à réviser. Responsable : Responsable Administratif Coûts : ne dépassant pas les 10% du salaire net mensuel du personnel
- Perdission de dossiers de marché	Utilisation du cahier de transmission et/ou de décharge pour chaque transmission d'un Service à un autre	Une copie des documents transmis doit systématiquement classé au Service initiateur. Responsable : tout le personnel Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Ignorance ou oubli des dates d'arrivées (ou livraison) d'une commande	Edition d'un planning de réception de marchandises	Notation des mails ou appels des fournisseurs avisant une livraison Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Incomplétude des dossiers de marché	Regroupement de tous les dossiers de marché	Copie et classement des dossiers de marché. Si l'incomplétude résulte du non retour de ces dossiers de la part du fournisseur, cela va être noté dans l'évaluation fournisseur. Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Non traçabilité des actions entreprises lors des traitements des dossiers	Utilisation du cahier de transmission et/ou de décharge pour chaque transmission d'un Service à un autre	Une copie des documents transmis doit systématiquement rester au Service initiateur. Responsable : tout le personnel Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Double traitement d'un dossier	Répartition claire des tâches et échange d'informations entre le personnel du Service	Tout personnel doit informer les autres sur le dossier qu'il traite. Responsable : Tout le personnel Coûts : inclus dans le salaire du personnel
- Oubli d'envoi des courriers en lecture	Classement des dossiers dans les parapheurs après traitement	Vigilance et rapidité du personnel : Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel

2- Pour le Service Comptabilité

RISQUES	SOLUTIONS PREALABLES	MISE EN ŒUVRE ET CONTRAINTES	RECOMMANDATIONS FINALES
- Double enregistrement d'une même facture (copie non mentionnée de « duplicata »)	Toutes copies de factures doivent être oblitérées de la mention « duplicata » dès réception	Les fournisseurs envoient plusieurs copies de facture, l'original comporte toujours la mention « original » et les copies doivent être tamponnées de « duplicata » Responsable : personnel du Service Comptabilité Coûts : inclus dans le budget de fonctionnement de SALAMA Contraintes : conformité de la facture originale et les copies	Vérification de la conformité de tous les exemplaires des factures reçues, mention « duplicata » sur toutes les copies
- Oubli de comptabilisation des avances payées	Comptabilisation systématique dès approbation	Le paiement de l'avance est inscrit dans la fiche de suivi de règlement fournisseur. Dès réception de cette fiche, le Chef Comptable rapproche le montant de l'avance avec le bordereau d'attribution et met la mention « Bon à payer ». la comptabilisation s'ensuit lors de l'approbation de paiement Responsable : personnel du Service Comptabilité Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : réception de la demande d'avance	Comptabilisation systématique dès approbation
- Erreur de compte fournisseur lors des enregistrements	Auto contrôle lors des enregistrements	Lors de la comptabilisation, le personnel doit avoir tous les dossiers concernant le marché. Le choix du compte individuel fournisseur à utiliser dépend de la vigilance du personnel Responsable : personnel du Service Comptabilité Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : accès à GesCom	Auto contrôle lors des enregistrements
- Dysfonctionnement du logiciel comptable (SAGE SAARI)	Pas de recommandations (risque inhérent)		
- Perdition des pièces	Classement systématique des pièces après traitement	Après traitement, les pièces transitant dans le Service doivent être classées dans le bon classeur pour une accessibilité rapide en cas de besoin. Responsable :	Classement systématique des pièces après traitement

