

LISTE DES ABREVIATIONS

- USD, \$:** Dollars.
- SARL:** Société à responsabilité limitée.
- P/Ile:** Parcelle.
- PLC:** Private Limited Company.
- Kc:** Kewalram chanrai.
- FOB:** Free On Board.
- QCI:** Quality Control Inspector.
- CNaPS:** Caisse Nationale de Prévoyance Sociale.
- n°:** Numéro.
- GRN:** Good Receipt Note.
- RMIN:** Raw Material Issue Note.
- FGRN:** Finished Good Receipt Note.
- TR:** Tranombarotra.
- KG:** Kilogramme.
- TS:** Tally Sheet.
- Ha:** Hectare.
- RMSL:** Raw Material Stock Ledger.
- HL:** Handpicking Ledger.
- Sept:** Septembre.
- Déc:** Décembre.
- CV:** Cash Voucher.
- NB:** Nota Bene.
- BV:** Bank Voucher.

- DCR:** Daily Cash Report.
- DBR** Daily Bank Report.
- WOR:** Weekly Outstanding Report.
- TVA:** Taxe sur la Valeur Ajoutée.
- CMUP:** Coût Moyen Unitaire Pondéré.
- FIFO:** First In First Out.
- HT:** Hors Taxe.
- g:** Gramme.
- PT:** Processus de traitement.
- WGRR:** Weekly Good Receipt Report.
- FEBVA:** Funds Expenses Budgets Variation Analysis.
- ZWFRR:** Zonal Weekly Funds Reconciliation Report.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	8
-------------------	---

PREMIERE PARTIE : APERCU GENERAL DE LA SOCIETE OLAM

Chap I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE	11
ChapII : LES PROCESSUS DE STOCKAGE DES PRODUITS IMPORTES ET EXPORTES	25

DEUXIEME PARTIE : L'ANALYSE ET LES RECOMMANDATIONS DE LA GESTION DE STOCKS

Chap I : LA COMPTABILITE ET L'ETUDE THEORIQUE DE LA GESTION DE STOCK	46
Chap II : L'ANALYSE ET LES PERSPECTIVES D'AMELIIORATION DE LA GESTION DE STOCKS	64

CONCLUSION	83
ANNEXES	85
BIBLIOGRAPHIE	90
LISTE DES TABLEAUX.....	92
LISTE DES SCHEMAS.....	93
TABLE DES MATIERES	94

INTRODUCTION

Le poste clé de l'actif d'une entreprise est le plus souvent celui des stocks. Ils constituent généralement l'actif principal et le poste le plus maniable après les liquidités. Sans les stocks, aucune transaction commerciale ne peut avoir lieu. Le stock est un terme utilisé pour décrire l'ensemble des biens et services détenus par une entreprise en vue d'une vente. Dans le contexte d'une entreprise industrielle, ils regroupent trois catégories des biens: les matières premières, les produits en cours, et les produits finis. Pour une entreprise commerciale telle que nous proposons d'étudier, les stocks sont constitués essentiellement de marchandises. Au sens classique, les stocks permettent de fournir le produit en temps, en lieu, et en quantité. En effet, un produit qui ne se trouve pas en temps voulu et en quantité voulue, à l'endroit désiré a peu de chance de participer à une transaction commerciale.

Le succès de tous dirigeants d'entreprise dépend essentiellement de la présence sur le marché de ses marchandises à un juste prix, juste qualité, et aussi à un juste délai. Il est alors très important de bien gérer les stocks qui assurent non seulement la non interruption de la vente mais aussi l'ajustement économique de l'approvisionnement ou de la consommation. Une bonne gestion des stocks permet donc de satisfaire les besoins de la clientèle¹.

Pour cela, nous avons choisi d'analyser et de contribuer à l'amélioration de la gestion de stocks des marchandises d'une société commerciale, notamment à celle de la société OLAM Madagascar agence Toamasina qui souffre des problèmes de stockage. D'où notre thème: "ETUDE ET CONTRIBUTIONS A LA GESTION DE STOCKS D'UNE SOCIETE COMMERCIALE. (Cas: OLAM Madagascar SARL – Agence Toamasina, société import-export)."

L'objectif de notre étude est donc de connaître les problèmes existants au niveau du stockage des produits importés et exportés afin de tirer des contributions pour une meilleure gestion de stocks de l'établissement.

L'étude a été réalisée par le biais de la lecture exploratoire et de la collecte des données auprès de la société OLAM Madagascar, des documentations auprès de la bibliothèque. Nos expériences professionnelles, quelques enquêtes et interview auprès des responsables nous ont aussi beaucoup aidés.

Pour mener à terme notre étude, nous avons divisé notre travail en deux grandes parties:

¹ Rois des entreprises

La première partie sera consacrée à l'aspect général de la société. A l'intérieur de ce cadre sont étudiés d'une part, la présentation globale de la société et d'autre part, son processus de fonctionnement au niveau de stockage.

La deuxième partie est d'une importance capitale car elle essayera d'analyser les problèmes de stocks et leurs impacts, afin de tirer des perspectives d'amélioration.

PREMIERE PARTIE:APERCU GENERAL DE LA SOCIETE OLAM

Dans cette première partie, nous allons voir d'abord la présentation générale de la société, à l'intérieur duquel seront présentés l'identification de la société, son évolution historique, sa structure organisationnelle et son environnement économique. Les processus de stockage des produits importés et exportés par cette société seront exposés dans le deuxième chapitre.

Chapitre I : LA PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

Ce chapitre nous permet de voir, d'une part, l'identification et l'évolution historique de la société OLAM en général et, d'autre part, la structure organisationnelle de la société OLAM Madagascar et son environnement économique.

SECTION 1 : L'IDENTIFICATION DE LA SOCIETE OLAM

OLAM est une société multinationale dont le siège social se trouve à Singapour². Elle couvre 38 pays dans le monde ; la plupart d'entre eux sont dans le continent Africain.

OLAM INTERNATIONAL LIMITED est une société au capital de vingt-deux millions de dollars (22 000 000 USD), enregistrée à Singapour sous le numéro 199504676 H.

En ce qui concerne OLAM MADAGASCAR, elle est une société à responsabilité limitée (SARL) en qualité IMPORT-EXPORT. Son siège social se trouve à Tananarive. Elle a un capital de dix millions ariary (10 000 000 Ar). Elle est inscrite au registre de commerce n° 2 004 B 00005 ; ayant comme numéros statistique 511 05 2001 0 00017 et d'identification fiscale 105 003 354. Les branches de la société OLAM existent dans les 4 chefs lieux des provinces de Madagascar : Diego, Toamasina, Tananarive et Tuléar. Il y en a aussi dans les districts d'Ambovomby, d'Ambilobe, d'Antsirabe et celui d'Antsiranana. L'agence Toamasina, qui est notre zone d'étude, se trouve à la p/lle 22/12 Carreaux 6, Ex KOBAMA TAMARIZ Androranga.

SECTION 2 : L'EVOLUTION HISTORIQUE :

§1 - La société OLAM en général :

La société OLAM a été créée en 1989 par le groupe de Kewalram Chanrai³. Depuis les 15 dernières années, son succès a permis d'attirer des investisseurs, à savoir: les investissements de Russel, des possessions de Temasek, Seletar Investement, et International Finance Corporation, qui contribuent au développement des échanges commerciaux (business) de la société et aussi une force financière à la compagnie.

² SINGAPOUR, 9 Temasek boulevard, suntec tour n° 2, Singapour

³ C'est l'une des compagnies internationales les plus âgées, et plus développées en Afrique et en Asie, Fondé en 1860.

L'histoire et le développement de l'OLAM peuvent être classés en trois phases :

- Genèse de la société :

En 1989, le groupe de Kewalram Chanrai a établi le PLC d'OLAM Nigéria . On a remarqué le succès des exportations.

De 1990 à 1995, l'agrobusiness du groupe de KC a été siégé à Londres sous le nom de limited international de Chanrai. Les affaires ont commencé par l'exportation des anacardes puis, se sont étendues dans les exportations de coton, de gingembre et des sheanuts du Nigéria. Ceci a permis le développement des possibilités et expertises de l'OLAM dans l'approvisionnement, le traitement et le marketing des produits agricoles. Pendant cette phase, les affaires étaient dans un seul pays mais les produits échangés étaient variés.

- Expansion Globale (1993-2002):

OLAM a eu une opportunité de transférer des qualifications et compétences à travers des frontières différentes, surtout dans les pays en voie de développement où il y a des produits similaires. En effet, entre 1993 et 1995, les affaires se sont développées d'un pays à l'autre, d'abord dans l'Afrique occidentale (Bénin, Togo, Ghana, côte d'Ivoire, Burkina Faso, Sénégal, Guinée Bissau, Cameroun et Gabon), et puis en Afrique de l'Est (Tanzanie, Kenya, Ouganda, Mozambique et Madagascar) et enfin en Inde.

La compagnie a été implantée à Singapour le 4 juillet 1995 en tant que Société à Responsabilité Limitée. En 1996, suite à l'appel du conseil commercial de développement de Singapour dénommé actuellement entreprise internationale Singapour, la société a installé ces opérations entières de Londres à Singapour. C'est ainsi que, Singapour est devenu le siège social de corporation et le centre principal de vente et de commerce pour toutes les opérations d'OLAM.

- Les capitaux pour la future croissance (2002) :

En 2002, OLAM a augmenté la diversification de ses produits (soit neuf produits différents), ces opérations se sont développées également dans 30 pays différents avec des revenus totaux approximatifs de \$1.6 milliards, soit un bénéfice approximatif de \$25 millions après impôt.

Depuis 2002, OLAM a soulevé des investissements approximatifs de USD42 millions de ces investisseurs. Après cette période, des nouvelles produits, tels que des arachides, haricots, produits laitiers et des nourritures emballées ont été exploité par la société OLAM.

Aujourd'hui, OLAM a comme source d'approvisionnement plus de 14 produits agricoles dans plus de 38 pays. Elle a actuellement 3.000 clients sur 50 marchés de destination. Le revenu total pour l'année 2004 est approximativement de \$2,62 milliards avec le bénéfice après impôt de \$48,1 millions.

La carte ci-après nous montre les différents pays dans lesquels on peut trouver des filiales d'OLAM dans le monde.

Schéma n°1: LA CARTE GRAPHIQUE DES FILIALES D'OLAM DANS LE MONDE



Source: recherche sur Internet (google)

Les pays où se trouvent la société OLAM.

§2 - OLAM Madagascar :

En 1998, la société OLAM a été installée à Madagascar par Monsieur THIRUMALAI Govindan Parthasarathy, qui a été son premier directeur général. Le siège social se trouvait à Diego. L'équipe a débuté son travail dans la zone nord de Madagascar par l'exportation du café (système FOB). Plus tard (en 1999), les produits se sont étendus par l'exportation des anacardes de la région d'Ambilobe et d'Ambohijatra. En 2000, Le siège social a été transféré à Toamasina. Durant cette même année, l'exportation de girofle a commencé. Il y en a aussi l'importation de quelques produits de première nécessité (riz, sucre, farine). Actuellement, depuis le début du mois d'Octobre 2006, le siège a été transféré à Tananarive.

Les dirigeants qui se sont succédé depuis l'implantation de la société OLAM à Madagascar sont :

- Monsieur THIRUMALAI Govindan Parthasarathy (1998-2000)
- Monsieur AJAY BADRINARAYAN SHAstry (2001-2003)
- Monsieur INDER (2004-2005)
- Monsieur UJWALKANTA SENEPATI (2005 – 2006)
- Monsieur RISHABH DHYANI (depuis avril 2006)

SECTION 3 : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SOCIETE OLAM MADAGASCAR

§1 - L'effectif du personnel dans la société OLAM Madagascar :

Actuellement, le nombre du personnel au sein de la société OLAM Madagascar est de 28, dont 25 malgaches et 3 étrangers. Il est classé en quatre catégories : le directeur, les officiers, les surveillants, et les inspecteurs de contrôle de qualité (QCI).

§2 - Les grades et les catégories existants dans la société OLAM Madagascar :

Tableau n° 1: Tableau des grades par catégorie de personnel dans la société OLAM Madagascar

GRADE	CATÉGORIE	GRADE	CATEGORIE
Q1	STAGIAIRE QCI	O1	OFFICIER
Q2	QCI	O2	SENIOR OFFICIER
Q3	SENIOR QCI	M1	ASSISTANT DIRECTEUR
S1	SUPERVISEUR	M2	ADJOINT DIRECTEUR
S2	SENIOR SUPERVISEUR	M3	DIRECTEUR

Source: OLAM Madagascar (2006)

§3-Les départements existants dans la société OLAM Madagascar :

Tableau n°2: Tableau des différents départements dans la société OLAM Madagascar

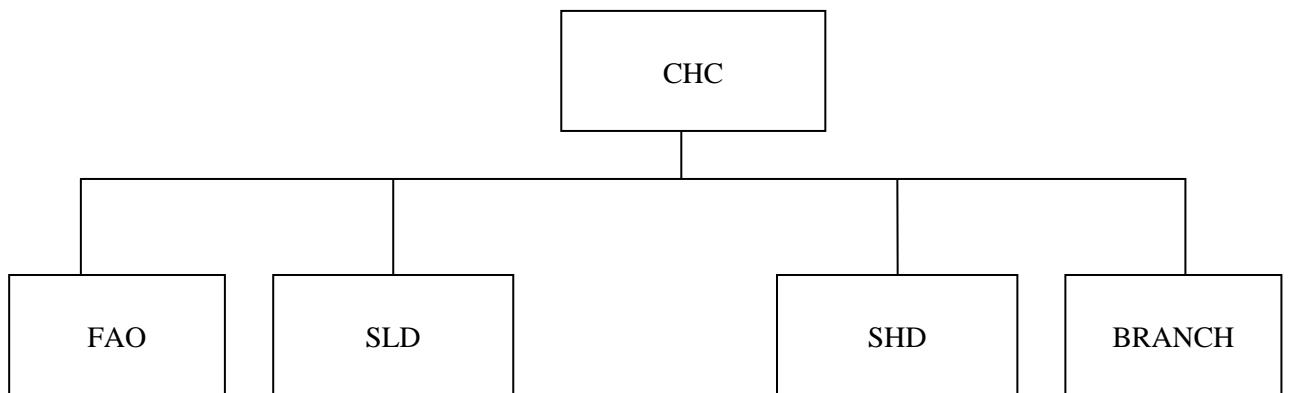
CODE	SIGNIFICATION	
CHC	COUNTRY HEAD COST	
FAO	FINANCE AND ACCOUNT OFFICE	
SLD	SALES DEPARTEMENT	
SHD	SHIPPING DEPARTEMENT	
BRANCH	TAMEX	TAMATAVE EXPORTATION
	AMBAJ	AMBANJA
	AMBIL	AMBILOBE
	APFVL	AMPARAFARAVOLA
	TANA	TANANARIVE
	DIEGO	DIEGO

Source: OLAM Madagascar (2006)

§4- L'organigramme de la société OLAM Madagascar :

L'organigramme est un graphique qui présente la structure hiérarchique des différents services d'une entreprise. Il met en relief les fonctions remplies dans l'entreprise, les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles des responsables.

Schéma n° 2: Présentation de l'organigramme de la société OLAM Madagascar



Source: OLAM Madagacsar (2006).

A) CHC (Country Head Cost):

Il s'agit de la direction générale. Il appartient au siège social de Singapour de nommer la personne qui tient cette responsabilité, c'est-à-dire le directeur général. Ce dernier prend en charge la direction de la société. C'est un organe exécutif car il assure l'exécution des décisions émises par le Conseil d'administration, par délégation permanente de celui-ci. La direction générale règle et organise la société. Elle assure la direction commerciale, administrative, technique et financière de la société. En outre, elle gère les règlements des personnels, les recrutements et les nominations aux divers postes de la société.

B) FAO (Finance and Account Office):

C'est le département de finances comptabilité et administratif de la société. Il est composé de quatre personnes, dont 1 chef de département. Ses attributions consistent à :

- Gérer les ressources financières de l'entreprise ainsi que ses patrimoines.
- Comptabiliser les opérations de l'entreprise.
- Etablir les états financiers de la société.
- Suivre et contrôler les opérations et situations de trésorerie.
- Traiter les problèmes juridiques.
- Contrôler l'application des conventions collectives, la relation avec les syndicats des travailleurs et des organes publics comme la CNaPS, etc...

C) SLD (sales department):

C'est le département de vente. Il est composé de deux personnes dont un chef de département. La mission de ce département consiste à:

- Elaborer la politique de gestion de la clientèle et sa mise en œuvre.
- Définir la politique commerciale, politique tarifaire, ...
- Etudier le marché.

D) SHD (shipping department):

Celui-ci s'occupe de la fonction transit et de la déclaration douanière au sein de l'établissement. Il procure le débarquement et l'embarquement en assurant l'exactitude de tous les papiers qui les concernent. Quatre personnes font fonctionner ce département dont un chef de département.

E) BRANCH (agence)

OLAM Madagascar est composé de différentes branches telles qu'il a été cité dans le tableau n° 2 de la page 15. Concernant la branche Toamasina exportation, qui est notre zone d'étude, sa principale activité est l'exportation. Cette agence s'occupe aussi de stockage des produits importés par la société OLAM Madagascar.

SECTION 4: LA STRUCTURE FONCTIONNELLE DE L'AGENCE OLAM TOAMASINA

Comme on vient d'expliquer plus haut, l'agence Toamasina est l'une des branches de la société OLAM Madagascar dont le centre de profit est l'exportation. Mais en tant que magasin de stockage des produits importés, il a aussi pour mission de réceptionner ces marchandises, d'assurer la livraison de ces marchandises ainsi que de les sécuriser.

§1- Le personnel de l'agence OLAM Toamasina:

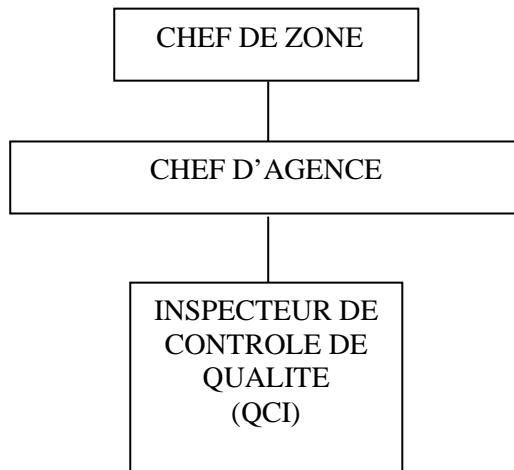
Le personnel constitue les ressources humaines qui assurent le bon fonctionnement de l'établissement. Au niveau de l'agence de Toamasina, l'effectif du personnel est quatre dont :

- ◆ un chef de zone
- ◆ un responsable d'approvisionnement export.
- ◆ un responsable du magasin.
- ◆ un QCI. (inspecteur et contrôleur de qualité)

Il faut souligner que ce personnel travaille avec des dockers journaliers, et aussi avec des agents de sécurités.

§2- L'organigramme de l'agence OLAM Toamasina :

Schéma n°3: Présentation de l'organigramme de l'agence OLAM à Toamasina



Source: Agence OLAM Toamasina (2005)

Nous allons citer les tâches respectives de chaque organe sur l'organigramme.

A) le chef de zone :

➤ **Au niveau de l'approvisionnement :**

Le chef de zone:

- Planifie et met en place l'objectif quantitatif de production de la saison à venir.
- Conserve le standard de qualité et l'expédie aux unités après l'approbation du Directeur général.
- Assure le suivi par unité pendant la saison.
- Contrôle quotidiennement le prix sur le marché, doit avoir en sa possession le prix des unités et assure à ce que les unités achetées soient en dessous du prix déclaré.
- Réunit l'information des concurrents sur une base régulière (le prix, la quantité achetée, l'équilibre du marché), et fait le rapport au directeur général.

➤ **Au niveau de la commercialisation, du traitement au magasin, de budgets, et de la documentation:**

Il:

- Règle les contrats avec les collecteurs en assurant que ceux ci soient signés et enregistrés avec l'autorité concernée.
- Contrôle les avances perçues par les collecteurs. Ces avances doivent être toujours dans les limites sanctionnées. Il faut souligner que le chef d'agence doit toujours avoir l'autorisation du directeur général dans le cas où il y a excès de limites.
- Garantit le solde zéro du collecteur en cours et à la fin de saison.
- Vérifie à ce que des grands paiements soient faits par chèque.
- Assure le bon rapport de l'administration locale.
- Transmet le rapport quotidien au Directeur général.
- Régularise les visites et le contrôle de fonds dans les unités.
- Réunit et vérifie les documents hebdomadaires dans chaque unité et les envoie régulièrement au service comptable, en assurant que ses documents soient remplis correctement.
- Fixe le budget pour les unités et assure à ce que les dépenses soient dans le budget donné.

- Rassemble la demande de fonds des unités, prend aussi des dispositions pour l'argent au comptant et assure à ce que ce dernier atteigne l'unité à temps.
- Contrôle le transfert de fonds.
- Garantit que les unités suivent le système.
- Contrôle régulièrement les rapports dans les entrepôts d'unité.
- Préserve la réconciliation de réserve (valeur) des unités chaque semaine.
- Contrôle le traitement dans les unités, et fait le suivi pour que la production soit dans le budget et que la qualité soit dans la norme donnée.
- Contrôle le traitement pour maintenir les listes d'expédition.

➤ **Au niveau du développement et activités:**

Il:

- Garantit que chacun dans l'équipe obtienne la formation appropriée sur le système et la documentation.
- Prépare les tâches des chefs d'unité avant le démarrage de saison.
- Informe les gens pour être capable de prendre la responsabilité plus performante dans l'avenir.
- Etablit la discipline parmi l'équipe.

B) Le chef d'agence:

➤ **Au niveau de l'approvisionnement:**

Il:

- Fixe la quantité achetée pour avoir des spécifications de qualité acceptable.
- Exige que l'achat corresponde au prix proposé par le chef de zone ou le directeur général.
- Planifie l'ensemble des opérations avant la saison (la main d'œuvre, le plan, les collecteurs, la logistique).

➤ **Au niveau commercial:**

Le chef d'agence:

- Collecte l'information des concurrents sur une base régulière.

- Doit être conscient de changement sur le marché ainsi que de ses concurrents, que ce soit au niveau du prix, de la quantité, de la part de marché et annonce quotidiennement ces informations au chef de zone.
- S'assure que tout le contrat avec les collecteurs soit correctement signé et enregistré avec l'autorité concernée (incluant la garantie).
- Assume que les avances aux collecteurs soient dans la limite sanctionnée. Au cas où il y a excès de cette limite, la permission du chef de zone doit être obtenue.
- Contrôle constamment la limite du nombre de collecteur et donne la recommandation s'il doit être augmenté et diminué.
- Pourvoit le solde zéro du collecteur remarquable à la fin de la saison.
- Fait de suivi à ce que le maximum de paiements soit fait par chèque.
- Confirme le bon rapport de l'administration locale Etc
- Fait en sorte que les actifs de la société sont entretenus correctement.

➤ **Au niveau du système, du budget et de la documentation**

Il:

- Garantit le remplissage de façon exacte et à temps tous les grands livres.
- Transmet le rapport quotidien au chef de zone.
- Fait de suivi à ce que les documents soient préparés à l'heure et envoyés au chef de zone avant le vendredi de chaque semaine, il garantit aussi l'exactitude de tous les documents.
- Contrôle l'utilisation des budgets des frais généraux et des dépenses directes.
- Vérifie l'encaissement sur la base quotidienne.
- Donne des renseignements de fonds demandés une semaine d'avance selon le flux et la cible d'attachement.
- Pourvoit le paiement régulier des impôts.
- Fait le suivi pour que l'avance sur salaire soit acceptée par le chef de zone.
- Assure la réconciliation de banque chaque semaine avec la déclaration de la banque sur le relevé de compte. Il doit assurer aussi à ce que toutes les charges de banque soient calculées correctement.

➤ **Au niveau du magasinage et traitement :**

Le chef d'agence,

- Garantit que tous les rapports d'entrepôt soient maintenus correctement et régulièrement.

- Vérifie lui-même les stocks tous les 15 jours et fait le rapport au chef de zone.
- Contrôle le pesage et la qualité aux entrepôts.
- veille à ce que l'empilement et les livraisons soient exécutés correctement et que les documents soient conformes.
- Garantit la perte de poids zéro au magasin.
- Fait de suivi à ce que les productions soient selon le budget.
- Pourvoit que les programmes d'expédition soient maintenus.

➤ **Au niveau des ressources humaines :**

Le chef d'agence,

- Forme les QCI et fait en sorte qu'ils comprennent tous les systèmes, des documentations etc
- Garantit que le système est suivi par l'équipe entière..
- Forme des futurs chefs d'unités.
- Préserve la discipline de l'équipe.

C) Le QCI :

L'inspecteur de contrôle de qualité est tenu des responsabilités suivantes :

- La vérification de la qualité des produits qui entrent au magasin.
- Le contrôle du nombre par sac des entrées et sorties.
- La tenue des documents comptables tels que : la pièce de caisse, la pièce de banque, le journal de caisse, le journal de banque, le journal de fonds de zone hebdomadaire, les dépenses budgétaires et l'analyse des variations, la récapitulation des stocks des marchandises par semaine et situation du solde collecteur par semaine.
- Le remplissage des documents qui concernent les mouvements de stocks tels que : le bon de réception, le journal- stock, laissez-passer, le fiche client.
- Le classement des documents archives.
- La vérification des travaux effectués par les trieuses.
- Le remplissage des documents qui concernent les traitements de produit à exporter (le bon de réception, les journaux, GRN-RMIN-FGRN, le rapport journalier, le paiement des collecteurs).

SECTION 5: ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

L'implantation de l'Agence OLAM dans la province de Toamasina est une grande opportunité pour la société, grâce à la proximité du port qui est le premier port de Madagascar. En effet, cette situation facilite leur activité d'exportation. De même, 50% des produits que la société exporte, proviennent de la province de Toamasina.

§1 - Au niveau des fournisseurs:

Les produits d'importation proviennent des différents pays qui se trouvent à l'étranger tel que le Brésil, l'Inde, Pakistan, l'Afrique du sud, Malawi, Dubaï . . . Les agences n'interviennent pas directement dans les commandes (approvisionnement) des produits à importer, il appartient au siège (service SLD) de passer la commande.

Quant aux produits d'exportation, ils proviennent des collecteurs de toute la région de Toamasina. Ces collecteurs seront admis en tant que fournisseurs de l'agence après une étude de ces dossiers. Une fois qu'ils sont reçus, la société leur donne des avances pour mener à bien la collecte. Le fournisseur le plus réputé chez OLAM est M VICTOR (Toamasina).

§2 - Au niveau des clients :

Les ventes des produits importés vont directement aux distributeurs. Ses clients sont donc les grossistes de Toamasina tels que: TR MORATAZANA, TR KANTO, des grossistes du BAZAR KELY.... Pour le produit que la société exporte, presque la majorité vont à SINGAPOUR et en INDE.

§3 - Au niveau des concurrents:

OLAM a plusieurs concurrents en tant que société import-export. Ses concurrents sont les sociétés RAMANANDRAIBE, SCIM, MADCLOVES ...

Même s'il y a beaucoup de concurrents, cela n'entrave pas l'écoulement de ses produits. A titre de preuve, on voit que presque les grossistes et les détaillants de Toamasina vendent les produits de marque OLAM.

Chapitre II : LES PROCESSUS DE STOCKAGE DES PRODUITS IMPORTES ET EXPORTES

On entend par STOCK , l'ensemble des biens ou des services qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'établissement (matières premières , matières consommables) pour être soit, utilisé en l'état (marchandises), au terme d'un processus de production à venir (produits finis , produits intermédiaires , produits résiduels) ou en cours (en cours de production) , soit consommés au premier usage ⁴.

- Les produits finis sont les produits qui ont atteint un stade final définitif dans le cycle de production.
- Les produits intermédiaires sont les produits ayant atteint un stade d'achèvement ; soit destinés à entrer dans un nouveau cycle de fabrication.
- Les produits résiduels sont représentés par les rebuts et déchets de fabrication.
- L'en cours de production de biens est composé de biens fabriqués par l'entreprise mais qui ne sont pas arrivés au stade d'achèvement définitif.

Dans une agence, le secteur stockage constitue le poste clé de tous les processus d'activité import-export. Nous allons voir dans ce chapitre les différentes opérations existantes au niveau de l'importation; de l'exportation et en dernier lieu, nous allons montrer la situation de stockage de l'agence OLAM Toamasina.

SECTION 1 : L'IMPORTATION

§1- Les produits importés :

La société importe 3 types de produits de première nécessité qui sont : le riz, le sucre, et la farine. Chaque produit a ses qualités distinctes.

⁴ AFAP, " Technique de la gestion de stock", Edition Opéra, 1962

Tableau n°3 : La présentation des produits importés par la société OLAM Madagascar*

NATURE	VARIETES DES QUALITES	QUANTITE PAR SAC
RIZ	PAKISTAN RICE INDIAN RICE	SAC DE 50KG
SUCRE	BRAZIL WHITE SUGAR MALAWI WHITE SUGAR SOUTH AFRICA WHITE SUGAR SWAZILAND BROWN SUGAR	SAC DE 50KG
FARINE	EMIRATE N°1 FLOUR EUROPA FLOUR	SAC DE 25KG ET SAC DE 50KG

Source: OLAM Madagacsar (2006).

* y compris celui de l'agence Toamasina qui est notre zone d'étude.

§2- Les processus de stockage des produits importés:

A) L'entrée :

Les produits proviennent des différents pays de l'extérieur. Une fois arrivés au port, ils sont transportés par des camions ou des wagons vers le magasin de stockage. Mais il faut souligner que parmi ces produits, on peut trouver des produits en vrac. Ces derniers sont transportés directement par des camions. Il y a aussi des produits qui sont conditionnés aux conteneurs. Ce sont : la farine, le swaziland brown sugar, le Malawi white sugar, le South Africa white sugar.

a) Les documents concernant l'entrée des produits :

Ce sont : la note de poids (TS), et le journal.

➤ ***La note de poids (TS) :***

C'est un document qui sert à enregistrer les nombres de sacs et leurs poids par camion ou par conteneur. L'enregistrement se fait suivant les rangs des piles dans ce camion ou dans ce conteneur.

En Cas des produits en vrac ; la note du poids est un document contenant :

- La désignation de produit.
- La référence de magasin pour le stockage.
- La date de déchargement.
- Le nom du navire.
- Le numéro laisser passer.
- Le numéro camion.
- Le nombre total des sacs.
- Le nombre des rangs dans ce camion.
- Le nombre des sacs par rangs avec total par rangs et total général.
- L'émargement : chauffeur, escorte, magasinier récepteur.

En Cas des produits conditionnés aux conteneurs : la note du poids est un livret contenant:

- Le numéro.
- Le numéro conteneur et numéro plomb.
- La date.
- Le lieu de départ et lieu d'arrivée.
- Le numéro rang par pile.
- Le nombre de sac par pile et le total.
- L'émargement de la sécurité et du magasinier.

➤ ***Le journal :***

C'est un document qui sert à enregistrer les nombres totaux des sacs et leurs poids totaux mentionnés déjà à la note du poids. Il faut enregistrer au journal la rentrée par camion ou par conteneur. Le journal contient:

- La date.
- Le numéro du camion ou numéro conteneur.

- Le numéro du laissez passer ou numéro du bon de réception ou numéro du bon de livraison.
- La grande colonne d'entrée (sacs – poids, cumul sacs – cumul poids).
- Le nom du client.
- La grande colonne sortie (sacs – poids, cumul sacs – cumul poids).
- La balance (sacs – poids).
- La note.
- Les signatures (magasinier – sécurité).

b) les rôles du magasinier au cours de la réception :

Lors de la réception, il faut:

- Choisir le magasin pour le stockage de produit arrivé.
- sélectionner la place de ce produit et bien la préparer. (Elle est bien nettoyée par la femme de ménage et il faut mettre des fardages afin que les produits ne soient pas placés directement au sol).
- Compter les nombres de sacs par camion avant la rentrée au magasin.
- Remplir le bon de réception et le journal.
- Contrôler l'arrimage des sacs.

B- le stockage

Après la rentrée, les produits seront arrimés au magasin, et sont séparés par lot. Il faut souligner que le nombre de sac dans chaque lot doit être compté pour faciliter le contrôle.

C- la sortie

La sortie, c'est l'ensemble des opérations qui résultent de la livraison aux clients et du transfert des marchandises à d'autre agence.

a) Les documents concernant la sortie :

Ce sont : le laissez- passer, le bon de livraison, les journaux (journal général, journal par magasin, journal client).

➤ ***Le laissez passer :***

C'est un document (un livret) qui contient les éléments suivants :

- L'adresse de l'établissement.
- Le lieu de départ et destination.
- La date.
- La désignation de marchandise.
- Le nombre de sacs et poids.
- Le total sacs et poids.
- Les coordonnées du transporteur (le nom du chauffeur, le numéro de permis de conduire, le numéro du camion, le numéro de la carte grise).
- L'émargement (chauffeur, sécurité ou escorte, magasinier).

Il y a 3 exemplaires de laissez passer :

L'original (blanc) : il doit être retourné au service vente.

Deux souches (orange, bleu) : l'orange sera rendu au transporteur de marchandise, et le bleu demeure une archive de l'agence.

➤ ***le bon de livraison :***

Il provient du service vente, il existe 3 exemplaires de bon de livraison : l'une blanc (original) qui sera retourné au service vente ; l'autre (jaune) sera rendu au client et le vert reste une archive de magasin. Il faut remarquer que le client ne peut pas obtenir ses marchandises sans présenter les 3 exemplaires de bon de livraison.

➤ ***Le journal :***

Pendant l'entrée au magasin, il faut remplir la colonne "ENTRE" du journal. Mais ici, c'est la colonne "SORTIE". La balance est égale à : l'entrée moins sortie.

➤ ***L'état client :***

C'est un document (cahier) montrant la situation de stock de chaque client qui ne peut pas prendre en totalité leur avoir. Il faut remplir cet état -client à la fin d'un mouvement de stock de ce client.

b) les rôles du magasinier au cours de la sortie :

Il:

- Donne l'ordre aux dockers de livrer les stocks.
- Contrôle le chargement, c'est-à-dire qu'il compte les sacs sortis au camion en dénombrant par pile.
- Prépare le laissez passer et remplit les documents concernant la sortie (le bon de livraison, les journaux et le journal client).
- Vérifie le lot après chaque opération.

SECTION 2 : L'EXPORTATION :

Actuellement, il existe deux types de produits locaux exportés par la société OLAM Madagascar. Le premier est l'anacarde dont l'opération se déroule dans la région nord (Ambohibao et Ambilobe). L'autre, c'est le girofle qui s'opère dans la région de Toamasina. Notre étude se concentrera sur ce dernier car c'est le seul produit qu'exporte l'agence d'étude. Pour faciliter notre étude, nous allons d'abord voir dans le paragraphe suivant ce que c'est le girofle.

§1 - Le girofle :

Le giroflier est une plante originaire de l'île de Moluques de l'Indonésie. La plantation fut introduite à Madagascar lors de l'époque coloniale. Ce sont les colons qui se sont occupés de l'exploitation avec d'autres produits comme la vanille et le café. L'exportation de girofle est donc classée parmi les exportations traditionnelles du pays. Depuis cette époque, l'île tient une place très importante dans la transaction internationale de cette filière. Au niveau économique, c'est une des sources de devises du pays.