comptables		personnel du Service Comptabilité <u>Coûts</u> : inclus dans le salaire du personnel <u>Contraintes</u> : existence des pièces	
- Dossiers incomplets	Recherche des dossiers auprès du Service Approvisionnement	SI les dossiers sont incomplets pour pouvoir recouper les informations, une recherche auprès du Service Approvisionnement peut être toujours entreprise. <u>Responsable</u> : personnel du Service Comptabilité <u>Coûts</u> : inclus dans le salaire du personnel <u>Contraintes</u> : existence du dossier	Formation et/ou assistance du personnel
- Fausse manipulation du logiciel comptable	Formation et/ou assistance du personnel	Le personnel du Service Informatique doit appuyer les utilisateurs du logiciel comptable afin d'éviter les mauvaises manipulations. Toutefois, des formations peuvent être entreprises pour renforcer les capacités du personnel <u>Responsable</u> : personnel du Service Informatique, Responsable Administratif <u>Coûts</u> : indemnité de formation et honoraires des formateurs <u>Contraintes</u> : volonté du personnel du Service Comptabilité	Formation et/ou assistance du personnel
- Erreur du cours de change utilisé lors des importations	Etablissement d'un tableau de cours de change journalier. Vérification systématique avant toutes écritures	Un tableau donnant les cours de change des principales devises doit être mis à jour quotidiennement <u>Responsable</u> : personnel du Service Comptabilité <u>Coûts</u> : inclus dans le salaire du personnel <u>Contraintes</u> : disponibilité des cours de change	Etablissement d'un tableau de cours de change journalier. Vérification systématique avant toutes écritures
- Non rapprochement des documents (Bon de Livraison, Facture, Fiche d'entrée en Stock)	Exhaustivité des documents de fond pour les recouplements systématiques (BL, Fact, Fiche d'entrée en stock)	Si les documents de fond sont incomplets, une recherche auprès du Service Stock et la consultation du cahier de transmission s'avèrent nécessaire	Exhaustivité des documents de fond pour les recouplements systématiques (BL, Fact, Fiche d'entrée en stock)
- Mauvais classement des dossiers	Vigilance du personnel lors du classement	Après traitement, les dossiers doivent être classés dans le bon classeur. <u>Responsable</u> : personnel du Service Comptabilité <u>Coûts</u> : inclus dans le salaire du personnel <u>Contraintes</u> : existence du dossier	Vigilance du personnel lors du classement

- Ecriture erronée	Annulation de la fausse écriture	Après constatation de l'erreur, une écriture d'annulation doit être faite. Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : accès à Sage	Annulation de la fausse écriture
- Retard de traitement	Célérité des traitements	Après vérification de toutes les pièces de fond, l'écriture comptable doit être passée et s'ensuit la transmission des pièces au Service Trésorerie. Responsable : personnel du Service Comptabilité Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : célérité de transmission des documents au Service Comptabilité	Célérité des traitements
- Retard de transmission	Célérité des transmissions	Après traitement, les documents doivent être transmis rapidement au Service destinataire (pour traitement, avis ou validation) Responsable : personnel du Service Comptabilité Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : célérité de transmission des documents au Service Comptabilité	Célérité des transmissions
- Oubli des calculs d'écart de change en fin d'exercice	Ajustement de toutes les dettes en devises étrangères au cours de la date de fin d'exercice	A chaque fin d'exercice, un ajustement systématique doit être fait pour toutes les dettes en devises étrangères. Responsable : personnel du Service Comptabilité Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : disponibilité du cours du jour de la date de fin d'exercice	Ajustement de toutes les dettes en devises étrangères au cours de la date de fin d'exercice

3- Pour le Service Trésorerie

RISQUES	SOLUTIONS PREALABLES	MISE EN ŒUVRE ET CONTRAINTES	RECOMMANDATIONS FINALES
Paiement non approuvé	Non établissement de chèque ou d'ordre de virement qu'en possession de la fiche de suivi paiement fournisseur approuvé	La fiche de suivi paiement fournisseur est établie par le Service Approvisionnement, paraphé par le RESPAPPRO, le DAS, le CPT, le DAF et le DG avant d'arriver au Service Trésorerie Responsable : personnel du Service Trésorerie Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : non persistance d'erreur	Non établissement de chèque ou d'ordre de virement qu'en possession de la fiche de suivi paiement fournisseur approuvé. Revérification avant paiement
Double paiement d'une même facture	Consultation systématique de l'échéancier fournisseur et du calendrier prévisionnel de paiement avant tout paiement	Risque de probabilité très faible car le non détection de l'erreur par toutes les personnes intervenantes s'avère impossible. Responsable : personnel du Service Trésorerie Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : vigilance du personnel	Consultation systématique de l'échéancier fournisseur et du calendrier prévisionnel de paiement avant tout paiement
Erreur de compte banque utilisé	Vérification du compte banque du fournisseur à payer	Avant l'établissement du chèque ou de l'ordre de virement, le compte banque du fournisseur doit être vérifié avec vigilance. Responsable : personnel du Service Trésorerie Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : le fournisseur n'a pas changé de compte bancaire	Vérification du compte banque du fournisseur à payer et mise à jour dès réception d'un avis de changement de compte bancaire
Manque de disponibilité	Présentation périodique du calendrier prévisionnel de paiement à personnes approbataires	Le calendrier prévisionnel de paiement est établi par le Service Trésorerie et transmis au DAF et au DG pour des éventuelles corrections et approbations. En effet, la disponibilité doit être bien géré pour faire face à des éventuelles situations de déficit de trésorerie. Responsable : personnel du Service Approvisionnement Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : niveau de trésorerie en banque	Présentation périodique du calendrier prévisionnel de paiement à personnes approbataires
Détournement et vol	Non établissement de chèque ou d'ordre de virement qu'en possession de la fiche de suivi paiement fournisseur approuvé	Risque de probabilité très rare avec le système de contrôle interne en place. Toutefois, les procédures doivent être mises à jour et suivies à la lettre pour éviter tous risques de détournement. Responsable : Auditeur Interne et Inspecteur Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : intégrité du personnel du Service Trésorerie	Non établissement de chèque ou d'ordre de virement qu'en possession de la fiche de suivi paiement fournisseur approuvé Contrôle inopiné des avoirs en caisse
Oubli du code du coffre	Sauvegarde du code dans l'agenda et l'ordinateur du	Le code doit être conservé dans plusieurs supports anonymes. Toutefois, seul le personnel responsable et son intérimaire	Sauvegarde du code dans l'agenda et l'ordinateur du personnel responsable

fort	personnel responsable	doivent avoir l'accès à ce code. Responsable : personnel du Service Trésorerie Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : pérennité des supports de sauvegarde du code	(répertoire caché)
Oubli d'établissement du planning de paiement	Etablissement périodique du planning de paiement et transmission au DAF et DG pour approbation	Le planning de paiement récapitule les fournisseurs à payer prochainement. Ce planning doit être approuvé avant d'être appliqué. Son édition doit être mensuel Responsable : responsable trésorerie Coûts : compris dans le salaire du personnel Contraintes : disponibilité des informations nécessaires depuis le Service Approvisionnement	Etablissement périodique du planning de paiement et transmission au DAF et DG pour approbation. Célérité de transmission des informations depuis le Service Approvisionnement au Service Trésorerie
Non mise à jour de l'échéancier fournisseur	Mise à jour de l'échéancier fournisseur lors de réception d'informations provenant du Service Approvisionnement	L'échéancier fournisseur en place est en version électronique, donc facile à mettre à jour. Il suffit juste de réajuster les données lors de réception de nouvelles informations. Responsable : personnel du Service Trésorerie Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : non perdition et sauvegarde du fichier de l'échéancier fournisseur	Mise à jour de l'échéancier fournisseur lors de réception d'informations provenant du Service Approvisionnement
Retard de transmission de la fiche de suivi règlement fournisseur au Service Trésorerie	Célérité de traitement et de transmission de la fiche de suivi règlement fournisseur	Dès attribution de marché, le Service Approvisionnement doit établir la fiche de suivi règlement fournisseur y afférent. Cette fiche passe par le RESPAPPRO, par le DAS, le CPT, le DAF et le DG avant d'arriver au TRS. Responsable : RESPAPPRO, DAS, CPT, DAF et DG Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : existence de la fiche de suivi règlement fournisseur pour chaque marché (commande)	Célérité de transmission d'informations et de documents. Créer un tableau de bord de suivi règlement fournisseur basé sur l'échéancier
Retard de transmission d'informations et de documents	Célérité de transmission d'informations et de documents	La célérité de transmission repose sur la vigilance du personnel. Après traitement, les documents doivent être transmis aux Services et personnes concernés dans les plus brefs délais. Responsable : Tous Services et personnel Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : disponibilité des informations et documents à transmettre	Célérité de transmission d'informations et de documents. Relance systématique des traitements en retard
Perdition de dossiers	Classement systématique des dossiers après leur traitement	Tout le personnel du Service doit maîtriser la méthode de classement. Responsable : personnel du Service Trésorerie Coûts : inclus dans le salaire du personnel Contraintes : existence du dossier	Classement systématique des dossiers après leur traitement