Le girofle est un arbre à feuillage persistant et pouvant atteindre 12 à 15 m. Culture de rente, le girofle est également une importante source de revenus pour les paysans, d'autant plus que tout est bon dans le girofle : les clous directement négociables, les feuilles pour l'essence, le tronc et les branches mortes sont recherchés pour servir de bois de chauffage.

La plantation de girofle à Madagascar occupe environ une superficie de 80 000 ha. Plus de 90 % de cet espace se localisent dans la partie nord de la province de Toamasina⁵. Ceci s'explique par l'existence d'un climat humide et d'un sol humifère favorable à la culture du girofle sur cette partie de l'île. Le reste est partagé entre la province de Mahajanga et d'Antsiranana. Pour ce qui est de la province de Toamasina, on a classé les principales régions productrices comme suit :

- La région d'ANALANJIROFO comprenant : Fenerive-Est, Vavatenina, Soanierana.
- La région d'AMBATOSOA qui est formée par : Mananara, Maroantsetra.
- L'île SAINTE MARIE.

Il faut remarquer que la récolte se fait du mois d'octobre à janvier. Le giroflier permet d'exporter deux sortes de produits: l'essence et les clous de girofle. Ce dernier est composé par la griffe et la poudre.

Avant de parler des processus de stockage de ce produit à exporter, nous allons d'abord rappeler le processus d'approvisionnement.

La société fait appel à des différents collecteurs nationaux. Après l'étude de leur dossier, certains d'entre eux seront sélectionnés et bénéficieront d'une avance qui les permettra de ramener les produits bruts ou des produits prêts à exporter. Les documents utilisés lors de cet approvisionnement sont: le paiement collecteur, le journal collecteur, le journal report. Nous soulignons que l'approvisionnement des produits à exporter se fait au niveau du magasin de stockage.

§2 - Les processus de stockage de produit exporté⁶ :

A) L'entrée :

Il faut souligner que les produits exportés proviennent des différents collecteurs de Madagascar. Le travail commence par la sélection des produits collectés en faisant des

⁵ MIDI Madagascar "Analyse économique sur l'exportation de Madagascar" juillet 2006.

⁶ Le produit girofle

différents tests. Cette étape est la plus importante car elle permet d'obtenir le maximum des produits de bonne qualité. Les étapes à suivre sont:

- ◆ On prélève un échantillon de 20 sacs par camion. On étale ces échantillons pour qu'on puisse les mélanger.
- ◆ On soustrait un autre échantillon de 1 kg sur l'échantillon mélangé. Celui-ci va être testé à l'aide d'un appareil "testeur d'humidité", et à partir de cet appareil qu'on va déterminer le pourcentage d'humidité du produit à tester. La norme fixée par la société sur le pourcentage d'humidité est de 16%.
- ◆ Un autre test sera pratiqué pour la vérification, il s'agit de piquer avec les mains un échantillon de girofle de 20 clous, le résultat sera noté sur 20 en fonction du nombre de clous coupés (les clous qui se coupent facilement seront de bonne qualité).
- ◆ On prend un autre échantillon de 1 kg, et on trie les girofles de mauvaise qualité, leurs poudres et leurs griffes. Ces derniers seront pesés respectivement.
- ◆ On additionne les résultats à caractère anormal des différents tests que l'on a effectué auparavant pour déterminer le pourcentage de l'ensemble des produits qui ne sont pas en norme. Ces produits constituent des déchets que l'entreprise appelle " dessiccation". Il faut noter que la société a un barème pour accepter ces produits de mauvaise qualité (anormaux). Les résultats obtenus seront rendus au chef de zone qui le transmettra au directeur général. Il appartient à ce dernier d'indiquer un taux de déduction sur le prix des produits anormaux.

Une fois que les produits seront testés, les démarches suivantes seront effectuées :

- Le déchargement.
- Le pesage.
- Et la mise à l'arrimage dans un lot.

a) Les documents concernant l'entrée des produits exportés

Ce sont : la note du poids (TS), le bon de réception (GRN) et le journal (RMSL).

➤ *La note du poids (TS):*

Il s'agit du même document que l'on a utilisé aux produits importés. Mais dans ce dernier, il faut mettre le nom du collecteur.

➤ ***Le bon de réception (GRN) :***

C'est un document (livret) contenant :

- Le numéro.
- La date, l'adresse de l'agence, le code d'agence.
- Le numéro du contrat, le code collecteur (CIN°), le code produit.
- Les marchandises, le laissez passer, le nombre des sacs, le poids brut, le poids vide, le poids net, le prix unitaire, le montant.
- La déduction.
- Le total à payer.
- La qualité, la signature du chef de centre, la valeur payée en lettres.
- L'humidité en pourcentage, la signature du chef de zone.
- L'engagement fait par le collecteur.

➤ ***Le journal :***

C'est un document qui sert à enregistrer les nombres de sacs et le poids net de chaque entrée.

b) *Les rôles du magasinier lors de l'entrée des produits :*

➤ ***Au niveau de la réception :***

- Il vérifie la qualité des produits à l'entrée en assurant le taux d'humidité et le taux des déchets.
- Si la qualité est adéquate, il pèse la marchandise et remplit les documents y afférents ; à savoir : la note de pesage (TS), le bon de réception (GRN), il assure que tous ces documents soient signés par le magasinier et le collecteur.
- Il envoie deux copies du GRN au collecteur pour le paiement .Les originaux du GRN et TS doivent être parvenus au bureau avant la fermeture de ce dernier.
- Il remplit les documents de stocks : journal (RMSL) de girofle brut, journal (ESL), et le journal de lot (BIN CARD).

➤ ***Après la réception :***

- Après le pesage, les produits seront arrimés de façon à ce que les nombres de sacs soient facilement vérifiables.
- Il faut bien séparer chaque lot sans oublier d'y attacher leur fiche de stock (BIN CARD).

B) Les processus de traitement :

Pour avoir le produit fini, le girofle doit suivre les étapes suivantes : le séchage, le triage, la remise en sacs, et l'équilibrage.

a) Le séchage :

On fait le séchage du girofle jusqu'à ce que le produit soit de bonne qualité. Il faut noter qu'on doit peser le girofle avant et après le séchage. Le séchage des produits est l'une des conditions qui nous ramène au produit fini.

b) Le triage :

Il s'agit de trier les griffes, les poudres, les girofles de mauvaise qualité. Les travaux sont effectués par des trieuses. Un contre pesage sera effectué avant et après le triage afin de détecter la diminution de poids des produits. Le triage est accompli sous la présence d'un agent contrôleur.

c) La remise en sac et l'équilibrage :

Après le séchage et le triage, le girofle sera remis dans un sac suivant une quantité déterminée. C'est à la fin de ce stade qu'il devient "produit fini".

Les sacs de conditionnement est un sac de 1 kg en vide, marqué 50 kg avec autres marques variées suivant la commande avant l'exportation.

L'équilibrage doit être fait en 52 kg par sac au lieu de 51 kg afin de prévoir la diminution du poids produit dans le temps.

d) Les rôles du magasinier au cours du processus de traitement :

Il:

- Fait le contre pesage du lot à transférer.
- Remplit : le BIN CARD, le MTN, le laissez passer (sortie hors magasin), en s'assurant que les documents ci-dessus accompagnent la marchandise (signés par le magasinier et les agents de sécurité).
- Refait un contre pesage avant le processus de traitement. et remplit la note de pesage (TS), RMIN, journal (RMSL). S'il y a une différence de poids au cours du transfert, elle doit être mentionnée sur le laissez passer.
- A chaque fin de journée, la quantité en cours d'usinage et la quantité sortie en lot doivent se figurer sur le RMIN et ses quantités doivent être vérifiables à tout moment.
- Remplit le FGRN à la fin de l'usinage de chaque lot.
- Envoie tous les documents concernant le lot au bureau (MTN, RMIN, BIN CARD, FGRN).

e) Les documents concernant les processus de traitement :

Ce sont : RMIN, MTN, BIN CARD, FGRN, journal (HL).

- **RMIN** : c'est un document (un livret) qui sert à connaître les poids et les pourcentages de tous les caractères de chaque lot dans une opération.
- **MTN** : c'est le bon de livraison. Il contient le poids total de chaque lot.
- **BIN CARD** : même type que le journal mais la différence se pose sur la forme du papier. BIN CARD c'est un carton placé dans un lot de stock. Il sert à connaître les mouvements des entrées et sorties en stock.
- **FGRN** : c'est un document qui contient tous les caractères totaux (poids en pourcentage) tels que le poids total du lot avant l'usinage, le bon caractère, et le mauvais caractère. Tous les responsables doivent signer le FGRN tels que : le magasinier, le chef d'agence, le chef de zone, et le directeur général

- ***Le journal (HL)*** : un grand journal qui contient les données en poids et en pourcentage de tous les caractères avec leurs cumuls.

C) L'empotage :

C'est la dernière étape à faire lorsque le girofle a subi tous les processus de traitement. Il s'agit de charger les produits finis dans le conteneur pour les transporter au port. Il faut noter qu'on doit peser les sacs avant l'empotage.

a) Les documents utilisés :

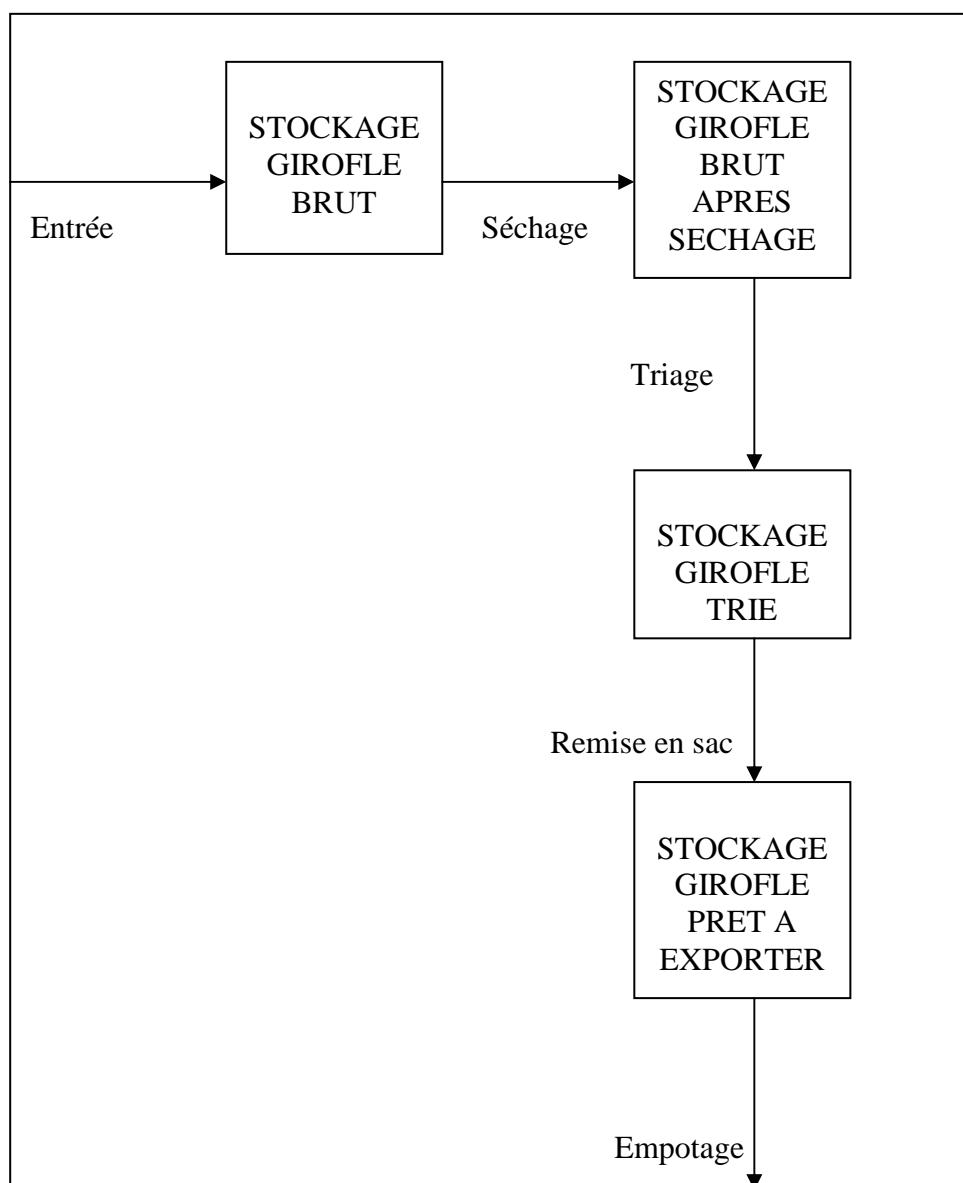
Ce sont : les journaux (situation de stock exportable et shipped) pour l'enregistrement, le laissez passer, et le MTN.

b) Les rôles du magasinier pendant l'exportation :

Il:

- fait le contre pesage du lot à exporter et vérifie le nombre de sacs, les marquages et le plomb.
- vérifie si la qualité correspond aux normes citées en annexe et remplit le certificat de vérification.
- remplit : le FGRN, le MTN, le laissez passer.
- envoie au siège un échantillon de 100 g pour chaque lot exporté avec le certificat de qualité dûment signé par le magasinier.

Schéma n°4: Processus de stockage de girofle:



Source: Agence OLAM Toamasina (2006)

SECTION 3 : LA SITUATION DE STOCKS DE L'AGENCE OLAM TOAMASINA

§1 - La situation de stocks en produits importés:

D'après notre recherche, la situation de stockage des produits importés durant la campagne 2005-2006 peut se présenter dans les tableaux suivants.

Tableau n°4 : La situation de stock de riz durant la campagne 2005-2006

PERIODE	29 sept-21 déc	24 déc – 12 avril	24 mars – 30 juin
Quantité entrée au magasin (KG)	6010650	4485000	6531100
Quantité vendue pendant la période (KG)	5939563	4446001	1832306
Sortie moyenne par jour (KG/JOUR)	71561	40789	18697
Stock fin période (KG)	71087	38999	4698794
Dessiccation (KG)	5350	5550	17250

Source: Agence OLAM Toamasina (2006) et notre propre calcul

Ces chiffres ont été obtenus à partir des formules suivantes:

$$\text{La sortie moyenne journalière} = \frac{\text{Quantité vendue pendant la période}}{\text{Durée de stockage}}$$

Stock fin période = La quantité entrée – La quantité vendue

Prenons un exemple; pendant la période du 29 septembre jusqu'au 21 décembre de l'année 2005 (durée de stockage = 83 jours), on a réalisé une vente de 5939563 KG du riz. Donc, la sortie moyenne journalière est égale à 71561 KG.

$$\begin{array}{r} 5939563 \text{ KG} \\ \hline 83 \\ \hline 71561 \text{ KG} \end{array}$$

Et le stock restant à la fin de la période est égal à 71087 KG

$$6010650 \text{ KG} - 5939563 \text{ KG} = 71087 \text{ KG}$$

La dessiccation constitue les pertes de poids constatées à la fin de l'opération. D'après ce tableau, on constate une augmentation de la dessiccation du riz d'une période à l'autre. On remarque également une diminution de la valeur de sortie du riz en moyenne par jour. Quant à la situation de stock du sucre, elle se présente de la manière suivante:

Tableau n°5 : La situation de stock de sucre durant la campagne 2005-2006

PERIODE	05 Aout-06 Oct	27 Oct-13 Janv	28 mars – 30 juin
Quantité entrée au magasin (KG)	3687200	816700	2424824
Quantité vendue pendant la période (KG)	696132	551694	2424824
Sortie moyenne par jour (KG/JOUR)	11412	7073	25796
Stock fin période (KG)	2991068	265006	-
Dessiccation (KG)	-	-	-

Source: Agence OLAM Toamasina (2006) et notre propre calcul.

Ce tableau nous montre que le produit "sucre" ne souffre pas d'un problème de dessiccation pendant la campagne 2005-2006. Ce qui est plutôt un bon signe pour la situation de stockage du sucre. Par contre, la sortie moyenne de la farine est de petite quantité et tend à diminuer tel que le montre le tableau suivant.

Tableau n°6 : La situation de stock de farine durant la campagne 2005-2006

PERIODE	06 Juillet-16 Août	13 Sept-07 Déc	09 Déc-30 Juin
Quantité entrée au magasin (KG)	418200	814150	3177900
Quantité vendue pendant la période (KG)	164440	260988	636906
Sortie moyenne par jour (KG/JOUR)	4111	3107	3153
Stock fin période (KG)	253760	553162	2540994
Dessiccation (KG)	-	-	-

Source: Agence OLAM Toamasina (2006) et notre propre calcul

Nous récapitulons ci-dessous la situation de stock des différents produits importés tout en montrant la quantité entrante totale annuelle, la situation de la sortie moyenne de stock par jour et la durée limite de stockage de chaque produit.

Quantité entrante annuelle = Total de la quantité approvisionnée

Sortie moyenne par jour = $\frac{\text{Total de la sortie moyenne de la période}}{3}$

Tableau n°7 : La situation de stock de chaque produit importé

	RIZ	SUCRE	FARINE
Quantité entrante annuelle (KG)	17026750	6928724	4410250
Sortie moyenne par jour (sm) (KG/JOUR)	43677	14761	3457
Durée de stockage maximum (dsm) (MOIS)	6	24	2

Source: Agence OLAM. Toamasina (2006)

Ce tableau nous confirme le ralentissement de la sortie de la farine alors qu'elle a la plus courte durée-limite de stockage.

Durant la campagne 2005-2006, la quantité entrante annuelle du riz est égale à 17026750 KG.

$$6010650 \text{ KG} + 4485000 \text{ KG} + 6531100 \text{ KG} = 17026750 \text{ KG}.$$

La vente journalière de la farine en moyenne est égale à 3457 KG.

$$\begin{array}{r} 4111 + 3107 + 3153 \\ \hline 3 \end{array} \quad \underline{\quad} \quad 3457 \text{ KG}$$

Le dernier tableau suivant montre la capacité normale que chaque magasin doit stocker

Tableau n°8 : Les différents magasins avec leurs capacités de stockage

	MAGASIN B	MAGASIN A	MAGASIN C
Volume (m ³)	5600 m ³	5600 m ³	5600 m ³
Capacité normale (KG)	3000000	700000	3000000
Quantité stockée en Mars 2006 (KG)	3694000	1497650	3049750
Produit stocké	Riz et sucre	farine	Riz et sucre

Source: Agence OLAM Toamasina (2006)

D'après ce tableau, on constate que la quantité stocker de chaque produit dans une période déterminé excède la capacité normale du magasin de stockage. Il y a donc un excès de stock des produits dans le magasin.

§2 - La situation de stock en produit exporté:

Nous allons montrer cette situation selon l'étude des 3 dernières campagnes.

Tableau n°9 : les productions et les dessiccations en girofle

CAMPAGNE	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Quantités brutes reçues (KG)	574496	195724	0
Dessiccation (KG)	44293	18789	0
Dessiccation (%)	7,73%	9.6%	0

Source: Agence OLAM Toamasina (2006).

D'après ce tableau, la quantité brute de girofle reçue ne cesse de diminuer et inversement la quantité en dessiccation ne cesse d'augmenter.

Si telle est la situation de stockage de l'agence OLAM Toamasina, il nous sera alors nécessaire d'analyser les causes et effets de ces problèmes pour pouvoir avancer des propositions et des perspectives meilleures pour l'avenir. Toutefois, nous allons ouvrir la deuxième partie par des notions de comptabilité et d'une étude théorique de la gestion de stock qui nous servirons de guide pour l'analyse.

DEUXIEME PARTIE: L'ANALYSE ET LES RECOMMANDATIONS DE LA GESTION DE STOCK

La deuxième partie de notre travail sera divisée en deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous allons montrer d'abord la comptabilité et l'étude théorique de la gestion de stocks. Dans ce cadre, nous allons voir les documents comptables et les coûts de stockage de l'agence OLAM Toamasina qui est notre zone d'étude. Des notions d'approvisionnements et de la gestion de stock seront aussi données afin de faciliter notre analyse. Dans le deuxième chapitre, nous allons analyser la situation existante au niveau de stockage afin de tirer des perspectives d'amélioration.

Chapitre I : LA COMPTABILITE ET L'ETUDE THEORIQUE DE LA GESTION DE STOCKS

SECTION 1: LA COMPTABILITE AU NIVEAU DE L'AGENCE

La comptabilité générale occupe une place importante au niveau de la gestion d'une entreprise. Elle permet de gérer et de comptabiliser les opérations qui se déroulent au sein de l'établissement, surtout au niveau de l'emploi des ressources financières. Nous allons montrer ci-après les documents de comptabilité utilisés par notre agence pour connaître la gestion et la répartition des coûts de stockage au niveau de notre agence.

§1- Les documents de comptabilité journaliers :

A) La pièce de caisse (CV) :

C'est un document dans lequel sont enregistrées au jour le jour toutes les opérations des recettes et des dépenses⁷.

NB : les décaissements doivent être prouvés par des pièces justificatives ou émargement fait par le récepteur.

a) La présentation :

Une page dans un livret de pièce de caisse comporte les éléments suivants (en ligne de haut vers le bas) :

- | | | |
|--|------------|-------------------|
| ◆ Numéro. | | |
| ◆ Centre de profit : | CV n°..... | Centre..... |
| ◆ Date..... | | |
| ◆ PC -A/C - Supp/Emp code - code produit - description - débit - crédit - Trf.Br | | |
| ◆ TOTAL | | |
| ◆ Net | | |
| ◆ Préparé par | | Vérifier par..... |
| ◆ Autorisé par..... | | Reçu par..... |

Source: OLAM MADAGASCAR (2006)

⁷ Professeur RATSIMBAZAFIMAHEFA RAHANTALALAO Henriette; gestion des médicaments et la gestion financière dans un CSB.

b) La modalité de remplissage :

La modalité de remplissage de la pièce de caisse se fait de la manière suivante:

- ◆ Numéro de la pièce de caisse.
- ◆ Import ou export (E ou I) lieu de l'agence
- ◆ Date de l'opération.
- ◆ E ou I – Numéro de compte - Code produit - description de l'opération décaissements - encaissements - émargement.
- ◆ Total de débit et crédit.
- ◆ Débit moins crédit (écrit en lettre).
- ◆ Emargement de celui qui prépare le PC et le Chef de zone
- ◆ Signature du Chef d'agence et du récepteur d'argent

Source: OLAM MADAGASCAR (2006)

NB : l'émargement du chef de zone et du chef d'agence se fait par semaine ; au moment du contrôle des documents comptables.

B) La pièce de banque (BV) :

Ce document est utilisé quand il y a un versement effectué par le siège ou un retrait effectué par l'agence. Il est aussi utilisé dans d'autres opérations telles que : les frais prélevés par la banque, l'annulation de compte ... Sa présentation et sa modalité de remplissage sont les mêmes que celle de la pièce de caisse. Il faut noter que le numéro de chèque doit être mentionné.

C) Le journal de caisse (DCR) :

C'est le regroupement de tous les encaissements et décaissements journaliers. Après la soustraction de ces derniers (encaissements moins décaissements), on obtient le solde de caisse. La présentation et le mode de remplissage du journal de caisse sont comme ci-dessous

LA PRÉSENTATION ET LA MODALITÉ DE REMPLISSAGE

Le remplissage du journal de caisse est suivant la méthode ci-dessous

- ◆ Numéro de la pièce.
- ◆ Centre - date.
- ◆ Balance arrêtée le (date) : montant.
- ◆ ENTRÉE:
- ◆ p/c n° - CODE - description - montant.
- ◆ TOTAL ENTRÉE:
- ◆ FONDS EXISTANT (balance + entrée).
- ◆ SORTIE :
- ◆ p/c n°- A/C CODE – DESCRIPTION- TRANSFERT- AUTRE DÉPENSES- AVANCE.
- ◆ TOTAL SORTIE :
- ◆ SOLDE (fonds existant – sortie).
- ◆ DÉTAIL MONNAIE :
- ◆ BILLET- NOMBRE - VALEUR.
- ◆ SOLDE MONNAIE :
- ◆ Signature du Chef de centre et du chef de zone.

Source: OLAM MADAGASCAR (2006)

D) Le journal de banque (DBR) :

Le journal de banque a le même rôle que celui du journal de caisse. Cependant, le journal de banque concerne uniquement les opérations de banque.

§2- Les documents de comptabilité hebdomadaires :

Il y a 4 types de documents hebdomadaires.

A) La récapitulation des dépenses budgétaires (FEBVA):

Il s'agit des autres dépenses de l'établissement mentionnées au journal de caisse. Elle est regroupée suivant leurs codes (exemple : le total voyage et déplacement pendant la semaine, la réparation magasin ...). Elle comprend en général le total et cumul des charges directes, indirectes, et les autres charges de la semaine. Le document doit être signé par le chef de zone et le chef d'agence. (Voir annexe).

B) La récapitulation de stocks des marchandises reçus par semaine
(WGRR) :

C'est un document qui sert à connaître la valeur de la production de chaque semaine.

PRÉSENTATION :

Source: OLAM MADAGASCAR (2006)

C) Le report des soldes par semaine (WOR) :

C'est un document qui montre le solde d'avance déjà contracté par les collecteurs dont la présentation est ci - dessous.

PRÉSENTATION:

Source: OLAM MADAGASCAR (2006)

D) Le journal de fonds d'une zone par semaine (ZWFRR) :

C'est un document qui montre l'équilibre financier de l'agence. La partie (A) présentée ci-dessous montre les ressources financières de l'agence et l'utilisation de ses ressources. L'autre partie (B) montre le solde de la banque, de la caisse, et le solde collecteur.

a) La présentation :

La présentation du journal de fonds d'une zone par semaine est comme ci-dessous.

Numéro.

ZONE ... SEMAINE TERMINEE LE

CENTRE ...

(1) fonds reçu du siège.
(2) autres fonds reçus.
(3) transfert du fonds.
(4) fonds net.
(5) Production.
(6) autres dépenses.

SOLDE A

(7) banque.
(8) caisse.
(9) solde collecteur.

SOLDE B

Chef de centre (signature) Ch

Source: OLAM MADAGASCAR (2006)

b) La modalité de remplissage et formule:

Ils se remplissent de la manière suivante:

Numéro de la pièce.

Zone sud ou nord - date de la fin de la semaine.

- (1) cumuls des fonds reçus.
- (2) Cumul des autres fonds reçus (exemple : vente de produits résiduels).
- (3) Cumul de transfert (sur la colonne transfert au journal de caisse).
- (4) = (1) + (2) – (3).
- (5) Cumul de la valeur totale inscrite au WZRR.
- (6) Cumul de la valeur totale inscrite au FEBVA.

$$A = (4) - (5) - (6).$$

(7) solde de la banque de la journée.

(8) Solde de la caisse de cette journée.

(9) Cumul du reste à payer, inscrit au WOR ;

$$B = (7) + (8) + (9).$$

SECTION 2: LES COUTS DE STOCKAGE

§1)- Définition du coût de stockage:

Le coût est la somme des charges d'un élément défini. Le coût de stockage est la somme des frais relatifs à l'élément de stockage. Les charges imputées aux coûts de stockage peuvent être classées en deux catégories : les charges variables et les charges fixes ou de structure.

§2)- Les charges afférentes au stockage de l'Agence OLAM Toamasina

A) les charges afférentes aux produits importés:

En ce qui concerne les produits importés; le service stockage supporte des différentes charges telles que les charges directes, les charges indirectes et les autres charges.

Les charges directes (code 22004) sont des dépenses qui ont des effets directs au produit. Elles sont composées du coût de déchargement et du coût de détention de stock tels que la manipulation des sacs, le nettoyage du magasin, la réparation des sacs déchirés ...

Les charges indirectes sont celles qui ont des effets indirects au produit. Il y a plusieurs dépenses qui peuvent être classées comme charges indirectes au niveau de notre agence mais les plus pratiquées sont : les frais des voyages et de déplacements (code 64322), les réparations et autres frais sur le magasin de stockage (code 64227), les coûts des imprimés et des différentes fournitures (code 65004) ...

Les plus utilisées sur les autres charges sont : le salaire du personnel, la TVA et les charges de la banque.

Nous allons présenter la situation à la fermeture de la campagne 2005-2006 tout en montrant l'utilisation des ressources financières de l'agence Toamasina pendant le stockage de ses produits importés.

Schéma n°5 : Présentation du journal de fonds détaillé de l'agence Toamasina à la fin de la campagne 2005-2006

JOURNAL DE FONDS DE L'AGENCE A LA FIN DU CAMPAGNE 2005-2006		
Fonds reçus	61 922 784	
Autres fonds reçus	65 667 474	→ Transfert des autres fonds reçus au siège 65667474
Transfert	101 902 341	
Fonds nets	25 687 917	→ Les charges directes aux produits importés
Production	0	3623486
Autres dépenses	23 976 229	→ <u>Les charges indirectes:</u> Voyages et déplacements 2436800 Réparation magasin 19489120 Imprimerie et fourniture 483830 Divers 98184
SoldeA	1 711 688	
Banque	278 267	
Caisse	1 433 421	→ <u>Les autres charges:</u> Les salaires 530000 La TVA 927655 Les charges de la banque 7160
Solde collecteur	0	
SoldeB	1 711 688	

Source: OLAM Madagascar (2006)

B) les charges afférentes au stockage du girofle

Pour le stockage du girofle; les charges directes sont réparties de la façon suivante:

- Les charges de la main d'œuvre (code 61251) constituées par les frais de déchargement des produits sur camion, les coûts des pesages, les coûts de séchage, les coûts du triage, les coûts du marquage des sacs, les coûts de remise en sac des girofle prêts à exporter et les coûts de l'emportage.

- La ristourne (code 61101) qui est une somme proportionnelle à la quantité à exporter. Elle est payée au près du haut administrateur de la région (au faritany).

Il y a aussi les charges indirectes et les autres charges qui ont les mêmes nomenclatures que celui du stockage des produits importés.

Nous allons voir ci dessous l'utilisation de la ressource financière de l'agence pendant la campagne de girofle 2004-2005.

Schéma n°6: Présentation du journal de fonds de l'agence Toamasina à la fin de la campagne 2004-2005

JOURNAL DE FONDS DE L'AGENCE A LA FIN DU CAMPAGNE 2004-2005		
Fonds reçus	859362261	
Autres fonds reçus	58233900	→ Transfert des autres fonds reçus 58233900
Transfert	206828049	
Fonds net	710768112	→ Charges directes des produits importés 148594149
Production	631584325	
Autres dépenses	45850313	→ <u>Les charges indirectes:</u> Voyages et déplacements 4635427 Réparation magasin 8383979 Imprimerie et fourniture 266687 Diverses 2760102
SoldeA	33333474	
Banque	32375528	
Caisse	957946	→ <u>Les charges directes:</u> Main d'œuvre 5846525 Ristourne 5380000
Solde collecteur	0	
SoldeB	33333474	→ <u>Les autres charges:</u> Les salaires 18276378 La TVA 210727 Les charges de la banque 90488

Source: OLAM Madagascar (2006).

SECTION 3: LES NOTIONS D'APPROVISIONNEMENT

Approvisionner, c'est un processus préliminaire avant de stocker. Il consiste à réaliser un service d'opération permettant de disposer des produits en temps et lieu voulus, en quantité nécessaire et suffisante, en qualité convenable et à moindre coût.

La société doit suivre trois méthodes très opérationnelles pour déclencher le réapprovisionnement :

- L'identification des besoins et leur définition.
- La passation de commande.
- La réalisation de l'achat proprement dit.

Notons que l'achat influence la qualité ou l'efficacité de la gestion de stocks. Des mesures préalables sont donc importantes et nécessaires avant sa réalisation.

§1)- Le processus d'achat:

Le processus d'achat suit logiquement les phases suivantes :

- L'étude des besoins à satisfaire.
- La recherche des informations pour connaître le marché en amont des fournisseurs.
- La demande ou consultation de prix au fournisseur.
- L'étude comparative des différents fournisseurs à partir de leur catalogue de prix de marchandise.
- Le choix et la négociation avec les fournisseurs.
- L'envoi de commande.
- Le suivi et contrôle de l'exécution de commande.

§2)- Les principes de l'approvisionnement :

Les principes sont créés afin d'assurer un meilleur approvisionnement; à savoir :

➤ **La qualité :**

En produit importé ; elle est fixée et précisée au contrat de commande (exemples : qualité de sacs de conditionnement, qualité des produits à commander ...). L'objectif est au terme marketing : face aux concurrents, publicité de la société.

En produit exporté, elle est exigée suivant la norme proposée par les pays étrangers.

➤ **La quantité :**

La quantité des approvisionnements doit satisfaire les besoins de clientèle locale et des pays étrangers.

➤ **Le délai de livraison :**

C'est le laps de temps entre la réception de la commande et la livraison. C'est à dire le temps pendant lequel les fournisseurs préparent leur approvisionnement suite à une réception d'une commande ferme. Le service approvisionnement est souvent dans la nécessité d'imposer aux fournisseurs sous forme de contrat, le respect du délai de livraison.

➤ **Les prix :**

Le principe est simple; à qualité égale, le service approvisionnement doit obtenir le prix le plus bas.

La gestion d'approvisionnement aide la société à minimiser les risques et à maximiser la rentabilité. Pour atteindre ces objectifs, la société doit avoir une meilleure gestion de stock.

SECTION 4: L' ETUDE THEORIQUE DE LA GESTION DE STOCK:

§1) Les méthodes d'écoulement de stocks :

Il s'agit de connaître le prix unitaire de l'article en stock. Le calcul se fait à chaque fois qu'un événement vient modifier ce prix. Plusieurs méthodes sont possibles:

A) L'évaluation au prix unitaire moyen pondéré (CMUP):

A chaque sortie d'une certaine quantité de produit, on estime le prix moyen du stock concerné en divisant le prix d'achat global de ce stock par le nombre d'article qu'il contient. Le prix d'achat global est le total de la valeur des entrées avec la valeur du stock restant au magasin.

$$\text{CMUP} = \frac{\text{Valeur de stock début de période} + \text{valeur des entrées de la période}}{\text{Quantité en stock en début de période} + \text{Quantité entrée pendant la période}}$$

Exemple : On demande d':

Etablir la fiche des stocks en partant des informations suivantes:

01/07/05	Stock Initial	10 000 KG à 900 Ar
03/10/05	Achat	150 000 KG à 1 092 Ar
04/11/05	Sortie	80 000 KG à ?
10/02/06	Achat	50 000 KG à 1 132 Ar
15/02/06	Achat	20 000 KG à 725Ar
20/05/06	Sortie	100 000 KG à ?
21/06/06	Achat	20 000 KG à 910 Ar

DATES	LIBELLES	ENTREES		SORTIES		STOCKS		CMUP
		Qté	valeur	Qté	valeur	Qté	valeur	
01/07/05	Stock initial	-	-	-	-	10000	900000	900
03/10/05	Entrée n°1	150000	163800000	-	-	160000	172800000	1029(1)
04/11/05	Sortie n°1	-	-	80000	82320000(2)	80000	82320000(2)	1029
10/02/06	Entrée n°2	50000	56600000	-	-	130000	143000000	1100
15/02/06	Entrée n°3	20000	14500000	-	-	150000	153450000	1023(3)
20/05/06	Sortie n°2	-	-	100000	102300000(2)	50000	52500000(2)	1050
21/06/06	Entrée n°4	20000	18200000	-	-	70000	70700000	1010(4)

(1)

$$\text{CMUP au } 03/04/03 = \frac{\text{SI} + \text{Achat (valeur)}}{\text{Quantité stockée}} = \frac{900000 + 163800000}{10000 + 150000} = 1029$$

(2) N.B: Les sorties et les stocks valorisés au CMUP:

Sortie du 04/11/05 = 80000 X 1029 = 82320000

Sortie du 20/05/06 = 100000 X 1023 = 102300000

(3) On peut aussi calculer directement le CMUP au 15/02/06 en utilisant la formule suivante :

$$\begin{aligned} & \text{S.I calculé au dernier CMUP (04/11/05) + Total des achats} \\ & \hline & \text{Quantité stockée} \\ & \frac{(1029 \times 80000) + (56600000 + 14500000)}{150000} \\ & = \\ & = \frac{82320000 + 71100000}{150000} = 1023 \end{aligned}$$

(4) Le stock final au 21/06/06 se chiffre à $70000 \times 1010 = 70700000$

B) L'évaluation par FIFO (First In First Out)

On considère que s'il existe des articles achetés à des dates différentes, à des prix différents, on utilise d'abord les articles les plus anciens, c'est-à-dire que ceux qui sont entrés les premiers dans les stocks seront les premiers sortis.

Cette dernière méthode est adoptée par la société OLAM. On fait sortir en premier les produits les plus anciens, c'est-à-dire ceux qui sont entrés les premiers dans le stock seront les premiers sortis.

§2)- Les méthodes de gestion de stock :

Les stocks peuvent être gérés à partir de la connaissance de quelques indicateurs comme le besoin en fonds de roulement, les ratios et la minimisation des coûts.

A) La Gestion de stock à partir de l'analyse de besoin de fonds de roulement d'exploitation :

Le stock peut être analysé comme l'état des emplois et de dettes ou encore l'état du patrimoine à une date donnée. Le bilan qui mesure le patrimoine de l'entreprise recense en fait le stock d'emplois et des dettes existantes dans l'entreprise à la date de clôture des comptes.

- La notion d'équilibre financier du bilan :

ACTIF	PASSIF
EMPLOI STABLE (ES)	RESSOURCE DURABLE (RD)
ACTIF D'exploitation (AE)	DETTE D'exploitation (DE)
ACTIF HORS EXPLOITATION (AHE)	DETTE HORS EXPLOITATION (DHE)
TRESORERIE ACTIF (TA)	TRESORERIE PASSIF (TP)

Source : M ANDRIATINA Mohajy, cours politique financière, 4eme année gestion (2004).

EQUILIBRE FINANCIER 1 ; ACTIF = PASSIF

Ce qui nous donne :

$$ES = RD$$

(Fonds de Roulement Net Global (FRNG) = RD – ES)

$$AE = DE$$

(Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) = AE – DE)

$$AHE = DHE$$

(Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE) = AHE – DHE)

$$TA = TP$$

(Trésorerie = TA – TP)

EQUILIBRE FINANCIER 2 ; FRNG = BFRE + BFRHE + T

Il existe un besoin net de financement si $ES > RD$. Et un dégagement net de ressource si $ES < RD$.

Les composantes essentielles du BFRE sont : les stocks, les clients, et les fournisseurs.

- Les caractères du BFRE :

L'exploitation génère des emplois destinés à rester peu de temps dans l'entreprise (stock, créance commercial, TVA déductible...), ou l'exploitation engendre des ressources de courte durée (crédit fournisseurs, TVA à payer, dettes sociales ...).

Le BFRE a une dimension structurelle puisqu'il résulte de la nature de l'activité et des conditions d'exploitation. Il a une dimension évolutive car il est soumis à :

- Des fluctuations saisonnières agissant au niveau de ventes, achats, et stocks.
- Le BFRE varie en fonction de volume d'activité.
- Le BFRE varie à des infléchissements dus à des mesures de gestion afin d'agir sur chaque composante (allègement des stocks, réduction de crédit client, accroissement du crédit fournisseur).

Ce sont les facteurs qui peuvent produire l'augmentation ou la diminution du BFRE.

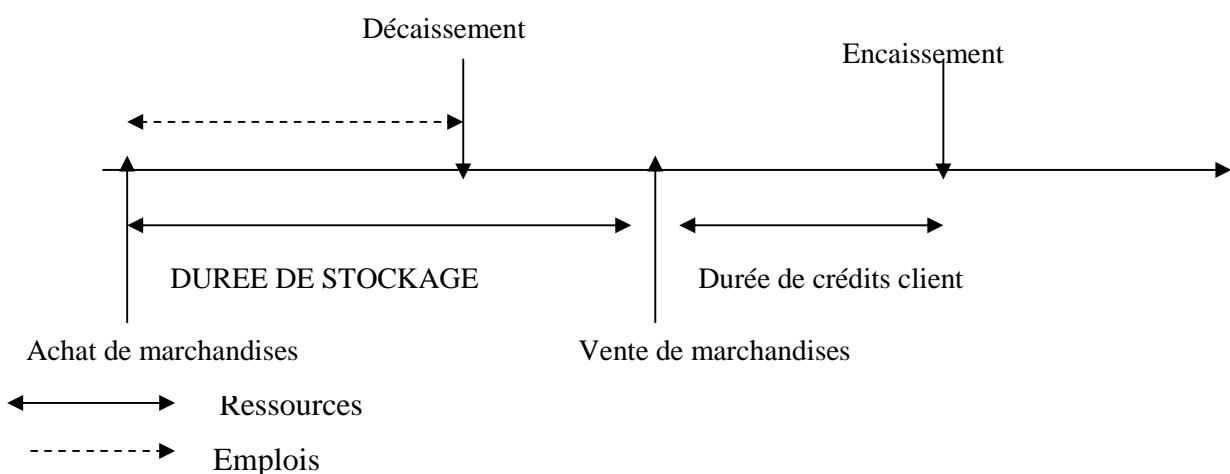
$BFRE = ES - RD$.

Si $BFRE > 0$ BFRE est un emploi.

$BFRE < 0$ BFRE est un dégagement des ressources.

L'existence du BFRE est liée à la caractéristique du cycle d'exploitation.

Schéma n°7: Exemple d'un cycle d'exploitation d'une entreprise commerciale:



Il apparaît clairement que, plus la durée de stockage est courte, plus la durée de crédit client est courte et plus la durée de crédit fournisseur est longue, mieux sera assuré le financement du BFRE.

Le BFRE pour sa composante structurelle lié au cycle d'exploitation doit être financé par les ressources longues issues du FRNG. Il doit aussi être aussi géré rigoureusement (crédit interentreprises et stocks).

L'analyse du BFRE permet au gestionnaire de prendre des décisions au niveau du financement de ce BFRE qui est un élément le plus important inséparable à la gestion de stocks. Une autre analyse nous permet de gérer les stocks; il s'agit de la gestion de stocks à partir de l'analyse de quelques ratios.

B) La gestion de stock à partir de l'analyse des différents ratios:

Les ratios sont le rapport de deux grandeurs significatives.

➤ *Les ratios de structure:*

$$\frac{\text{FRNG}}{\text{STOCK}} \quad \text{Ou ; ratio d'équilibre financier} = \frac{\text{RD}}{\text{ES+BFRE}}$$

Si ce ratio est inférieur à 1; l'entreprise doit recourir aux concours bancaires courants pour pouvoir financer l'excédent des BFRE sur les ressources durables⁸.

➤ *Les Ratios de la rotation de stocks:*

$$\begin{aligned} \text{Rotation de stock des marchandises} &= \frac{\text{Chiffre d'affaire HT}}{\text{Stock moyen}} \\ \text{Rotation de stock des matières premières} &= \frac{\text{Achat HT}}{\text{Stock moyen}} \\ \text{Rotation de stock des produits finis} &= \frac{\text{Production vendue HT}}{\text{Stock moyen}} \end{aligned}$$

⁸ KEISSEY Anne marie,"Gestion financière", édition ASCA 5eme éd, Paris, 1998, 638 p

Ils sont exprimés en "jour"; en prenant l'inverse des rapports puis en multipliant par 360 jours. Ils mesurent le rythme de renouvellement des éléments de stocks (composante du BFRE).

D'après l'analyse de KEISER Anne Marie⁹, Ces ratios peuvent s'interpréter de la façon suivante:

La durée de rotation des stocks est en fonction de la nature de l'activité et des conditions de gestion. Selon les entreprises, elle peut aller de quelques jours à plus d'un an. Plus que jamais, la composante sectorielle permet de mesurer les performances de l'entreprise en matière de gestion des stocks. L'évolution dans le temps mesurera les efforts des gestionnaires et la rigueur de la gestion.

Cependant, l'évolution de la durée de rotation doit être examinée en la comparant au chiffre d'affaire. Un accroissement du chiffre d'affaire entraîne inévitablement un alourdissement de stocks. Une baisse d'activité entraînerait, elle aussi, un alourdissement (mais ici temporaire) des stocks.

La mesure du niveau de stocks est essentielle, puisqu'ils sont une composante généralement lourde des BFRE.

Il est possible de recenser les causes d'un faible niveau des stocks :

- ◆ L'importante réduction des matières premières utilisées.
- ◆ La vente des produits frais à conservation limitée.
- ◆ La faible étendue de la gamme des produits.
- ◆ Le travail en sous traitant à la commande.
- ◆ La gestion rigoureuse.

A l'opposé, les causes de stocks lourds peuvent être trouvées dans:

- ◆ Des ventes d'une grande variété d'articles.
- ◆ Un éloignement des centres d'approvisionnement nécessitant des stocks de sécurité importants.
- ◆ Un processus de fabrication long générant des encours importants.

Le calcul permet d'obtenir une durée calculée par rapport à un niveau de stock de référence. Si ce stock est le stock de clôture, les conclusions devront tenir compte de la saisonnalité de l'activité, et donc, du caractère significatif de ce niveau de stock.

⁹KEISSER Anne Marie Op cit p 258

L'utilisation de stock moyen comme stock de référence est préférable car elle permet de lisser la saisonnalité.

➤ *L'importance de rotation de stocks :*

- Un stock qui séjourne peu en magasin risque moins de se détériorer ou de se démoder.
- A chiffre d'affaire égal, plus un stock tourne rapidement moins les magasins doivent être grands.
- La rotation rapide améliore les possibilités financières de l'établissement (possibilité de faire financer le stock par le fournisseur).
- Plus la vitesse de rotation est élevée, plus la société réalise un volume d'affaire élevé avec un montant déterminé de capitaux immobilisés.

C) La gestion de stock par minimisation des coûts totaux :

Cette méthode est une optimisation des coûts totaux de stockage. L'objectif c'est de connaître la quantité Q minimale commandée à chaque réapprovisionnement.

$$CT = CPC + CD$$

$\left\{ \begin{array}{l} CT = \text{Coûts totaux} \\ CPC = \text{Coûts de passation de commande} \\ CD = \text{Coûts de détention} \end{array} \right.$

$$CPC = \frac{D}{O} C$$

$\left\{ \begin{array}{l} D = \text{volume annuel de commande} \\ Q = \text{quantité commandée à chaque approvisionnement} \\ C = \text{coût unitaire de commande} \end{array} \right.$

$$CD = \frac{O}{2} C$$

$$\rightarrow CT = DC/Q + QC/2$$

$$C/Q = 1/Q [DC/Q + QC/2]$$

$$CT/Q = DC/Q^2 + C/2$$

Si l'on différencie le coût de stockage par rapport à la quantité, on obtient :

$$dCT/dQ = -DC/Q^2 + C/2$$

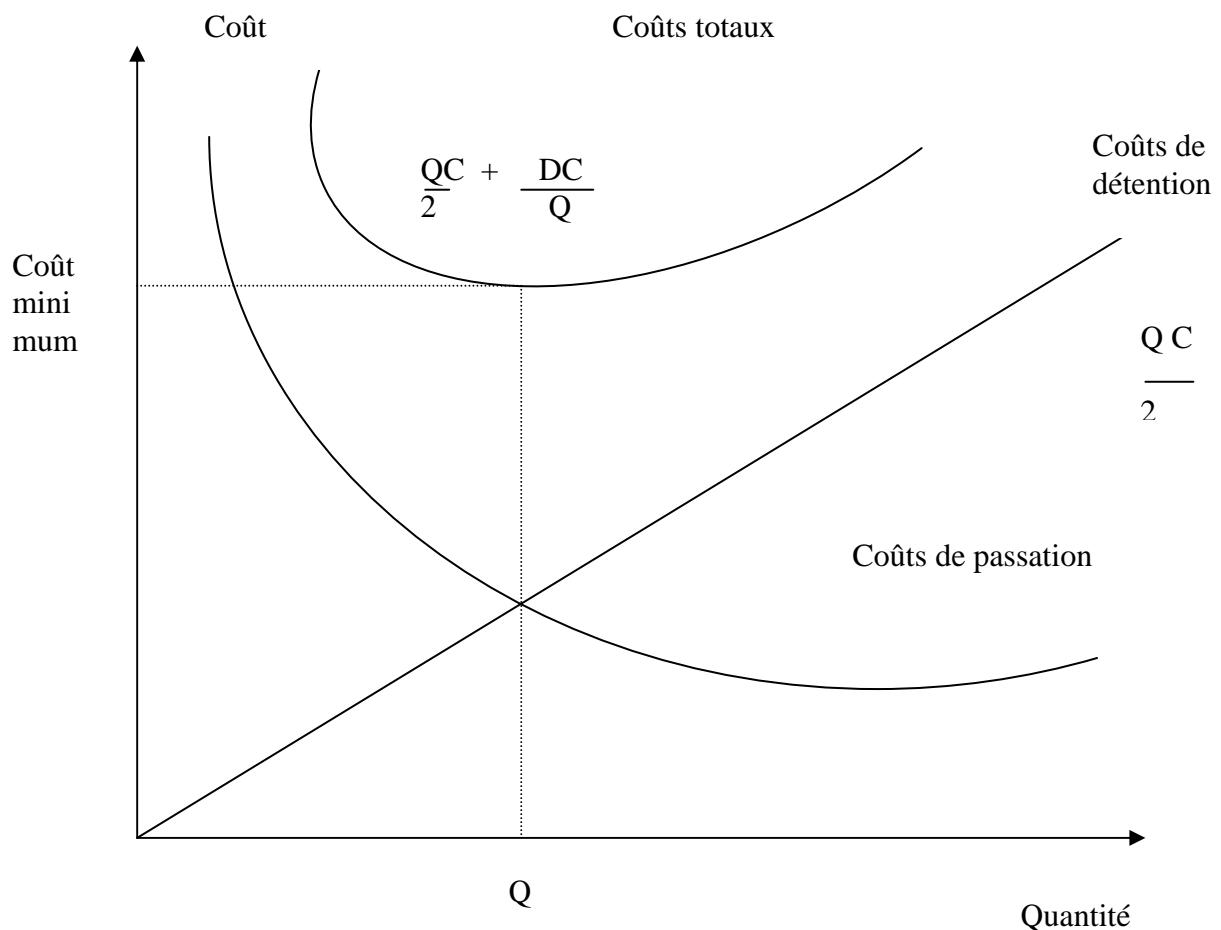
CT est minimal lorsque cette dérivée première s'annule

$$\rightarrow -DC/Q^2 + C/2 = 0 \rightarrow DC/Q^2 = C/2 \rightarrow CQ^2 = 2DC$$

$$\rightarrow Q^2 = 2DC/C \rightarrow Q = \sqrt{2DC/C}$$

La présentation de ces différents coûts et le calcul de la quantité "Q" optimale se présente en générale de la manière suivante, sous forme de schéma:

Schéma n°8: Les coûts de gestion du stock



Source: A RAMBEAU, " Gestion économique de stock"

Il convient alors de chercher un nombre optimal annuel de commandes à passer auprès de chaque fournisseur. Ce nombre optimal est celui qui minimise le coût de gestion de stock, c'est-à-dire à la fois le coût de passation et le coût de détention (schéma n°8).

Il s'agit de déterminer le point de la courbe du coût de gestion qui égalise les coûts de passation et de détention de stock. Un nombre de commandes inférieur ou supérieur à cet optimum ne peut qu'engendrer un coût de gestion plus important.

Chapitre II: L'ANALYSE ET LES PERSPECTIVES D'AMELIORATION DE LA GESTION DE STOCKS

Dans ce chapitre, nous allons voir les problèmes de stockage existants au niveau de la société OLAM Agence Toamasina ainsi que les propositions d'amélioration. Ce chapitre sera divisé en quatre sections. Dans la première section nous allons voir les problèmes de stockage des produits importés, la deuxième section analysera les problèmes de stockage des produits exportés, la troisième section étudiera les problèmes organisationnels de la société qui ont aussi leurs parts de responsabilité aux problèmes de stockage et la dernière section proposera les perspectives d'amélioration.

SECTION 1 : L'ANALYSE DES PROBLEMES AU NIVEAU DE STOCKAGE DES PRODUITS IMPORTES

Dans cette section nous allons voir, les problèmes au niveau de la quantité stockée, sur la vitesse de rotation de stock et aussi la situation de dessiccation de ces produits.

§1) L'analyse au niveau de la quantité:

Le tableau n° 8 de la page 43, qui présente la quantité réellement reçue par rapport à la capacité normale de stockage du magasin de l'agence OLAM Toamasina pendant la campagne 2005-2006, nous montre qu'il existe un sur stockage dans chaque magasin. Cette situation peut provenir soit,

- Du surplus de la quantité que la société doit approvisionner.
- Des problèmes au niveau de l'enlèvement des marchandises au port.
- Du non respect du principe de stock de sécurité.
- De l'insuffisance du magasin de stockage.
- De l'insuffisance de l'écoulement des produits.

A) Le surplus de la quantité approvisionnée:

L'augmentation de la quantité approvisionnée plus que la normale entraîne un excès de la quantité stockée. Par exemple, au niveau de la farine, au lieu de recevoir une quantité de 700000KG (au maximum), la société enregistre 1497650 KG de la farine stockée

(voir tableau 8). Cet excès de stockage peut entraîner d'une part un risque d'erreur de comptage ou difficulté de comptage des stocks au moment de l'inventaire physique, et d'autre part une facilité de la détérioration des stocks à cause de l'insuffisance de la circulation d'air, qui est très utile à la survie des produits stockés. En effet, si le magasin est plein, la température de ce dernier s'élève, ce qui va entraîner la transformation rapide en mauvais état des marchandises stockées. Enfin, l'excès de stockage entraîne une augmentation des coûts de stockage.

B) Le problème au niveau de l'enlèvement des marchandises au port:

Il y a un dysfonctionnement au niveau de la distribution des produits importés. En effet, si les marchandises devraient être distribuées vers les trois provinces où sont implantées des branches d'OLAM Madagascar, souvent l'ensemble des marchandises sont stockées à l'agence OLAM Toamasina. Cette situation est due au retard de transfert des produits aux autres branches d'OLAM à cause de la rareté des moyens de transport (wagon, bateaux) ou de la lenteur de l'embarquement. Ainsi, La société est obligée de transférer l'ensemble des produits au magasin de stockage de l'agence Toamasina afin de respecter le délai limite de stockage au port et éviter les amendes ou le surplus de frais de stockage au port, d'où l'excès de stockage au magasin de l'agence OLAM Toamasina.

C) Le non respect du stock de sécurité:

Le stock sécurité est le niveau de stock minimum que doit déclencher un approvisionnement. La société OLAM Madagascar ne respecte pas ce principe. Leur principe est de tout vendre dans un délai déterminé. Cette méthode est avantageuse dans la mesure où elle permet de motiver les agents commerciaux à s'efforcer de vendre, mais l'inconvénient, il pourrait avoir beaucoup de contraintes sur le marché. Par exemple, la dispersion des produits locaux sur le marché, les concurrents... Ces contraintes provoquent inévitablement la diminution de la vitesse de rotation de stock. Ainsi, les stocks de la société ne pourront pas être liquidés dans le délai recommandé alors que l'approvisionnement est déjà enclenché. D'où le surplus au magasin de stockage.

D) L'insuffisance de magasin de stockage:

On peut dire aussi que l'insuffisance de magasin de stockage est l'une des causes de l'excès de stock au magasin de l'agence OLAM Toamasina. En effet, le volume d'activité d'importation ne cesse d'augmenter alors que le nombre de magasins reste constant.

E) La faiblesse de l'écoulement des produits:

La faiblesse des sorties de stock peut avoir aussi un effet sur la surcharge de quantité stockée au magasin. En effet les produits ne sont pas encore tous écoulés alors que l'approvisionnement est déjà en cours. Il y a donc un problème de rotation de stock.

§2) Analyse au niveau de la vitesse de rotation de stock:

La vitesse de rotation de stock est un indicateur important à la gestion de stock. On peut déterminer cette vitesse à partir de la sortie moyenne par jour d'un article.

$$V = \frac{S}{J}$$

Soit, S : la quantité vendue totale (en KG)

J : le nombre de jour de stockage (en jour)

V: la vitesse de rotation de stock (en KG/Jour).

Nous rappelons que, plus la vitesse V est grande, plus le stock tourne rapidement (référence p 62). Au niveau de l'agence OLAM Toamasina, les problèmes de rotation de stock se posent souvent aux produits farine et riz.

D'après le tableau n°7 de la page 42, il ressort que c'est la farine qui est le moins vendu ($sm = 3457$) alors qu'elle a le plus court délai de stockage maximum ($dsm=2$). Les causes de cette lenteur de la vente sont :

- La faiblesse des besoins des malgaches en farine par rapport au sucre et au riz.
- La mauvaise étude du marché.

Suite au ralentissement de la vente de farine, la durée de stockage peut excéder la durée limite. De insectes destructeurs peuvent apparaître, les produits vont se détériorer. Et le service vente sera obligé de liquider le stock à bas prix de vente. Cela va entraîner un déficit pour la société. De même, cette situation va engendrer un coût de traitement (coût d'achat des insecticides, coût de main d'œuvre) pour le service stockage.

Concernant la situation de stockage de riz, la faiblesse de la vitesse de rotation de stock peut être observée à travers le tableau n° 4 (2^{eme} et 4^{eme} ligne) de la page 38, qui montre la situation de stockage de riz par temps de réapprovisionnement de l'année 2005-2006.

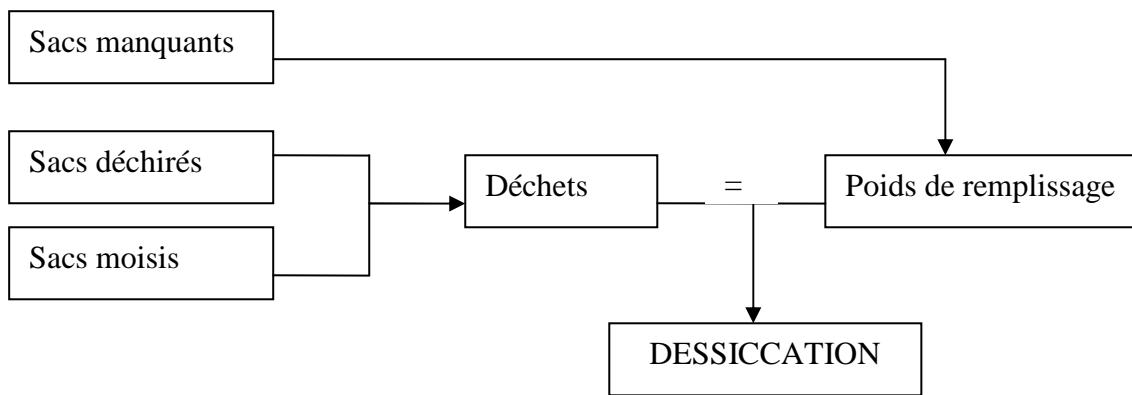
Dans ce tableau, on voit que la quantité reçue a augmenté lors du dernier approvisionnement (6531100 KG) alors que la quantité vendue en moyenne ne cesse de diminuer. La vitesse de rotation de stock ne cesse également de dénigrer. On voit alors, que du mois de mars jusqu'en septembre, une grande partie des importations risque d'être stockée longtemps. Cette situation peut être due à la domination sur le marché de la production locale.

§3) L'analyse au niveau de la dessiccation:

La dessiccation est l'ensemble des pertes constatées à la fin du stockage. Elle est en fonction du volume de stockage en tenant compte de sa vitesse de rotation.

Les facteurs provocants la dessiccation:

Schéma n°9: Les facteurs provocants la dessiccation



Source: notre propre analyse

- Les sacs manquants: ce sont les sacs de riz qui ont eu des poids inférieur à 50 KG. Les sacs manquants proviennent des défauts de remplissage auprès des fournisseurs; d'après notre sondage 47% des sacs testés manquent de poids. Mais ce manque peut être dû aussi à l'insécurité au cours de trajet vers le magasin de stockage.
- Les sacs déchirés: Ils proviennent du défaut de conditionnement de produit auprès du fournisseur. En effet, les sacs se déchirent facilement au cours de maniement. La déchirure des sacs peut provenir aussi de la dévoration des rats.
- Les sacs moisis proviennent du mauvais état du magasin (trou des toitures), insuffisance de fardage.

Les déchets provenant des sacs moisis et des sacs déchirés qui sont égaux au poids que la société doit remplir, constituent la dessiccation. Le poids de remplissage des sacs manquants est aussi appelé dessiccation.

Tableau n° 10: La situation en dessiccation de chaque lot de stockage en riz pendant la saison 2005-2006.

STOCK DE RIZ	QUANTITE (KG)	DESSICATION (KG)	DESSICATION (%)
1 ^{ère} LOT (29 sept-21 Déc)	6010650	5350	0,09
2 ^{ème} LOT (24 Déc-23 Mars)	4485000	5550	0,12
3 ^{ème} LOT (24 Mars-30 Juin)	6531100	17250	0,26

Source : Agence OLAM Toamasina (2006)

D'après ce tableau on constate que les pourcentages de dessiccation ne cessent d'augmenter. L'ensemble des dessiccations pendant les trois lots constitue déjà une grande perte pour la société, il présente 0,47% des produits soit 28150 KG en quantité.

SECTION 2 : ANALYSE DES PROBLEMES AU NIVEAU DE STOCKAGE DE PRODUIT EXPORTÉ (GIROFLE)

Au niveau de stockage de produit à exporter, nous allons analyser deux grands problèmes à savoir la diminution importante du produit à exporter d'une campagne à l'autre, et le problème de dessiccation.

§1) La diminution des entrants:

Nous allons présenter un tableau qui montre la quantité reçue en girofle de chaque campagne dans les trois dernières années.

Le tableau n°9 de la page 44, nous montre que la production de la société diminue en grande quantité d'une campagne à l'autre et tend vers zéro. Plusieurs facteurs peuvent entraîner cette diminution, à savoir:

- La diminution de la quantité produite en girofle.
- La dépendance totale de la société aux intervenants.
- L'augmentation de prix.
- La mauvaise étude de marché.
- Le changement des dirigeants.

A) La diminution de la quantité produite en girofle:

La diminution de la quantité produite en girofle a été remarquée depuis l'année 2003. Cette diminution peut s'expliquer de la façon suivante:

En même temps que les producteurs récoltent les clous de girofle, ils coupent aussi leurs feuilles pour produire de l'essence de girofle. Il faut attendre alors 3 à 4 ans avant d'obtenir une nouvelle production car toutes les feuilles seront coupées aux extrémités des branches.

Ce qui explique le décalage de 3 ou 4 ans de la récolte de girofle. Ceci entraîne forcément une diminution de l'offre à la société. Nous pouvons justifier cette attente à l'aide d'un tableau qui montre le volume d'exportation de Madagascar pendant les quatre années successives.

Tableau n°11: le volume d'exportation par an de Madagascar en clou de girofle depuis l'an 2001:

ANNEES	2001	2002	2003	2004
Volume d'exportation en clou de girofle (KG)	7851544	5 825 863	18560011	11708647

Source:INSTAT Toamasina, document sur logiciel (2006).

B) La dépendance de la société aux collecteurs:

La collecte des produits par la société dépend essentiellement des collecteurs. La société n'a pas le pouvoir de faire pression sur les collecteurs pour accélérer l'obtention de leur quota. Elle doit attendre les offres des collecteurs qui assurent le ravitaillement. En outre, les infrastructures existantes pour assurer la collecte et le transfert des produits girofle vers le magasin sont insuffisantes ou souvent en mauvais état (la route, les moyens de transport ...)

C) L'augmentation du prix:

En suivant la loi de l'offre et de la demande, le prix de girofle a augmenté suite à la diminution de la production. Durant cette période (2003 au 2006), le prix d'un clou de girofle a progressé de 4000 Ar à 10000 Ar alors que la société n'ose pas acheter à ce prix élevé, d'où diminution des quantités reçues.

D) La mauvaise étude du marché :

C'est le cas notamment de la collecte des produits girofle à Manakara. En effet, la société a essayé d'implanter à Manakara une sous agence pour collecter du girofle, mais l'activité n'était pas rentable à cause d'une mauvaise qualité du produit venant de cette région. Cette situation a entraîné la fermeture de cette sous agence au cours même de l'activité.

E) Le changement successif des dirigeants :

La permutation successive des dirigeants figure aussi parmi les causes de la diminution de production, car chacun des dirigeants n'a pas la même vision ou expérience à la gestion de l'entreprise. Par exemple, M. AJAY s'est concentré un peu plus sur l'exportation de girofle tandis que M. SENAPATI s'est concentré beaucoup plus sur l'importation.

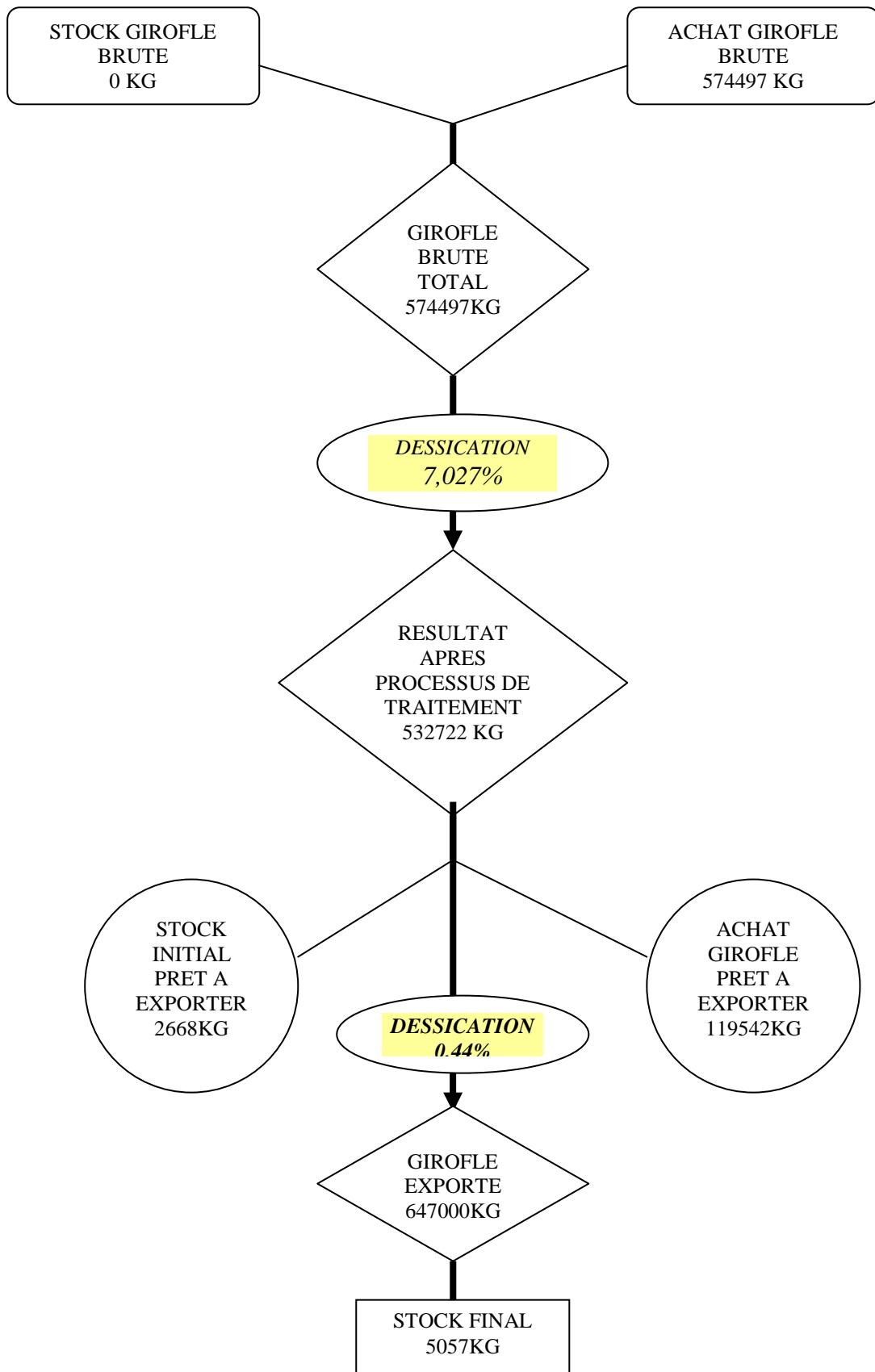
§2) Le problème de dessiccation :

La vérification de la qualité de produit est importante au moment de l'entrée au magasin. Si les produits ne sont pas bien vérifiés, ils peuvent être en état humide, poudreux, mélangés de griffes et de produits en mauvaise qualité, ou d'autres choses. L'ensemble des produits qui se trouvent dans cet état est le résultat des produits de déchets ou dessiccation. On appelle dessiccation l'ensemble des pertes dégagées par le traitement d'un lot de girofle. Elle est déterminée en pourcentage par rapport au poids brut de ce lot.

Ci-après les schémas qui montrent le processus de traitement de girofle en présentant les dessiccations dans chaque cas.

Schéma n°10: Le processus de traitement de girofle durant la campagne 2003-2004

-Durant la campagne 2003-2004



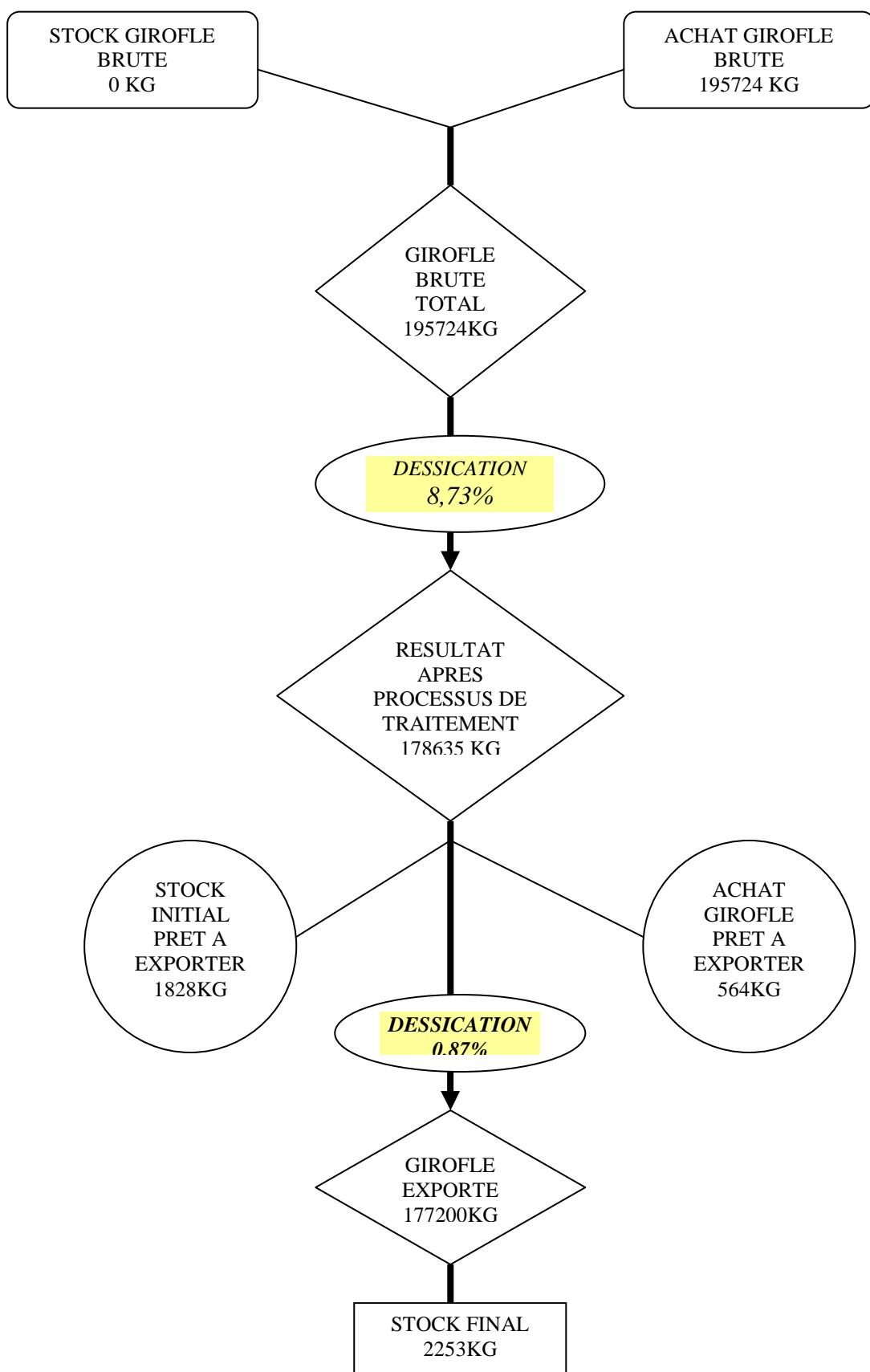
Le schéma ci-dessus schéma nous montre la diminution du poids de girofle dès son entrée au magasin de stockage jusqu'à son exportation. Pour un produit de girofle brut de 574 497 kg le poids restant après traitement du produit est de 532 722 kg, soit une dessiccation de 7,027%. Pendant le stockage de certains produits on a constaté une dessiccation de 0,44%. Nous avons constaté alors que pendant la saison 2003-2004 il y avait une diminution de poids de girofle de 7,467% (= 0,44+7,027).

Quant à la saison 2004-2005 dont le processus est présenté à la page suivante, on a constaté aussi une diminution de poids de 9,6% (= 8,73+0,87) en girofle. Par rapport à la dernière saison, le pourcentage de dessiccation de girofle au niveau de l'agence OLAM a augmenté.

Il faut noter que le coût de stockage varie en fonction de la dessiccation. L'augmentation de la dessiccation entraîne directement une augmentation de coût de détention de stock en produit importé qu'en produit à exporter.

Schéma n°11 : Le processus de traitement de girofle durant la campagne 2004-2005

-Durant la campagne 2004-2005



SECTION 3: LES ANALYSES CRITIQUES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

L'organisation consiste à procéder à l'articulation des moyens existants au sein de l'entreprise (moyen humain, moyen financier et moyen matériel).

Ainsi, l'organigramme, c'est la représentation matérielle et articulée des différentes fonctions de l'entreprise. Elles se présentent sous différentes formes (pyramidales, matricielles, circulaires...). Les objectifs de cette forme organisationnelle sont de mieux contrôler; d'avoir un résultat favorable. L'organigramme consiste à pouvoir répartir les tâches au sein de l'entreprise.

§1) L'inexistence du département Ressources humaines :

Le département ressources humaines est un organe très important pour une société. Cependant, ce département n'existe pas dans la société OLAM Madagascar, il est fusionné du département administratif et financier.

Cette situation entraîne une mauvaise gestion du personnel. En effet, le nombre du personnel ne répond pas au besoin et temps nécessaire pour faire marcher les activités de la société. Par exemple, au niveau du service stockage (agence OLAM Tamatave), il n'y a que quatre agents alors que le volume d'activité et les différentes tâches occupées par chacun sont très lourdes.

A cet effet, l'horaire de travail n'est plus respecté. Cela entraîne une démotivation du personnel car les heures supplémentaires ne sont pas payées, de même les salaires et les avantages du personnel sont insatisfaisants.

L'outil principal de la gestion des stocks est la fiche de situation journalière. Cette fiche nécessite une mise à jour de façon permanente pour pouvoir donner une situation exacte de chaque lot de stockage. Or la totalité du temps de travail du personnel au service stockage est accaparé par la distribution des produits et autres engagements à cause de l'insuffisance du personnel. Cet état de fait ne laisse aucune disponibilité pour la mise à jour de la fiche de stock.

§2) L'absence des formations et informations du personnel :

L'absence des formations du personnel entraîne une lenteur pour l'accomplissement des tâches. Par exemple, au lieu de traiter les données par des ordinateurs, des logiciels de stockage et de comptabilisation, on voit que les documents sont traités manuellement. Cela entraîne alors un ralentissement du travail, et même des erreurs d'écritures sur l'enregistrement des mouvements des stocks. De même, la communication entre les dirigeants étrangers et les employés ne passe pas souvent à cause de la langue utilisée, la connaissance de la langue anglaise reste encore une grande difficulté pour le personnel ; cependant il n'existe pas des formations, et nous savons pertinemment que la communication est très importante pour la marche de toutes activités.

A part ce blocage de communication, certaines informations ne se transmettent pas. Par exemple, les répartitions des tâches des nouveaux recrutés restent verbales, ceci entraîne une confusion des tâches. Au niveau du service stockage et approvisionnement (import), il y a un retard ou manque de communication à cause de la séparation de ces deux lieux qui devraient être fusionnés à cause de leur dépendance.

SECTION 4: LES CONTRIBUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA GESTION DE STOCK

§1) : Les conditions de stockages:

De mauvaises conditions de stockage peuvent endommager les produits stockés. Plusieurs risques peuvent se produire à cause de mauvaises conditions de stockage: le vol, l'inflammation, la moisissure des marchandises, la déchirure des sacs, la multiplication des insectes et des animaux nuisibles comme les rats ... Pour éviter les dessiccations, les conditions de stockage suivantes doivent être respectées.

A) Le magasin de stockage:

a) Le magasin de stockage doit assurer la sécurité des marchandises

- Les portes doivent être verrouillées avec des serrures et des clés différentes. Ces portes doivent être métalliques. A titre de contrôle de sécurité, il faut plomber chaque porte après la fermeture.
- Il faut remarquer aussi que, le magasin ne doit pas servir à stocker d'autres biens tels que le carburant, le gaz...

b) Le magasin de stockage doit avoir des conditions physiques qui évitent la détérioration des marchandises

La chaleur, la lumière, la saleté et les insectes sont les causes principales de la détérioration des marchandises.

Pour avoir de bonnes conditions de stockage, il faut :

- Conserver une température qui doit être aussi basse que possible, en installant un système de ventilation adéquat.
- Eviter à ce que la lumière atteigne directement les marchandises en stock.
- Eviter les dommages causés par l'humidité.
- Vérifier et réparer la toiture qui suinte.

Pour éviter les insectes nuisibles il faut:

- Bien nettoyer le magasin.
- Mettre le déchet le plus loin possible.
- Fumiger les marchandises une fois qu'elles sont atteintes par des insectes.
- Utiliser des raticides.

B) Le rangement des stocks:

Quand les marchandises, ou les matières premières ou autre chose sont placées au magasin, il faut bien les classer et bien les arrimer pour qu'elles soient bien à vue. Un bon rangement aide à visualiser le stock et les ruptures éventuelles. Un stockage bien en ordre est

un élément essentiel de la gestion de stocks. On ne peut pas les gérer correctement s'ils sont mal rangés.

L'arrimage se fait par pile sous forme "T" (pily maty) et elle s'élève en couche quels que soient leurs nombres par pile et les nombres de couche. Il faut remarquer qu'en produit farine, chaque couche ne doit pas excéder de 12. Il est nécessaire laisser un espace de 1 m proche du mur du magasin et un espace vide de 2 m entre le niveau maximum de la couche et le toit du magasin. Ces espaces a coté et en haut sont utiles pour la vérification de stock et facilitent également la circulation de l'air.

§2) : Les contributions à la gestion de stocks des produits importés et exportés

A) La gestion économique des approvisionnements et des stockages :

Toute entreprise doit fournir un système de gestion relatif à ses activités. La mise en place d'un système de gestion économique des approvisionnements et des stocks ne peut en aucun cas être négligées si les dirigeants veulent préserver l'image de marque et la qualité des services offerts aux clients. Pour accomplir cette mission, gérer les stocks au sein du service approvisionnement consiste à rechercher des règles, des structures et des processus de réapprovisionnement, et de stockage efficace pour minimiser l'ensemble des coûts qui leur sont liés.

Le but de la gestion économique des stocks est de rechercher et maintenir la valeur optimale du niveau de stock. Donc, il faut que le gestionnaire des stocks cherche une quantité dont le coût global est faible et qui permet d'éviter la rupture des stocks. La société OLAM doit respecter les 3 principales catégories de stocks pour une bonne gestion économique des approvisionnements et des stocks; à savoir le stock minimum, le stock maximum, et le stock de sécurité.

Le stock minimum c'est le nombre minimum des articles qui doivent être en permanence dans le magasin. C'est à ce stade qu'il faut réapprovisionner.

Le stock de sécurité c'est la quantité d'articles destinés à être consommés éventuellement en tenant compte d'un retard de livraison ou d'une irrégularité d'approvisionnement.

Le stock maximum c'est le nombre maximum d'articles qu'il faut détenir en stock. Il représente la quantité d'articles à consommer jusqu'à la prochaine date de réapprovisionnement en tenant compte aussi du délai de livraison et de la sécurité.

B) Les contributions à la gestion de stock des produits importés :

- Pour enlever les marchandises au port et pour le transfert des marchandises aux autres branches; la société doit avoir des moyens de transports.
- Etant donné le volume d'activité très important et la mauvaise condition de stockage, la société devrait réhabiliter et construire de nouveau magasin de stockage.
- Concernant le riz, il faut diminuer la quantité approvisionnée pendant le mois de mars jusqu'au mois d'août, car c'est la période pendant laquelle les produits locaux dominent sur le marché donc les ventes risquent de régresser.
- Pour éviter la dessiccation, il faut que le produit soit bien conditionné et il faut avoir de la bonne condition de stockage.
- A noter que la quantité entrante en farine ne doit pas excéder la quantité maximum et le nombre de couche par pile ne doit pas dépasser à 12.

C) Les contributions à la gestion de stock de girofle:

- Pour augmenter la production en girofle, il est nécessaire d'implanter des sous agences dans la région nord de Tamatave à savoir Maroantsetra, Mananara, qui sont des zones parmi les plus réputées de Madagascar en culture de girofle.
- Pour éviter les risques provoqués par le traitement de girofle brut tels que l'augmentation du taux d'humidité, le retriage et le reséchage du produit ou encore le retard de livraison aux pays importateurs, il vaut mieux acheter des produits finis prêts à être exportés que des produits bruts.
- Il faut acheter les équipements utiles au magasin de stockage tels que les chariots roulants indispensables aux diverses manipulations des sacs; la palette qui sert à la protection de

stocks; l'appareil testeur d'humidité; la balance électronique (poids maximum de 5 KG) pour le pesage des poudres, des griffes, des mauvais girofles.

- Pour éviter les girofles de mauvaise qualité il faut bien faire les études du marché.

§3) : Les contributions d'amélioration de la structure organisationnelle de la société

Pour éviter les différents problèmes organisationnels existants; à savoir le manque de personnel, la démotivation de personnel, le traitement manuel des documents de stocks..., on doit procéder à la révision de l'organisation de la société. D'abord au niveau du siège social, puis au niveau de l'agence.

A) Au niveau du siège:

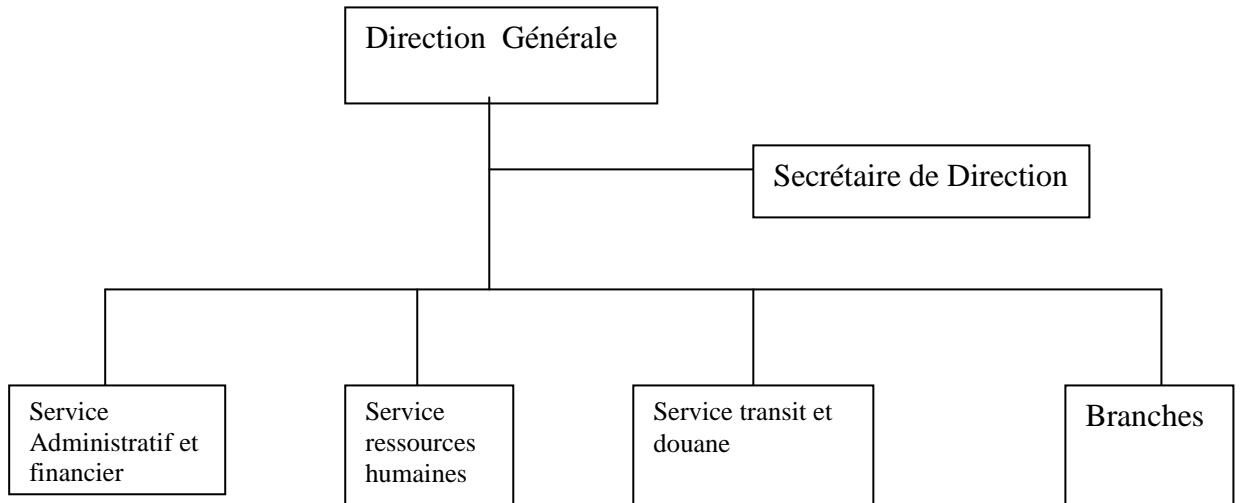
La première suggestion se porte sur la rectification de l'organigramme déjà existant. Le département "ressources humaines" doit être indépendant du département administratif et financier. L'objectif est d'avoir une meilleure gestion du personnel.

Le directeur des Ressources humaines doit assumer et assurer les responsabilités suivantes:

- La gestion des ressources humaines.
- L'administration du personnel (la rémunération, l'effectif, le recrutement, la prévoyance, le service médical)
- La formation initiale et continue.
- Le développement social.
- La gestion des coûts du personnel.
- La passation des informations et communication.
- L'environnement et la condition de vie au travail.
- La relation avec les représentants du personnel.
- Les conseils de la hiérarchie au personnel.
- La gestion des carrières de personnel.

Au niveau du siège, nous allons proposer un organigramme ci après.

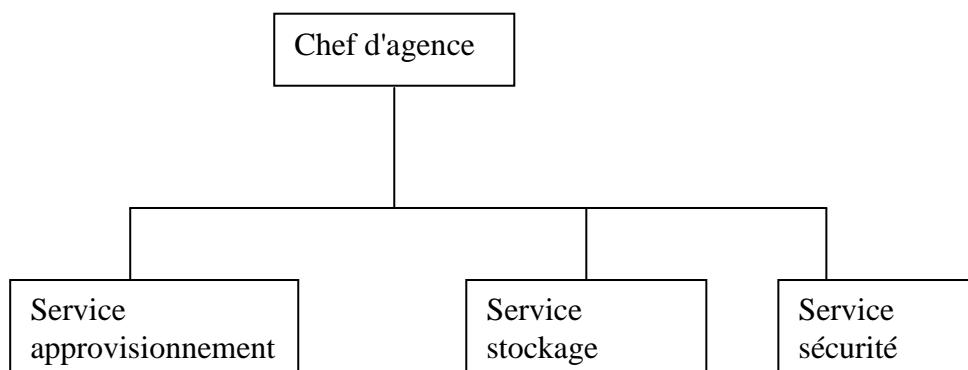
Schéma n°12: Proposition d'amélioration de l'organigramme général de la société OLAM Madagascar



B) Au niveau de l'Agence

Au niveau de l'agence Toamasina, le service approvisionnement doit être indépendant du service stockage; mais il doit collaborer étroitement. Notre proposition d'amélioration de l'organigramme au niveau de l'agence Toamasina se présente comme suit.

Schéma n°13: Proposition d'amélioration de l'organigramme de l'agence OLAM Toamasina



En ce qui concerne le traitement des mouvements de stocks et l'enregistrement des données comptables, nous suggérons l'informatisation des différentes opérations au service

stockage. La mise en place du système informatique au service stockage est nécessaire pour sécuriser les informations et les données obtenues à chaque instant.

Pour les documents utilisés au stockage des produits importés, on doit informatiser les notes de poids, et les différents journaux (journal général, état client, et les journaux par magasin). De même pour les documents de stock du produit exporté, la note du poids et les différents journaux (raw, handpicking, exportable et shipped) devront être informatisés. Et pour les données comptables, l'installation du logiciel comme le SAGE SAARI est nécessaire.

L'étude théorique et les analyses que nous avons fait dans cette deuxième partie nous ont permis de constater que l'agence OLAM Toamasina n'est pas parfait sur le point de vue théorique, elle connaît également différents problèmes, particulièrement au niveau de stockage, auxquels nous avons proposés des solutions. Toutefois, elle a toujours la capacité d'étendre ses filiales dans le monde, dans les pays et les régions.

CONCLUSION

OLAM est une société qui existe dans des multiples pays du monde. La plupart se trouvent dans le continent Africain. Elle siège à Singapour. Le traitement, le conditionnement, l'exportation des produits locaux sont ses principales activités.

Concernant la société OLAM Madagascar, elle se base en général sur l'exportation des produits locaux et elle importe aussi quelques produits de première nécessité comme le riz, la farine et le sucre; en vue de distribution aux différents points de vente de la grande île.

Nous avons effectué cette recherche au sein du service stockage de l'Agence OLAM Tamatave, en analysant la gestion de stock des produits importés et exportés, afin de proposer des différentes améliorations.

En effet, l'analyse de la gestion de stock au sein de l'Agence OLAM Tamatave a permis de déceler certains problèmes tels que le surplus de la quantité stockée en produit importé avec la diminution de la quantité reçue en produit exporté; la faiblesse de la vitesse de rotation de stock surtout en farine; le taux fort de dessiccation des marchandises et les lacunes au niveau de la structure organisationnelle de la société.

Les recommandations que nous avons apportées dans cet ouvrage, serviront à améliorer les méthodes déjà existantes relatives à la gestion de stock des produits importés et exportés et de rectifier la structure organisationnelle mise en place.

Par ailleurs, pour permettre de réaliser l'amélioration, la société doit suivre certaines méthodes de gestion économique de l'approvisionnement et stockage, telles que l'application des principes de: stock de sécurité, stock minimum et stock maximum; elle doit avoir une bonne condition de stockage en respectant les normes du magasin de stockage et le bon rangement de stock; il faut mettre en place le département ressources humaines dans l'organigramme pour avoir de la bonne gestion du personnel et de l'activité. Nous avons proposé aussi différentes recommandations à la gestion de stock des produits importés et exportés pour éviter les problèmes de stockage existants.

Le service stockage et le service marketing sont deux services dépendants; les marchandises risquent d'être stockées stocker longtemps s'il n'existe pas de vente régulière. Donc, notre recommandation s'adresse au service marketing d'augmenter le nombre des circuits de distribution et d'avoir un bon système pour l'accélération de la vente.

Nous espérons que l'étude que nous venons d'achever permet aux différents responsables de la société OLAM Madagascar et même pour les autres sociétés commerciales d'améliorer leur gestion d'approvisionnement et stockage.

ANNEXES

ANNEXE 1

ANNEXE 1



OLAM MADAGASCAR SARL

RMIN

RAW MATERIAL ISSUE NOTE						
N°	UNIT	N° 511100				
BIN N°	PRODUCT	BIN QTY NET				
	DATE ISSUE	DATE CLOSED				
BIN BUDGET						
GRADE						
PERCENTAGE						
QUANTITY						
BUDGETED OUTPUT %						
DATE	ISSUE QTY	GRADES	DATE	DATE	DATE	DATE
		COFFEE				
		Grade 1sc18				
		Grade 1sc 16				
		Grade 2sc 14				
		Grade 3sc 12				
		Grade 4sc 10				
		Blacks				
		Brockens				
		Others				
		Raw				
		Total				
		CLOVES				
		Drying loss				
		CG3				
		Sticks				
		Powders				
		Others				
		Raw				
		Total				

BEFORE SORTING

W/H in charge :

Unit Head :

Imo Cath 7084

ANNEXE 2

ANNEXE 2



OLAM MADAGASCAR SARL

FINISHED GOODS RECEIPT REPORT

N^o 410400

UNIT _____

DATE

PRODUCT

BIN QTY NET

QTY _____

RMIN OUTPUT _____

FGRN OUTPUT _____

OUTTURN % _____
(Bin to FGRN)

NCHARGE

UNIT HEAD

ZONAL HEAD

B / M

Imp. Cath 7083

ANNEXE 3

ANNEXE 3



OLAM MADAGASCAR SARL

N° 111175

BON DE RECEPTION DE MARCHANDISES (GRN)

N° :

Date :

Adresse :

Code agence :

Code produit :

Contrat n° : Code collecteur / CIN :

SL N°	Marchandises	WB N°	Nbre sacs	Poids Brut	Vides	Poids net	Prix unitaire	Montant
Deductions :								
Total payable :								

Qualité
Humidité %
Others

Chef de centre
Chef de zone

Valeur payable en lettre :

Je soussigné accepte avoir vendu du dont la quantité est mentionnée ci-dessus et atteste que ces marchandises m'appartiennent , en cas de litiges sur la provenance de ces marchandises, j'assume toute responsabilité et la société OLAM MADAGASCAR SARL ne doit pas faire l'objet de poursuites .

Le collecteur

Imp. Gér.

ANNEXE 4



N° 212046

OLAM MADAGASCAR SARL

DEPENSES BUDGETAIRES ET ANALYSE DE VARIATION¹

Produit : Fin de semaine :

Centre :

Quantité obtenue : Quantité délivrée :

CHARGES	BUDGET/ SEMAINE	REALISE/ SEMAINE	ECART/ SEMAINE	CUM. BUDGET	CUM. REALISE	CUM. ECART	
CHARGES INDIRECTES							
Voyage & Déplacement							
Carburant/MC							
Carb/Véhicule							
Carb/Géné							
Maintenance/MC							
Maintenance/Véhicule							
Entret. immob							
Location Véhicule							
Téléphone							
Poste							
Don e. Liber							
Heures Supp.							
Imprimé et Fourniture							
Gardien							
Reception							
Divers							
CHARGES DIRECTES							
Commission							
Main d'œuvre							
Labour							
Manutention							
Escort							
Transit							
AUTRES CHARGES							
Avance divers							
Transport aérien							
Salaires							
Autres avantages							
Médecine							
Loyer							
Enregistrement et timbres							
Outilages							
Autres							
TOTAL							

UNIT HEAD :

ZONAL HEAD :

ANNEXE 5

ANNEXE 5
LE JOURNAL EN GENERAL

DATE	N° CAMILION WB/ GP/ TS	ENTREE				SORTIE SAC DECHIRE				SORTIE CLIENT				BALANCE		NOTE	SIGNATURE
		N° SAC	Poids SAC	CUM POIDS	SAC	SAC	Poids SAC	CUM POIDS	NOM	SAC	Poids SAC	CUM POIDS	SAC	CUM POIDS	OLAM	SECURITE	

LE JOURNAL (HL)

DATE	LOT #	QTE RMIN#	QTE DRYING LOSS (DL)	% QTE NET	QTE GRIFFE	QTE POUDRE	FGRN #	CUM LOT	CUM RMIN	CUM DL %	CUM NET %	CUM GRIFFE	CUM POU DRE	TOTAL PERTE(P)	% TP	CUM %	CUM(%)

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE GENERAUX

- AFAP, "Techniques de la Gestion de stock", édition Opera, 1962.
- A RAMBEAU, "Gestion économique de stock".
- KEISSEUR Anne Marie, "Gestion Financière", édition ASCA 5^e édition, Paris, 1998, 638p.
- Professeur RATSIMBAZAFIMAHEFA RAHANTALALAO Henriette, "Gestion des medicaments et la gestion financière dans un CSB".

REVUES

- MIDI Madagascar "Analyse économique sur l'exportation de Madagascar"(Juillet 2006).
- RANOROVELO Francoise,"La qualité des épices exportés par Madagascar".Atelier de formation sur l'assurance de la qualité à l'exportation des épices de Madagascar Projet INT/61/77, décembre 2002.
- Rapport économique et financier, primature secretariat à l'ajustement structurel 1999.

MEMOIRE DE MAITRISE

- RATSIROFONIRINA Andry M, "Essai d'amélioration des procédures d'exportation de girofle " (2004).
- VELOMITA Hyacinthe, "Contribution à l'amélioration de la gestion de stock des medicaments d'un établissement sanitaire privé (cas de l'OMSI)" (2004).

SUPPORTS:

- M ANDRIATINA Mohajy "Cours de politique financière", 4^{ème} année gestion finances comptabilité (2003-2004).
- Mme ANDRIAMBELOSON Harilalaina Patricia"Cours de Gestion de ressources humaines", 4^{ème} année gestion (2003-2004).
- Mme RAVELOSON Vololonirina "cours de Comptabilité Analytique d'Exploitation", 2^{ème} année gestion (2000-2001).

CITE WEB

- www.fasp.mg.
- www.olamonline.com.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les grades par catégorie de personnel dans la société OLAM Madagascar.....	16
Tableau n°2 : Les différents départements dans la société OLAM Madagascar.	
.....	16
Tableau n°3 : Présentation des produits importés par la société OLAM Madagascar.....	26
Tableau n°4 : La situation de stock du riz durant la campagne 2005-2006..	38
Tableau n°5 : La situation de stock de sucre durant la campagne 2005-2006	
.....	40
Tableau n°6 : La situation de stock de farine durant la campagne 2005-2006.	
.....	41
Tableau n°7 : La situation de stock de chaque produit importé.	42
Tableau n°8 : Les différents magasins avec leur capacité de stockage.	43
Tableau n°9 : Les productions et les dessiccations en girofle.	44
Tableau n°10 : La situation de dessiccation de chaque lot de stockage en riz pendant 2005-2006.....	68
Tableau n°11 : Le volume d'exportation par an de Madagascar en clou de girofle depuis l'an 2000.....	70

LISTE DES SCHEMAS

Schéma n°1 : La carte graphique des filiales d'OLAM dans le monde	14
Schéma n°2 : Présentation de l'organigramme de la société OLAM Madagascar.	17
Schéma n°3 : Présentation de l'organigramme de l'agence OLAM.	19
Schéma n°4 : Le processus de stockage de girofle.	37
Schéma n°5 : Présentation du journal de fonds détaillé de l'Agence Toamasina à la fin de campagne 2005-2006..	52
Schéma n°6 : Présentation du journal de fonds de l'agence Toamasina à la fin de campagne 2004-2005.	53
Schéma n°7 : Exemple d'un cycle d'exploitation d'une entreprise commerciale... ..	59
Schéma n°8: Le coût de gestion de stock.....	63
Schéma n°9 : Les facteurs provocants de dessiccation.	67
Schéma n°10: Processus de traitement de girofle durant la campagne 2003-2004.	72
Schéma n°11: Processus de traitement de girofle durant la campagne 2004-2005.	74
Schéma n°12: Proposition d'amélioration de l'organigramme général de la société OLAM Madagascar.....	81
Schéma n°13: Proposition d'amélioration de l'organigramme de l'Agence OLAM Tamatave.	81

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
<i>A mes parents</i>	4
LISTE DES ABREVIATIONS.....	5
SOMMAIRE.....	7
INTRODUCTION	8
Chapitre I : LA PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE	11
SECTION 1 : L'IDENTIFICATION DE LA SOCIETE OLAM	11
SECTION 2 : L'EVOLUTION HISTORIQUE :	11
§1 - La société OLAM en général :	11
§2 - OLAM Madagascar :	15
SECTION 3 : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SOCIETE OLAM MADAGASCAR	15
§1 - L'effectif du personnel dans la société OLAM Madagascar :.....	15
§2 - Les grades et les catégories existants dans la société OLAM Madagascar :	16
§3-Les départements existants dans la société OLAM Madagascar :	16
§4- L'organigramme de la société OLAM Madagascar :	17
A) CHC (Country Head Cost):.....	17
B) FAO (Finance and Account Office):.....	17
C) SLD (sales departement):	18
D) SHD (shipping departement):	18
E) BRANCH (agence).....	18
SECTION 4: LA STRUCTURE FONCTIONNELLE DE L'AGENCE OLAM TOAMASINA	19
§1- Le personnel de l'agence OLAM Toamasina:	19
§2- L'organigramme de l'agence OLAM Toamasina :	19
A) le chef de zone :	20
B) Le chef d'agence:	21
C) Le QCI :	23
SECTION 5: ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE	24
§1 - Au niveau des fournisseurs:	24
§2 - Au niveau des clients :	24
§3 - Au niveau des concurrents:.....	24
Chapitre II : LES PROCESSUS DE STOCKAGE DES PRODUITS IMPORTES ET EXPORTES	25
SECTION 1 : L'IMPORTATION	25
§1- Les produits importés :	25
§2- Les processus de stockage des produits importés:	26
A) L'entrée :	26
a) <i>Les documents concernant l'entrée des produits :</i>	26

➤ <i>La note de poids (TS)</i> :	27
➤ <i>Le journal</i> :	27
<i>b) les rôles du magasinier au cours de la réception</i> :	28
B- le stockage	28
C- la sortie	28
<i>a) Les documents concernant la sortie</i> :	28
➤ <i>Le laissez passer</i> :	29
➤ <i>le bon de livraison</i> :	29
➤ <i>Le journal</i> :	29
➤ <i>L'état client</i> :	29
<i>b) les rôles du magasinier au cours de la sortie</i> :	30
SECTION 2 : L'EXPORTATION	30
§1 - Le girofle :	30
§2 - Les processus de stockage de produit exporté :	31
A) L'entrée :	31
<i>a) Les documents concernant l'entrée des produits exportés</i> :	32
<i>b) Les rôles du magasinier lors de l'entrée des produits</i> :	33
B) Les processus de traitement :	34
<i>a) Le séchage</i> :	34
<i>b) Le triage</i> :	34
<i>c) La remise en sac et l'équilibrage</i> :	34
<i>d) Les rôles du magasinier au cours du processus de traitement</i> :	35
<i>e) Les documents concernant les processus de traitement</i> :	35
C) L'empotage :	36
<i>a) Les documents utilisés</i> :	36
<i>b) Les rôles du magasinier pendant l'exportation</i> :	36
SECTION 3 : LA SITUATION DE STOCKS DE L'AGENCE OLAM TOAMASINA	37
§1 - La situation de stocks en produits importés :	37
§2 - La situation de stock en produit exporté :	43
Chapitre I : LA COMPTABILITE ET L'ETUDE THEORIQUE DE LA GESTION DE STOCKS	46
§1- Les documents de comptabilité journaliers :	46
A) La pièce de caisse (CV) :	46
<i>a) La présentation</i> :	46
<i>b) La modalité de remplissage</i> :	47
B) La pièce de banque (BV) :	47
C) Le journal de caisse (DCR) :	47
D) Le journal de banque (DBR) :	48
§2- Les documents de comptabilité hebdomadaires :	49
A) La récapitulation des dépenses budgétaires (FEBVA) :	49
B) La récapitulation de stocks des marchandises reçus par semaine (WGRR) :	49
C) Le report des soldes par semaine (WOR) :	49
D) Le journal de fonds d'une zone par semaine (ZWFR) :	50
<i>a) La présentation</i> :	50
La présentation du journal de fonds d'une zone par semaine est comme ci-dessous.	50
<i>b) La modalité de remplissage et formule</i> :	51
§1)- Définition du coût de stockage :	51

§2)- Les charges afférentes au stockage de l'Agence OLAM Toamasina	51
A) les charges afférentes aux produits importés:	51
B) les charges afférentes au stockage du girofle	53
SECTION 3: LES NOTIONS D'APPROVISIONNEMENT	54
§1)- Le processus d'achat:	54
§2)- Les principes de l'approvisionnement :	54
SECTION 4: L' ETUDE THEORIQUE DE LA GESTION DE STOCK:	55
A) L'évaluation au prix unitaire moyen pondéré (CMUP):	55
B) L' evaluation par FIFO (First In First On).....	57
§2)- Les méthodes de gestion de stock :.....	57
A) La Gestion de stock à partir de l'analyse de besoin de fonds de roulement d'exploitation :.....	57
➤ <i>La notion d'équilibre financier du bilan :</i>	58
➤ <i>Les caractères du BFRE :</i>	58
B) La gestion de stock à partir de l'analyse des différents ratios:	60
➤ <i>Les ratios de structure:</i>	60
➤ <i>Les Ratios de la rotation de stocks:</i>	60
➤ <i>L'importance de rotation de stocks :</i>	62
C) La gestion de stock par minimisation des coûts totaux :.....	62
Chapitre II: L'ANALYSE ET LES PERSPECTIVES D'AMELIORATION DE LA GESTION DE STOCKS	64
SECTION 1 : L'ANALYSE DES PROBLEMES AU NIVEAU DE STOCKAGE DES PRODUITS IMPORTES	64
§1) L'analyse au niveau de la quantité:	64
A) Le surplus de la quantité approvisionnée:.....	64
B) Le problème au niveau de l'enlèvement des marchandises au port:.....	65
C) Le non respect du stock de sécurité:.....	65
D) L'insuffisance de magasin de stockage:	66
E) La faiblesse de l'écoulement des produits:	66
§2) Analyse au niveau de la vitesse de rotation de stock:	66
§3) L'analyse au niveau de la dessiccation:	67
SECTION 2 : ANALYSE DES PROBLEMES AU NIVEAU DE STOCKAGE DE PRODUIT EXPORTÉ (GIROFLE)	69
§1) La diminution des entrants:	69
A) La diminution de la quantité produite en girofle:	69
B) La dépendance de la société aux collecteurs:.....	70
C) L'augmentation du prix:	70
D) La mauvaise étude du marché :	70
E) Le changement successif des dirigeants :	71
§2) Le problème de dessiccation :	71
SECTION 3: LES ANALYSES CRITIQUES AU NIVEAU DE L'ORGANISATION	75
§1) L'inexistence du département Ressources humaines :	75
§2) L'absence des formations et informations du personnel :	76
SECTION 4: LES CONTRIBUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA GESTION DE STOCK	76
§1) : Les conditions de stockages:	76
A) Le magasin de stockage:	77
<i>a) Le magasin de stockage doit assurer la sécurité des marchandises.....</i>	77

<i>b) Le magasin de stockage doit avoir des conditions physiques qui évitent la détérioration des marchandises</i>	77
B) Le rangement des stocks:	77
§2) : Les contributions à la gestion de stocks des produits importés et exportés .	78
A) La gestion économique des approvisionnements et des stockages :.....	78
B) Les contributions à la gestion de stock des produits importés :.....	79
C) Les contributions à la gestion de stock de girofle:	79
§3) : Les contributions d'amélioration de la structure organisationnelle de la société.....	80
A) Au niveau du siège:.....	80
B) Au niveau de l'Agence.....	81
CONCLUSION	83
ANNEXE 2.....	87
ANNEXE 4.....	89
ANNEXE 5.....	90
BIBLIOGRAPHIE.....	91
LISTE DES SCHEMAS	93
TABLE DES MATIERES.....	94