Mauvais classement de dossiers	Vigilance du personnel lors du classement Vigilance du personnel lors du classement	Tout le personnel du Service doit maîtriser la méthode de classement et être vigilant lors dudit classement <u>Responsable</u> : personnel du Service Trésorerie <u>Coûts</u> : inclus dans le salaire du personnel <u>Contraintes</u> : existence du dossier	Vigilance du personnel lors du classement
Oubli de traitement de dossiers	Traitement rapide de tous les dossiers et courriers d'arrivées	Dès réception, tous dossiers et courriers doivent être traités rapidement <u>Responsable</u> : personnel du Service Approvisionnement <u>Coûts</u> : inclus dans le salaire du personnel <u>Contraintes</u> : existence du dossier	Traitement rapide de tous les dossiers et courriers d'arrivées par ordre de priorité
Négligence des rappels de paiements de la part des fournisseurs	Gérer la priorité à partir des rappels de paiement de la part des fournisseurs	Sur la base du calendrier prévisionnel de paiement et des rappels de paiements de la part des fournisseurs, le Responsable du Service Trésorerie doit gérer la priorité des paiements. <u>Responsable</u> : Responsable du Service Trésorerie <u>Coûts</u> : inclus dans le salaire du personnel <u>Contraintes</u> : existence des rappels de paiement de la part des fournisseurs	Gérer la priorité à partir des rappels de paiement de la part des fournisseurs et le calendrier prévisionnel de paiement.
Non respect de l'échéance fournisseur	Consultation périodique de l'échéancier fournisseur et célérité d'établissement du calendrier prévisionnel de paiement	Il faut essayer de payer les fournisseurs à la date d'échéance ou au moins les payer au plus vite possible (sans dépasser le retard de 1 mois) <u>Responsable</u> : personnel du Service Trésorerie <u>Coûts</u> : montant de la facture à payer <u>Contraintes</u> : disponibilité	Consultation périodique de l'échéancier fournisseur et célérité d'établissement du calendrier prévisionnel de paiement
Oubli ou retard de levée de la caution bancaire	Consultation régulière du tableau de suivi des cautions	A chaque attribution de commande, le tableau de suivi des cautions doit être mis à jour. En effet, pour chaque commande, la caution de bonne exécution est obligatoire alors que la garantie bancaire n'existe que lorsque le fournisseur demande une avance. <u>Responsable</u> : personnel du Service Trésorerie <u>Coûts</u> : inclus dans le salaire du personnel <u>Contraintes</u> : transmission des lettres de caution au Service Trésorerie	Identifier et inventorier toutes les cautions transitant dans le Service Trésorerie



Centrale d'Achats de Médicaments
Essentiels et de Matériel Médical
de Madagascar

.....
.....
.....

N°

AGE :

FICHE DE CONTROLE PHYSIQUE ET CONTROLE CONDITIONNEMENT

DATE DE CONTROLE :

A REMPLIR PAR LE MAGASINIER

DESIGNATION :	FABRICANT :		
FORME :	FOURNISSEUR :		
DOSAGE :	QUANTITE :		
PRESENTATION :	STOCKAGE / CONSERVATION :		
LOT No. :	DATE DE FABRICATION :	DATE DE PEREMPTION :	DUREE DE VIE RESTANTE :ANS.....MOIS

CONTROLES PHYSIQUE & CONDITIONNEMENT AVEC RATING

A REMPLIR PAR LE PHARMACIEN RESPONSABLE

LIBELLES	NORMES	NOTA TIONS / 5	SCORES	OBSERVATIONS
1 - Conditionnements Primaire - Secondaire	Intégrité correcte	1		
	Etiquetages correctes	1		
2 - Documents qualités	Certificat d'origine présent	0.5		
	Certificat d'analyse joint (Médicaments)	1		
	AMM Madagascar existante (Médicaments) / Certificat de conformité CE/ISO ou Certificat de stérilité joints (Consommables)	1.5		
TOTAL		/ 5		

Ce score doit être reporté par le Service de l'Approvisionnement dans la fiche d'évaluation fournisseur - §2 – alinéa 1 « Conformité par rapport à la FCPCC »

CONFORMITE QUALITE PAR RAPPORT ECHANTILLOTHEQUE AVEC RATING

A REMPLIR PAR LE PHARMACIEN RESPONSABLE

LIBELLES	NORMES	NOTA TIONS / 5	SCORES	OBSERVATIONS
3 - Echantillon	Qualité conforme par rapport à l'échantillothèque	5	/ 5	

Ce score doit être reporté par le Service de l'Approvisionnement dans la fiche d'évaluation fournisseur - §2 – alinéa 2 « Conformité qualité par rapport à l'échantillothèque ».

Responsable Approvisionnement,

Pharmacien Responsable,
DATE :

Responsable du Stock,

DECISION :

ACCEPTE

QUARANTINE

REBUT

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre I- <u>MATERIELS ET METHODES</u>	6
Section 1- Justification de la zone d'étude et ses caractéristiques	7
1-1- Historique	7
1-2- Activités et moyens	9
1-3- Position dans le secteur d'activité	10
1-4- Justification du choix de la zone d'étude	11
Section 2- Matériels utilisés.....	12
2-1- Justification d'utilisation	12
2-2- Caractéristiques	14
2-3- Limites	16
Section 3- Méthodologie de recherche.....	16
3-1- Approche théorique et revue de littérature	16
3-2- Compréhension du processus d'achat de SALAMA	20
3-3- Confrontation de la théorie avec la réalité des activités du cycle Achat-Fournisseur-Décaissement de SALAMA.....	21
3-4- Méthode de collecte de données.....	22
3-5- Limite de l'étude.....	23
Chapitre II- <u>RESULTATS</u>.....	25
Section 1- Diagramme de Circulation des Documents du processus d'achat.....	26
Section 2- Analyse SWOT (FFOM)	29
Section 3- Risques détectés auprès du Service Approvisionnement.....	30
Section 4- Risques détectés auprès du Service Comptabilité	32
Section 5- Risques détectés auprès du Service Trésorerie.....	34
Chapitre III- <u>DISCUSSIONS</u>	36
Section 1- Commentaires concernant le DCD du processus d'achat	36
1-1- Zones de risques	36

1-2- Niveau d'application des procédures.....	38
Section 2- Commentaires concernant le tableau d'analyse FFOM	39
2-1- Environnement interne : Forces et Faiblesses	39
2-2- Environnement externe : Opportunités et Menaces.....	41
Section 3- Commentaires concernant les résultats auprès du Service Approvisionnement .	42
3-1- Traitement et classement des dossiers de marché	42
3-2- Méthode de quantification des besoins	43
3-3- Commentaires concernant les autres risques	44
Section 4- Commentaires concernant les résultats auprès du Service Comptabilité.....	45
4-1- Traitement et classement des dossiers comptable	45
4-2- Suivi des comptes fournisseurs	46
4-3- Commentaires concernant les autres risques	46
Section 5- Commentaires concernant les résultats auprès du Service Trésorerie	47
5-1- Traitement et classement des dossiers de paiement	47
5-2- Commentaires concernant les autres risques	48
Chapitre IV- RECOMMANDATIONS.....	50
Section 1- Recommandations pour le Service Approvisionnement.....	50
1-1- Proposition d'amélioration de la méthode de classement et de transmission des dorissiers...	50
1-2- Proposition d'affinement de la méthode de quantification	51
1-3- Autres recommandations.....	52
Section 2- Recommandations pour le Service Comptabilité	53
2-1- Proposition d'amélioration de la méthode de classement et traitements des documents comptable	53
2-2- Proposition de formation et/ou assistance du personnel	54
Section 3- Recommandations pour le Service Trésorerie.....	54
3-1- Proposition d'amélioration d'utilisation de l'échéancier fournisseur, du calendrier prévisionnel de paiement et de la fiche de suivi règlement fournisseur (étranger et local).....	54
3-2- Proposition pour éviter l'omission de levée des cautions bancaires	55
3-3- Autres recommandations	55
CONCLUSION GENERALE.....	57

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES