

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION, ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

OPTION FINANCES ET COMPTABILITE

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

*CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SERVICE ACHAT DE
LA SOCIETE KRAOMITA MALAGASY*

Présenté par :

RASAMIZAFIMANANTSOA Narindra Andrianina

Sous l'encadrement pédagogique de :

Madame RANDRIANIRINA Anjarasoa

Mamilalaina

(Enseignant Chercheur à l'Université d'
Antananarivo)

Sous l'encadrement professionnel de :

Monsieur RAKOTONDRAIBE

Harinambinina Romuald

(Chef de Département Finance et
Comptabilité au sein de la Kraomita
Malagasy)

Année Universitaire 2009-2010

Date de Soutenance : 28 Avril 2010

REMERCIEMENTS

Nous témoignons nos remerciements et gratitude les plus sincères à toutes les personnes qui nous ont aidés ; car sans elles, cet ouvrage n'aurait pas été réalisé ;

- **A Dieu Tout Puissant**, qui nous a donné le temps et les moyens nécessaires,
- **A monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel**, président de l'université d'Antananarivo
- **A monsieur RANOVONA Andriamaro**, Doyen de la faculté DEGS, nous lui adressons nos remerciements les plus sincères
- **A Monsieur RANDRIAMASIMANANA Origène**, Maître de conférences et Chef du Département Gestion qui nous a formés durant ces années ; nos remerciements sincères lui sont dédiés,
- **A Madame SAHOLIARIMANANA Andrianaly**, Responsable du centre d'étude et de recherche en gestion
- **A Madame RANDRIANIRINA Anjarasoa Mamilalaina**, notre encadreur pédagogique et enseignant chercheur qui a bien voulu nous diriger dans nos recherches malgré ses diverses obligations ; nos profondes reconnaissances lui sont également adressées
- **A Monsieur RAKOTONDRAIBE Harinambinina Romuald**, notre encadreur professionnel qui nous a aidés malgré ses multiples responsabilités ; Notre gratitude lui est aussi exprimée,
- **A tous les Enseignants du Département Gestion** qui nous ont formés pendant toutes ces années, notre égard et notre estime leurs sont sincèrement dédiés,
- **A Monsieur le Président et membres du jury** qui ont bien voulu nous juger,
- **A tout le personnel de la société Kraomita malagasy** qui nous a aidés malgré ses responsabilités ; nous lui exprimons également nos sincères et respectueux remerciements,
- **A tout le personnel du département gestion**, nous lui exprimons nos profondes reconnaissances,
- **A toute la famille et amis** qui ont offert leurs soutiens et leurs collaborations,

A vous tous, vous qui avez contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire, que Dieu Tout Puissant vous récompense de tous les sacrifices dont vous avez fait preuve à notre égard

CHAPITRE 2 : Analyse du système d'information et de communication	41
Section 1 : Analyse du circuit d'information et de communication	41
Section 2 : L'analyse des Fichiers existants	47
Section 3 : Analyse des procédures existantes	50
CHAPITRE 3 : Analyse du système de contrôle existant	52
Section 1 : Faiblesse de contrôle au niveau de la gestion de l'achat	52
Section 2 : Faiblesse de contrôle au niveau de l'engagement des dépenses	56
Section 3 : Analyse des systèmes d'évaluation	57
Conclusion	59
PARTIE 3 : PROPOSITION DE SOLUTION	61
CHAPITRE 1 : Recommandations pour l'organisation du service achat	62
Section 1 : Recommandations pour l'amélioration du centre décisionnel	65
Section 2 : Recommandations pour une meilleure organisation du service	62
Section 3 : Recommandations pour les moyens organisationnels	67
CHAPITRE 2 : Recommandations pour le système d'information et de communication	72
Section 1 : Amélioration du circuit d'information et de communication	72
Section 2 : Recommandations pour l'amélioration des fichiers existant	76
Section 3 : Recommandations pour l'amélioration des procédures	79
CHAPITRE 3 : Recommandations pour le système de contrôle existant	81
Section 1 : Améliorations du contrôle au niveau de la gestion de l'achat	81
Section 2 : Améliorations du contrôle au niveau de l'engagement des Dépenses	84
Section 3 : Améliorations des systèmes d'évaluation au niveau du service achat	85
Conclusion	88

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : DOCUMENTS DES DEMANDES D'ACHATS

ANNEXE 2 : FLOW CHART

LISTE DES ABREVIATIONS

AUXIMAD : Société Auxiliaire maritime de Madagascar

BL : Bon de livraison

BC : Bon de commande

COMINA : Compagnie minière d'Andriamena

DF : Directeur financier

DARH : Directeur Administratif et Ressources Humaines

DAG : Directeur d'Appui à la Gestion

CCP : Compte Chèque Postaux

DA : Demande d'Achat

FAEBC : Fiche d'Autorisation d'Emission de Bon de Commande

FAI : Fiche d'Autorisation d'Importation

FEB : Fiche d'Engagement Budgétaire

FSI : Fiche de Suivi des Importation

PIB : Produit Intérieur Brute

PIC : Pôle intégré de croissance

SACHROME : South Africa Chrome

STTE : Société de Transit et de Transport Ettrat

SFAC : Société Française de Fonderie et Acier Electrique

TCP : Tableau Comparatif de Prix

TOA : Trans Ocean agency

ZIMASCO: Zimbabwe Mining and Smelting Company

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Organigramme de la société :	page 6
Figure n°2 : Ripage par bulldozer :	page 7
Figure n° 3 : Organigramme du service achat	page 12
Figure n°4 : Traitement des demandes d'achat au niveau du service	page 35
Figure n°5 : Circuit des demandes d'achats :	page 41

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: La production Africaine de chromite	page 18
Tableau 2 : Tableau de planning d'acquisition de matériel	page 69

INTRODUCTION

Depuis son indépendance jusqu'à aujourd'hui Madagascar reste toujours un pays en voie de développement, agressé par des violentes crises politiques fréquentes. La stabilité du pays n'a toujours été que précaire, ainsi le pays n'a jamais pu trouver une issue fiable pour retrouver la voie du développement. Cette dernière décennie a été marquée par une multitude de tentatives et de réformes pour dénouer la pauvreté du pays. Des projets de différentes envergures dans différents secteurs d'activité ont été établis afin de redémarrer l'économie : on a pu distinguer des projets phares comme le PIC, la révolution verte. La réforme minière a été la plus marquante de tous, des investissements considérables ont été injectés pour dévoiler le potentiel productif du sol malgache : les gisements d'ilménite, de cobalt, de pétrole, ont été mis en valeur pour booster l'économie. La société Kraomita, la plus vieille compagnie minière malagasy, a toujours soutenu l'économie du pays depuis sa création. Le stage que nous avons effectué au sein de cette société n'était pas seulement éducatif mais aussi créatif.

Notre analyse est purement et simplement un rapprochement entre les théories que nous avons acquises au cours des quatre années d'étude en gestion et les quelques faits que nous avons pu voir lors de notre stage. Ceci a été fait si dans un quelconque contexte, la société pourrait en déduire quelque chose qui pourrait contribuer à son développement ou à sa notoriété.

La réalisation de notre ouvrage a bien sûr nécessité quelques démarches méthodologiques que nous n'oublierons pas de citer. Nous avons donc commencé par un apprentissage par le biais d'un stage de trois mois au niveau du service achat de la société Kraomita malagasy, ce qui nous a permis de voir et de constater et d'enquêter sur la situation qui prévaut au niveau du service. Puis par diverse documentation et des études, nous avons pu fonder notre analyse.

Introduction

Le concept de l'achat n'a été que peu étudié, masqué par d'autres théories amalgames. Même dans certaines entreprises la fonction achat est rattachée à d'autre fonction administrative ; dans les petites entreprises c'est le patron qui effectue les achats.

La société Kraomita malagasy dispose d'un service propre pour effectuer ses approvisionnements. Notre analyse a été fait pour mieux étudier cette fonction c'est pourquoi nous avons choisi le thème « contribution à l'amélioration du service achat de la société Kraomita malagasy ». L'amélioration du service achat contribuerait-elle à faciliter l'exécution de ses activités ?

Les limites de notre étude seront axées sur quelques aspects de l'organisation des achats, le système d'information et le contrôle interne. Nous n'avons pas pu entamer des études sur le plan financier du fait de la nécessité d'une analyse très délicate des données qui sont pour la plupart confidentiel pour la société.

Certains cas qui pourraient être rattachés à la fonction achat tels que le stock n'ont pas été abordés du fait de la nécessité d'une étude plus approfondie de ces fonctions.

Notre mémoire est scindé en trois parties bien distinctes : La première partie est consacrée à la présentation de la société, à une étude environnementale et à quelques rappels théoriques nécessaires. La seconde partie montrera l'analyse de l'existant ; cette partie nous fera découvrir les problèmes persistant au niveau du service achat. Nous verrons donc successivement une analyse portant sur les problèmes d'organisation du service achat, portant sur les problèmes au niveau du système d'information et de communication. On terminera cette partie par une analyse des problèmes de contrôle. La troisième partie de notre mémoire sera consacrée à la proposition de solution. Ainsi nous recommanderons des solutions pour l'amélioration de l'organisation du service, pour l'amélioration du système d'information et de communication et enfin des recommandations pour l'amélioration du système de contrôle existant

PARTIE 1 : CADRE DE L'ETUDE

Cette première partie se présentera en trois chapitres à savoir la généralité sur l'entreprise, l'étude environnementale et le cadre théorique. Le premier chapitre nous permettra de voir la présentation de la société Kraomita malagasy, les activités et les missions de la société et la présentation du service achat. Pour l'étude environnementale nous parlerons de l'environnement général de la société puis une analyse de l'environnement de proximité et enfin rappellerons de quelques facteurs d'influence du marché. Avant de clôturer la première partie, nous verrons quelques rappels théoriques sur le système d'information, une approche du contrôle interne, et quelque théorie sur les méthodes d'achat.

Chapitre 1 : généralité sur l'entreprise

Le premier chapitre de notre ouvrage que nous intitulons « généralité sur l'entreprise » sera consacré à une approche globale sur la société. Ainsi nous allons essayer d'identifier et de présenter la société Kraomita malagasy, ensuite nous tacherons de décrire les activités ainsi que les missions de la société. La dernière section de ce chapitre sera consacrée à la présentation du service achat de la société.

Section 1 : La société Kraomita malagasy

1.1) Identification de la société

La Kraomita malagasy est la plus ancienne société minière de Madagascar, société anonyme au capital social de 3.231.560.000 c'est une société dont la totalité des actions appartient à l'Etat Malagasy. Elle est enregistrée sous le numéro d'identification fiscale 13212 11 1967 0 000 13 et sous le numéro 5578 au registre du commerce,

Le siège social de la société est situé dans le quartier d'Ampefiloha Antananarivo rue Andrianaivoravelona zanany plus précisément entre l'immeuble Fiaro et la station d'essence Total

Boite postale : 936

Téléphone : 22 243 04

Fax : 22 246 54

E-mail : kraoma@wanadoo.mg

L'exploitation de la société se trouve à Brieville dans la zone d'Andriamena dans le district de Tsaratanana région de Betsiboka où elle détient des permis miniers d'exploitation et d'exploration. Ce site est situé à environ 150 km à vol d'oiseau d'Antananarivo : depuis sa création, deux sites sont exploités : La mine de Bemanevika qui est située à 9 km de l'usine de traitement et la mine d'Ankazotaolana à 13 km dudit usine.

1.2) Historique de la société

L'histoire de la société a été marquée par des différents changements et des bouleversements. Depuis les premières explorations qui ont permis la découverte de lentilles de chromes, en passant par les périodes de nationalisation des sociétés et les efforts entrepris par la société pour devenir ce qu'elle est aujourd'hui, l'histoire de la société a connu des évolutions. Nous allons donc brièvement raconter cette histoire pour apprécier ces moments :

Entre 1948 et 1955 les premières études effectuées par R. KONEIG ont permis la découverte de lentilles de chromite près du village d'Androfia.

Après une étude approfondie effectuée par P GIRAUD au niveau du village d'Andriamena, le potentiel productif de la région a été prouvé, ainsi de nombreuses demandes de permis de recherche vont se multiplier.

Après dix ans de recherche par divers gisements, exploration et sondage, les indices de Bemanevika et d'Ankazotaolana, sites situés à une trentaine de kilomètres au sud, s'avèrent fructueuses et permettent l'exploitation.

La compagnie minière d'Andriamena (COMINA) est donc créée entre 1965 et 1969. Les premiers actionnaires de la société furent la société française SFAC (société française de fonderie et acier électrique) détenteur de la majorité du capital (80%) et l'Etat malagasy (20%) du capital.

On entreprend La construction d'une cité minière et d'une usine d'enrichissement gravimétrique de capacité de 1000 tonnes par jour implantée à 9 kilomètres des gisements. Divers investissements dans la construction de chemin de fer ont été entrepris pour accélérer l'efficacité de l'entreprise.

La période entre 1975 et 1978 marque des changements majeurs au niveau de la société. Elle est caractérisée d'une part par une conjoncture de marché particulièrement favorable qui a permis l'augmentation de la production atteignant jusqu'à 175000 tonnes par an et d'autre part par la nationalisation de la COMINA en 1978. La COMINA est devenue une entreprise socialiste et prendra le nom de Kraomita malagasy.

En 1995 après l'abrogation de la charte des entreprises socialistes, la société Kraomita malagasy redevient une société anonyme dont la totalité des actions appartiennent désormais à l'Etat malagasy

1.3) Organigramme de la société

On constatera par la figure ci après que la société Kraomita malagasy regroupe cinq directions sous la supervision du Directeur Générale

- La Direction Finance (DF)
- La Direction administrative et ressources humaines (DARH)
- La Direction de développement
- La Direction d'appui à la gestion (DAG)
- La Direction générale est constituée de l'assistant à la direction générale et le contrôleur général

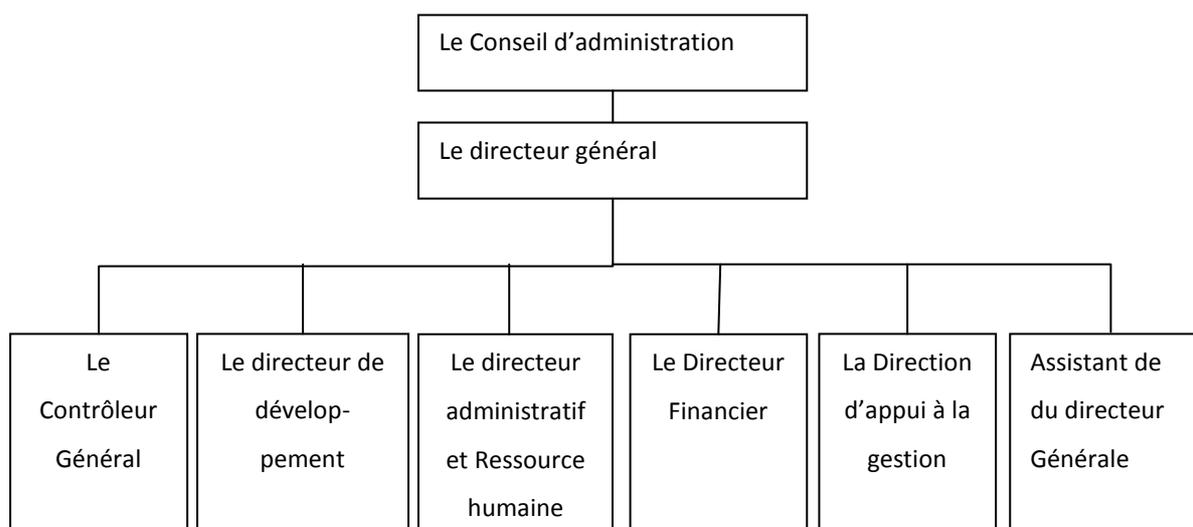


Figure 1 : organigramme de la société (source Kraomita malagasy)

Section 2 : Activités et missions de la société

2.1) L'extraction de minerai

Comme la société Kraomita malagasy est une entreprise minière, l'une de ses activités principale est l'extraction de minerai dans les sites et les gisements de la société.

L'extraction des minerais se fait par des ripages du terrain aux bulldozers ou par abattage à l'explosif afin de réduire la matière et de permettre le traitement.



Figure 2 : ripage au bulldozer (source Kraomita malagasy)

2.2) la production de la matière exportable

La chromite ($Mg\ Fe$) ($Cr\ Al\ Fe$) $2\ O_4$ est une matière indispensable pour la fabrication du ferrochrome, matière indispensable pour la fabrication de l'acier. Pour la production de la chromite, les traitements des minerais dans les usines de la Kraomita malagasy sont indispensables ; il faut donc :

2.2.1) une station de concassage :

Les minerais extraits du sol sont dans un premier temps traités dans une station de concassage afin de réduire la granulométrie (c'est-à-dire réduire le diamètre des grains) du minerai. L'étape se fait par concassage et par criblage

2.2.2) Une station de laverie :

Une station de laverie assure, Le broyage et le traitement gravimétrique en milieu humide sur table à secousse et spirale, les produits semi finis provenant de la station de concassage. Cette station garantit la production du « *chrome concentré* » qui est le premier produit de la Kraomita malagasy

2.2.3) Une station liqueur dense

La station liqueur dense traite une partie des produits semi finis de la station de concassage pour la production de « chrome rocheux » par traitement gravimétrique en milieu dense. Le chrome rocheux est le second produit de la Kraomita malagasy

2.3) L'exportation de matière

La totalité de la production de la Kraomita malagasy sont des matières nécessaires à la fabrication de l'acier et dans les grandes fonderies spécialisées, elles ne trouveront pas des preneurs dans des pays en voie de développement tel que la nôtre. Ce contexte oblige la société à l'exportation de la totalité de sa production. Les produits de la société Kraomita malagasy sont exportés dans diverses destinations à travers le monde notamment vers les pays consommateurs d'acier et utilisateur de chrome comme la Suisse, la Chine etc....

2.4) Mission de la société

Puisque les ressources naturelles sont des éléments épuisables et que la société ne vit pas dans un univers fermé et qu'elle doit évoluer avec son environnement, la société Kraomita malagasy a défini les missions suivantes :

- Travailler avec d'autres partenaires étrangers en créant des valeurs ajoutées en travaillant dans d'autres secteurs tels que l'or
- Rechercher et explorer d'autres sites miniers

Ces missions doivent être établies afin de prévenir les risques d'épuisement des sites et la dégradation de la société

Section 3 : Présentation du service achat

3.1) Définition de l'achat

On peut définir le mot acheter comme « l'acte pour une personne physique ou morale d'obtenir d'une autre personne physique ou morale un bien ou un service contre paiement d'une somme d'argent »¹

Pour la gestion de l'entreprise, acheter « c'est mettre à la disposition de l'entreprise les produits, services nécessaires selon la qualité et la quantité requise, en temps et en heure voulue afin de garantir le fonctionnement de l'entreprise. »²

¹ www.vernimmen.com/glossaire/achat/htm

² Source : les 100 mots de la gestion Dominique Roux page 31

3.2) Importance de la fonction achat ³

Pendant longtemps, la fonction achat a été peu étudiée et était rattachée aux services généraux et était considérée comme tâche administrative. Aujourd'hui son rôle devient essentiel car dans la plupart des secteurs, la part achetée aux fournisseurs représente plus de la moitié du chiffre d'affaire. Cette proportion dépasse même les 70% dans l'industrie automobile et la téléphonie ; les dépenses concernent aussi bien les achats nécessaires à la fabrication d'un produit que les ressources indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise (transport, maintenance), les maîtriser revêt d'une importance vitale.

Il faut ajouter que la fonction achat occupe également un rôle important, au moment du choix, en effet ils ont la possibilité de prévoir les évolutions techniques et d'en informer les dirigeants.

3.3) Activité principale du service achat de la Kraomita malagasy

Le service achat de la société Kraomita malagasy a pour activité principale l'approvisionnement de la société. L'approvisionnement peut varier puisqu'il dépend des besoins des différents services de la société et selon l'objet de la commande ;

Mais pour l'essentiel on peut dire que l'activité du service achat de la Kraomita malagasy se concentre d'une part, dans les achats de matériels nécessaires au bon fonctionnement de la société tels que :

- Les achats de fournitures de pièces de rechanges des différents matériels utilisés par la société (pièces d'usine, véhicules et engins de chantiers)
- Les achats de médicaments destinés pour l'approvisionnement d'un dispensaire au niveau de la cité minière
- Les achats de carburant et de lubrifiants
- Les achats de fournitures de bureau et divers consommables

³ Source : les 100 mots de la gestion Dominique Roux page 32

D'autre part, il doit assurer la fourniture en service pour la société dont les plus fréquents sont :

- Les contrats de transports pour le déplacement de la direction
- Les contrats de transports pour les diverses marchandises (enlèvement de matériels en cas d'absence de livraisons), envoi de matériels vers le site
- Les contrats occasionnels comme les locations de salles lors des colloques ou autres festivités organisées par la société

3.4) Organisation au niveau du service achat

3.4.1) L'organisation selon les catégories d'achat

La structure du service a été adaptée selon les catégories d'achat effectué au niveau du service. En fonction des départements existant, on peut la diviser en :

- Division des achats locaux : qui doit traiter l'approvisionnement des matériels achetés localement selon la disposition local.
- Division des achats import qui s'occupe de l'approvisionnement des matériaux importés. Ceci concerne surtout les achats des pièces rares non disponibles localement ou des pièces conçues sur mesure.

3.4.2) l'organisation des fonctions

Le service achat est rattaché à de la direction d'appui à la gestion, on peut distinguer six fonctions au sein du service achat

- Fonction de chef de service au niveau du service achat
 - La fonction de saisi
 - La fonction de classement affecté aux achats locaux
 - Fonction d'opérateur de marché local
 - Fonction chef de division importation
 - Fonction de magasinier
-

Les fonctions attribuées à la Direction d'Appui à la Gestion, dans le cas générale sont dans le cadre général, la gestion des stocks de l'entreprise, la gestion des approvisionnements et la gestion des ressources matériels

3.5) Organigramme du service achat

Puisque notre étude se base sur l'analyse de la gestion de l'achat au niveau de la société Kraomita malagasy, nous avons jugé nécessaire de décrire l'organigramme du service et les attributions des principaux acteurs.

Ainsi, le service achat de la société Kraomita malagasy est composé de cinq personnes sous la supervision du chef de service achat ; on peut schématiser comme ci-dessous la structure interne du service

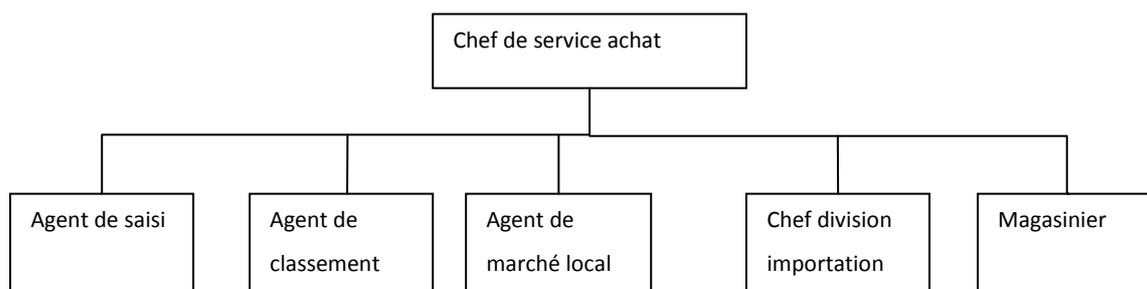


Figure 3 : Organigramme du service achat⁴

L'agent de saisi effectue la transformation des demandes d'achat en bon de commande sur logiciel SAAGE ; il est aussi chargé de toutes les autres tâches à caractère informatique et numérisation des données

⁴ Source Kraomita malagasy

L'agent de classement effectue l'archivage des documents d'achat local

L'agent de marché est chargé de traiter les demandes d'achat par la recherche de fournisseur par l'élaboration des tableaux comparatifs de prix

Le chef de division importation traite les opérations d'importation et les opérations d'assurance de la société

Le magasinier doit assurer la réception des marchandises au niveau du siège, la distribution de fourniture de bureau et l'envoi des matériels au niveau du site.

Les quelques sections de ce chapitre nous ont permis de décrire brièvement la société Kraomita malagasy. On a particulièrement mis en exergue le service achat de la société puisqu'il constitue le centre de notre étude et la base de notre analyse dans la seconde partie de l'ouvrage.

Chapitre 2 : Etude environnementale

Une analyse du cadre environnementale de la société Kraomita malagasy a été fait dans le but de définir les différents éléments de l'environnement qui entoure la société et aussi de mieux comprendre le milieu où il évolue. Ce chapitre nous permettra de voir l'environnement général de la société tel que le facteur économique, sociopolitique ou facteur social ; puis son environnement de proximité dont les principaux sont les clients, fournisseurs et la concurrence enfin les facteurs qui ont une influence sur la société.

Section 1 : Environnement générale de la société

1.1) l'environnement de l'entreprise

L'environnement, d'une manière générale est l'ensemble des éléments constitutifs du milieu où vit l'homme (la flore, la faune, le climat l'eau douce....).

L'environnement de l'entreprise se définit comme l'ensemble des forces extérieur qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise : ce sont les facteurs socio économiques, juridiques, politiques, technologiques qui ont une incidence sur l'entreprise. Dans le contexte économique actuel qui est caractérisé par l'instabilité généralisée, l'étude de l'environnement est devenue aléatoire est délicate.

L'environnement spécifique de l'entreprise regroupe les éléments qui influencent directement l'entreprise mais sur lesquels elle agit plus ou moins en retour en fonction de son importance.

1.2) Facteur économique

Il s'agit d'abord du système dans lequel évolue l'entreprise (système capitaliste ou socialiste par exemple) mais il s'agit surtout de l'évolution des principales variables économiques (inflation, croissance économique, évolution du taux de change...) qui a une incidence sur la politique de l'entreprise (politique d'investissement, la délocalisation).

Rôle de la société dans son environnement

La société Kraomita malagasy joue un rôle important dans l'évolution de l'économie nationale. Société minière, dont la totalité des actions appartient à l'Etat Malagasy, et dont une part des revenus va intégrer à la caisse de l'Etat Malagasy,

La société est aussi importante puisqu'elle contribue à l'amélioration du PIB du pays en apportant sa valeur ajoutée au pays

A part cela la société Kraomita malagasy contribue à l'existence de certains de ces partenaires économiques dans le contexte où elle est caractérisée comme l'une des clients les plus importants pour certaines compagnies par exemple MADARAIL

Les contraintes économiques qui pèsent sur la société

La conjoncture économique nationale peut avoir des effets sur la bonne marche de la société. Ces faits sont caractérisés par l'inflation, la dévaluation de la monnaie nationale etc.

Les contraintes économiques mondiales constituent aussi un facteur décisif pour la société puisque du fait de son caractère exportateur, la totalité de son marché se trouve à l'étranger. La société fait face à la pression économique mondiale par les effets pervers de la récession économique due à la crise financière mondiale : la réduction possible de la consommation et de la demande des métaux.

Mais l'ouverture de la société au niveau des pays en émergeant tels que la Chine apporte une opportunité pour la société ; en effet dans ces pays les demandes en matière de métaux ne cessent de s'accroître.

1.3) Facteur sociopolitique

Les contraintes politiques constituent aussi des facteurs qui peuvent influencer l'environnement.

La situation actuelle de Madagascar ne facilite point la bonne marche de la société ; les fréquentes crises politiques que le pays a traversées durant ces dix dernières années ont affecté sans aucun doute la société qui appartient à l'Etat.

Les changements fréquents de régime politique et les interventions de l'Etat dans la gestion de la société peuvent avoir des impacts plus ou moins néfastes pour la bonne marche de la société.

L'Etat joue aussi un facteur actif pour la société par ses objectifs politiques. Récemment l'intérêt de la politique de l'Etat dans le développement du secteur minier apporte de nouvelles attentes pour le développement de la société ; ceci peut se présenter dans l'amélioration des réglementations au niveau du secteur minier, ainsi que par des investissements pour l'amélioration de la société.

1.4) Facteur social

Cela concerne un aspect interne de l'entreprise puisque l'on entend par là, l'analyse de la motivation et l'implication des personnels dans l'entreprise (importance des syndicats, motivation du personnel....). Cela peut infléchir les décisions stratégiques de l'entreprise.

Pour la société Kraomita malagasy, l'influence du syndicat a toujours eu des influences dans les décisions des Dirigeants. Ceci se caractérise par la consultation et la participation de ces derniers dans les grandes décisions que les dirigeants effectuent.

Section 2 : Environnement de proximité

2.1) La concurrence de la société

2.1.1) définition de la concurrence

« La concurrence évoque l'idée d'une compétition dans laquelle les entreprises s'efforcent, par une politique stratégique appropriée d'accroître leurs parts de marché en captant la clientèle de leur rivale »⁵

2.1.2) Les concurrents de la société

La société Kraomita malagasy est une entreprise minière, ses activités regroupent l'extraction le traitement et l'exportation de chromite. En dehors de Madagascar, plusieurs pays concourent à la production de chrome : les Etats-Unis, l'Inde ou le Mexique. Au niveau du continent Africain quelques entreprises entrent en concurrence avec la société Kraomita malagasy ; ce sont donc quelques concurrents directs de la société :

- Les sociétés XSTRATA, SA CHROME et SAMANCOR constituent l'ensemble des grandes sociétés chromifères Sud Africaines. Il est à noter que SAMANCOR est l'une des plus grandes firmes mondiales dans la production de chrome.
- La société ZIMASCO, au Zimbabwe, assure aussi une partie de la production Africaine de chromite

Aujourd'hui, la concurrence a changé de nature et ne porte plus seulement sur les prix ; la publicité et la mercatique influencent la demande. Les choix des demandeurs dépendent de plus en plus de variables que l'entreprise doit s'efforcer de maîtriser pour qu'elle puisse rester sur le marché.

⁵ Les 100 mots de la gestion Dominique Roux

Par le tableau ci-dessous nous constaterons la rigueur de la concurrence pour la production du chrome en Afrique, on remarquera que Madagascar ne produit qu'une infime partie de la production Africaine ;

	2003	2004	2005	2006
Madagascar	45 040	77 386	140 847	132 335
South Africa	7 405 391	7 645 000	7 493 000	7 418 326
Zimbabwe	637 100	668 391	614 720	600 000
total	8 124 531	8 416 777	8 270 221	8 172 661

Tableau de la production africaine de chromite⁶

2.2) La clientèle de la société

2.2.1) Définition de la clientèle

La clientèle peut se définir comme « tous les clients d'un commerce ou d'une société ou d'un service »⁷.

2.2.2) La clientèle de la société

Les produits de la Kraomita malagasy se répartissent à travers les pays utilisateurs de chrome et spécialisés dans les métaux ferreux tels que la Suisse.

Les principaux clients de la société sont des établissements spécifiés dans l'utilisation du ferrochrome, par exemple :

- MANORCO Ag
- CM minerals
- Moch SA
- United technology

⁶ <http://www.mbendi.com/indy/ming/chrm/af/p0005.htm>

⁷ www.l'internautemagazine.com

Mais la société Kraomita malagasy est aussi en phase de collaboration avec d'autres clients qui lui ouvrent ses portes. La Suède, la Chine, le Japon et l'Italie sont aussi des pays de destination des produits de la Kraomita malagasy.

La puissance des clients lorsqu'ils sont peu nombreux ou de grande taille se traduit pas les exigences en matière de prix, de qualité, de délai de livraison et de service, ce qui pèsent sur la rentabilité de l'entreprise et la croissance de la firme.

2.3) Les fournisseurs de la société

La société a besoin de plusieurs partenaires pour pouvoir fonctionner. On ne peut pas les négliger puisqu'ils peuvent avoir une influence directe ou indirecte envers la société. L'analyse des *fournisseurs* est importante parce qu'ils sont directement en contact avec l'entreprise. Il est donc nécessaire de savoir quels sont les fournisseurs, et est ce qu'ils peuvent répondre aux besoins de l'entreprise, quelles garanties peuvent-ils apporter afin de procurer à l'entreprise une certaine sécurité ?

L'entreprise peut être en relation avec deux catégories de fournisseurs : les fournisseurs de bien matériels et les fournisseurs de service.

2.3.1) Les fournisseurs de biens

On ne peut pas imaginer une société qui n'a aucune relation avec un fournisseur de biens matériel, cela peut varier d'une entreprise à une autre. Pour certaines entreprises, les relations avec le fournisseur consistent en l'approvisionnement de matières premières dans le but d'être transformées et d'être vendues comme produits finis. Pour d'autres, les produits achetés chez le fournisseur n'entrent qu'intimement ou seulement des composants plus ou moins remplaçables dans de cycle de production ; et dans certains cas les produits venant des fournisseurs sont achetés massivement pour être revendus après.

La Kraomita malagasy est en relation avec plusieurs fournisseurs de biens tant nationaux qu'internationaux.

Dans le cadre national, la société entretient des contacts avec différents fournisseurs tels que des fournisseurs de pièces d'engins et de véhicule comme la société Henri Fraise : pour la fourniture de pièce Caterpillar, Toyota Rasetta : pour la fourniture de pièce Komatsu et pièce de véhicule Toyota. La société doit aussi traiter avec des fournisseurs de fournitures de bureau et de pharmacie pour la fourniture de médicaments.

En ce qui concerne les fournisseurs internationaux la société Kraomita malagasy coopère surtout avec des fournisseurs de pièces spécifiques non disponibles localement. Ce sont des entreprises spécialisées dans la fabrication de pièces nécessaires pour l'usine. On peut citer

- VETEC engineering (France)
- TROPIC INTERPORT (Belgique)
- DEISTER (USA)
- CATENA (Afrique du sud)

2.3.2) Les fournisseurs de services

L'importance des fournisseurs de services ne doit pas être prise à la légère puisque dans tous les cas, tôt ou tard une entreprise doit recourir aux prestations de ces entreprises.

Les entreprises de services maîtrisent des activités spécifiées que la plupart des entreprises de production de biens ne peuvent faire eux même ; par exemple un cabinet d'étude, ou même un petit multiservice qui ne s'occupe que de photocopie.

Pour le cas de La Kraomita malagasy les fournisseurs de services sont surtout les établissements de transit comme

- SDV SCAC
- AUXIMAD
- SEAL
- STTE

Il y aussi les établissements spécialisés dans le domaine du transport comme Trans Ocean agency (TOA)

Section 3 : Quelques facteurs susceptibles d'influencer le marché

Un marché est un lieu de rencontre entre l'offre et la demande d'un bien ou d'un service qui permet de déterminer les prix de ventes ou les quantités échangées. Il y a autant de marchés que de biens différents.

Les marchés constituent le terrain privilégié de la concurrence entre les firmes et conditionnent de la profitabilité de l'entreprise.

Plusieurs facteurs concourent à la disponibilité du marché pour un tel ou tel offreur, ces facteurs jouent un rôle plus ou moins profitable pour chaque firme. On peut diviser en deux ces facteurs :

3.1) Facteurs relatifs à l'entreprise

On peut énumérer quelques uns de ces facteurs qui ont sûrement des influences pour les sociétés :

- La qualité du produit : la qualité du produit influence surtout le choix des demandeurs dans le fait où elle correspond à l'attente du client ; la qualité définit aussi la place du produit sur le marché ; il peut donc y avoir des produits qui ne trouvent pas de marché à cause de sa qualité.

- La gamme de produit de l'entreprise : La gamme de produit aide l'entreprise à se placer sur un marché

- La notoriété de l'entreprise : Avoir une bonne notoriété c'est être présent dans l'esprit des clients ; la notoriété elle-même dépend de l'ancienneté de l'entreprise, sa réputation à assurer ses engagements et la qualité de ses produits.

- Le politique marketing : l'évolution de la technologie de l'audiovisuel et de l'informatique est tel que le marketing est devenue un facteur incontournable pour toutes les entreprises ; et vu le nombre croissant d'offeurs dans un marché, le politique marketing doit être fiable.

- La situation financière : l'importance de la situation financière peut être délicate comme analyse de la concurrence, mais elle est un facteur déterminant dans le cas où c'est une facette de la capacité d'engagement de l'entreprise.

3.2) Facteur relatif au marché

- La demande mondiale : pour une entreprise minière, la demande mondiale est un facteur d'influence du marché. Elle peut stabiliser ou déstabiliser le marché.

- L'offre mondiale : les ressources naturelles sont des denrées épuisables ; l'offre mondiale a donc une tendance à la baisse ce qui peut être bénéfique tant que les ressources naturelles du pays ne sont pas épuisées.

On a pu constater la complexité de l'environnement de la société Kraomita malagasy, Cette analyse nous a permis de comprendre que les facteurs environnementaux ont une incidence sur la survie de la société ainsi que sur sa prospérité.

Chapitre 3 : Cadre théoriques

Le dernier chapitre de la première partie est consacré à la définition d'un cadre théorique relative aux sujets abordés dans la seconde partie de notre ouvrage. Ce chapitre regroupe donc quelques rappels fondamentaux concernant le système d'information, le contrôle interne, et sur quelques théories concernant les techniques d'achat.

Section 1 : Le système d'information

1.1) Définitions

Afin de mieux représenter l'idée du système d'information, une approche préalable par une définition et une représentation s'avère nécessaire.

« Un système d'information est un ensemble de moyens techniques, et humains qui servent à la collecte, au classement et à la transmission d'information entre les membres d'une organisation »⁸

Le système d'information d'une entreprise est l'ensemble organisé des ressources matérielles, logicielles personnelles données, procédures qui permet d'acquérir, de traiter, de mémoriser, de communiquer des informations sous forme de données ou de résultat

On peut aussi définir le terme *informé* qui veut dire donner une forme

De ces approches, on peut dire que le système d'information requiert une organisation, des moyens, des données, des techniques, et des communications

⁸ Bernard Matory, Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines : pilotage et performance », 5^{ème} édition,

1.2) Caractéristique du système d'information

Pour remplir pleinement son rôle, le système d'information doit nécessairement satisfaire certains objectifs :

- La fiabilité : L'information fournie doit être juste, complète et exhaustive et objective cela suppose que soient mise en place des contrôles
- Actualisé : elle est dans la plupart des cas une denrée périssable il s'agit donc de la mettre fréquemment à jour pour qu'elle conserve toute son intérêt
- Utilité : elle n'est pas utile ou inutile en soi mais par rapport à son utilisateur. L'information doit être adaptée aux besoins de l'utilisateur
- Intelligibilité : l'information doit être comprise par son destinataire ; cela suppose qu'elle doit représenter un langage commun tant en ce qui concerne le fond que la forme
- Précision : Le système d'information doit fonctionner avec une marge d'incertitude définie à l'avance
- Rapidité : elle doit être fournie sans retard en fonction des besoins de l'utilisateur
- Régularité : Le système doit pouvoir fonctionner avec la régularité demandée (annuelle, mensuelle ou quotidienne)
- Sécurité : Le système ne doit pas perdre ou biaiser l'information. Il doit par ailleurs respecter les niveaux des confidentialités définies et doit comporter les verrous de sécurité pour éviter toutes agressions.

1.3) Les éléments constitutifs du système d'information

La constitution d'un système d'information nécessite la disponibilité des données et l'application de certains principes

- Une organisation : la transmission de l'information se fait à l'intérieur d'un ensemble ou système en interrelation cela peut être des personnes, des machines comme des ordinateurs par exemple. Le système d'information nécessite aussi des moyens
-

- La mémorisation : la mémorisation consiste à conserver les informations au préalable, saisies et regroupées dans des fichiers ou dans d'autres supports appropriés
- Le traitement : le traitement nécessite une suite d'opération logique permettant la transformation des données en résultat
- La communication : il s'agit de la diffusion d'information externe ou interne ; la communication est essentielle pour toute organisation : l'existence d'un réseau de communication fonctionnant bien est une condition fondamentale de sa survie et de son développement si l'on veut que tous les rouages de l'entreprise fonctionnent dans les meilleures conditions possibles.

Section 2 : Le système de contrôle interne

2.1) Définition du contrôle interne selon l'ordre des experts comptable et comptable agréés

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un coté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information d'autre part, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »

2.2) Quelques principes fondamentaux du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante

- Le principe d'organisation

Le principe d'organisation illustre la nécessité d'un organigramme bien défini ce qui met en évidence les diverses attributions des membres de l'organisation

- Le principe d'intégration

Le système d'intégration signifie que les procédures mises en place doivent permettre le système d'autocontrôle

- Le principe de permanence

Le principe de permanence repose sur l'application de l'organisation et du système de contrôle interne. La permanence du système de contrôle interne repose sur une certaine pérennité des principes adoptés

- Le principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes au sein de l'organisation. Que nul ne doit être exclu du système et inversement le système doit permettre que tous soient concernés par le système

- Le principe de l'information

L'information est une partie intégrante du système de contrôle interne. Elle est utilisée depuis la conception du système jusqu'à son exploitation. Un bon système de contrôle interne requiert la permanence de l'information, l'utilité, l'objectivité et surtout la communicabilité de l'information

- Le principe d'indépendance

Par ce principe on entend l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement

Section 3 : Approche théorique sur les techniques d'achats

3.1) Méthode d'achat

3.1.1) Définition de la mission de la fonction achat⁹

La mission de la fonction achat consiste à procurer à l'entreprise *les produits et service* nécessaire à sa *bonne marche* tout en *respectant* :

- La quantité qui lui est commandée
- La qualité qui lui est définie
- Les délais qui lui sont fixés

Et ce en obtenant

- Les prix d'achat les plus réduits
- Le coût d'utilisation le plus rentable

3.1.2) commentaire

Produit et service : Un produit s'achète et se loue parfois, un service se loue toujours, les contrats ne sont pas les même et les obligations différentes

Bonne marche : Le terme est pris dans le sens large :

- A court, moyen, à long terme : matière première et investissement
- Direct et indirect : accessoire de fabrication, pièce de rechange de machine

Cela veut dire qu'il nous faudra faire un inventaire de tout ce qu'une entreprise achète ou loue, non pas à des fins encyclopédiques mais pour déterminer dans quelle mesure s'appliquent les méthodes et les techniques différents, spécifiques des diverses situations d'achat que tout acheteur professionnel doit connaître et savoir pratiquer

⁹ Source « Guide de l'acheteur industriel » 2ème édition page8 et 9 de Louis Laurent. Édition DUNOD

En respectant : respecter signifie ne pas exécuter purement et simplement. Il entre dans le rôle de l'acheteur professionnel de faire toutes les observations utiles, avec tous les arguments adéquats quant aux :

Quantité : dont l'expression par l'utilisateur ne correspond pas forcément aux conditions du marché

Qualité : parfois inutilement « luxueuse » et donc coûteuse

Délais : sur lesquels il y a souvent beaucoup à dire en raison de marge trop confortable

Mais disons-le clairement ici, afin qu'il n'y ait aucune équivoque à ce sujet : quelle que soit la pertinence des observations de l'acheteur, la décision finale doit rester à l'utilisateur

3.1.3) Une coopération fructueuse

On n'insistera jamais sur l'importance de ce dialogue entre l'utilisateur et l'acheteur

- Dialoguer pour la définition du produit ou du service susceptible de satisfaire les besoins exprimés par l'utilisateur non seulement sur la définition de la matière mais aussi sur le résultat à obtenir
- Dialoguer pour la comparaison et la sélection de l'offre
- Coopérer chaque fois que l'enjeu le justifie ; pour la réussite il sera important de bien partager les rôles : que le technicien négocie la technique, que l'acheteur négocie le reste.

3.2) Personnel et matériel du service achat¹⁰

Dans les grandes entreprises, il existe des services spécialisés plus ou moins importants.

Les services spécialisés en achat doivent posséder des personnels ayant les spécifications suivantes :

- Des connaissances variées :

Les membres du service achat doivent avoir :

¹⁰ Source « organisation des entreprises » 5^{ème} édition page 92 de F. Borne. Edition Foucher

Des connaissances techniques et technologiques sur les produits utilisés par l'entreprise

Des connaissances économiques, sur le marché des différents produits, la tendance des prix

Des connaissances juridiques, pour connaître les clauses susceptibles d'être insérées dans un contrat

Ces connaissances doivent sans cesse être mise à jour

- Des qualités de caractère

Courtoisie avec les voyageurs et représentant

Discrétion sur les avantages obtenus, pour sa firme

Honnêteté foncière

Esprit critique pour réfuter les arguments spécieux de certains vendeurs, pour estimer la limite des concessions que l'on peut obtenir

Un service achat doit être muni d'un matériel de classement bien adapté à ses besoins :

- Concernant les spécifications des marchandises
- Les fichiers fournisseurs : chaque fiche fournisseur doit indiquer : les raisons sociales, adresse téléphone, banque, CCP, produit fabriqué ou vendu, délai de livraison habituelle, condition de paiement
- Catalogue, prix courant, mercuriales, graphique de prix pour les prix pour les produits de base
- Fichier produit : il est destiné à répondre à la question : qui vend ce produit, ses caractéristiques, les fournisseurs, les commandes passées antérieurement avec l'indication de la date de la quantité.

Ces quelques rappels théoriques sont jugé primordiale pour constituer une base d'analyse. Ils nous ont essentiels pour nous permettre de formuler des critiques et des constats sur la situation que rencontre le service achat de la société. Ces rappels théoriques sont aussi essentiels afin de trouver des améliorations au niveau de la société

Conclusion

Cette partie nous a permis de voir le cadre de l'étude. Elle a regroupé en trois chapitres l'essentiel concernant la société Kraomita malagasy, son environnement et un cadre théorique se rapportant à notre analyse. Le premier chapitre nous a permis de mieux connaître la société Kraomita malagasy ses activités et surtout le service achat dans lequel nous avons effectué notre stage. Le second chapitre nous a résumé les cadres environnementaux de la société ainsi que les facteurs du marché qui ont une influence sur la société. Enfin le dernier chapitre de cette partie nous a montré un cadre théorique qui regroupe le système d'information, le système de contrôle interne et une approche théorique sur l'achat ;

PARTIE 2 : ANALYSE DE L'EXISTANT

La deuxième partie de notre étude sera consacrée à l'analyse de l'existant, que nous allons découvrir dans trois chapitres. Nous allons commencer par l'analyse de l'organisation du service achat de la Kraomita Malagasy, puis une analyse du système d'information et de communication, pour finir avec l'analyse du système de contrôle existant. Dans le premier chapitre nous allons voir successivement les problèmes au niveau du centre décisionnel, les problèmes au niveau de l'organisation du service achat enfin une analyse des moyens organisationnels. Le second chapitre sera consacré à l'analyse du circuit d'information et de communication, puis l'analyse des fichiers existant et enfin une analyse des procédures existant. Pour le dernier chapitre de notre analyse nous allons voir les faiblesses de contrôle au niveau de la gestion de l'achat ensuite les faiblesses de contrôle au niveau de l'engagement des dépenses et enfin l'analyse des systèmes d'évaluation

Chapitre 1 : Analyse de l'organisation du service achat de la Kraomita malagasy

En ce qui concerne l'organisation du service achat de la société Kraomita malagasy, notre analyse est surtout axée sur des problèmes internes du service. Ce chapitre montre donc certaines difficultés rencontrées au niveau du centre décisionnel, il met aussi en évidence les problèmes au niveau de l'attribution des responsabilités et à l'agencement des ressources du service

Section 1 : Problème au niveau du centre décisionnel :

1.1) Limite de pouvoir accordé aux membres du service

La gestion d'un service doit permettre que chacun de ses membres aie la possibilité de remplir pleinement son rôle tout en se dotant d'un minimum de responsabilité et de pouvoir de décision.

La situation qui se présente révèle que les personnes au niveau du service achat ne disposent d'aucune possibilité d'action quelconque ; on a pu constater que même le chef de service ne connaît pas les possibilités ou les limites de pouvoir qui lui sont accordés au niveau de la prise de décision. Même pour la continuité du travail au niveau du service et du cycle de commande, la prise de décision au niveau reste précaire. En effet, l'absence de délégation de signature au niveau des responsables concourent au blocage et/ou au ralentissement du service.

On se retrouve donc face à une situation où la faiblesse de l'importance accordée aux membres du personnel ce qui conditionne et réduit l'autonomie de ces derniers.

Cela se traduit par le délaissement du travail accentué par un certain laxisme des personnes au sein du service

La faiblesse de la capacité décisionnelle au niveau du service achat constitue un manque et une déficience qui constitue une inhibition du développement humain et organisationnel du service.

1.2) Retard au niveau de la résolution des problèmes internes au sein du service

Souvent cette résolution de problèmes, au niveau du service, prend du retard et se manifeste comme suit :

- La négligence pour le traitement des dossiers nécessitant des suivis particuliers
- Le traitement des dossiers houleux ou qui ont des passés non spécifiés
- Le défilement par rapport à la situation qui se présente

Les raisons qui engendrent ces faits sont d'une part le faible niveau de la conscience professionnelle des agents et d'autre part du manque d'expériences de certains responsables sinon leur incompétence,

Enfin les négligences peuvent aussi venir des problèmes caractériels des personnels ou les orgueils qui entravent le bon fonctionnement du service.

L'irresponsabilité ou le défilement du personnel a un impact négatif sur le traitement et l'exécution du travail au niveau d'un service. Les conséquences sont palpables d'une part au niveau du délai de traitement des tâches, d'autre part les problèmes se répercutent parfois dans le ternissement de l'image du service au sein de la société.

Section 2 : Problèmes au niveau de l'organisation du service achat :

2.1) Organisation de l'achat

Depuis l'expression de la demande d'achat au niveau des demandeurs jusqu'à la réception des marchandises, différentes opérations sont à effectuer pour l'organisation de L'achat. Cette partie de notre analyse nous montrera les différentes étapes à suivre pour la réalisation de l'achat.

- L'expression des besoins des demandeurs est reçue au niveau du service achat sous forme de demande d'achat ;
 - Après la réception des demandes d'achats, une étude des offres auprès des fournisseurs est effectuée afin de connaître la disposition de ces derniers à répondre aux besoins de l'entreprise
 - Une analyse des offres des fournisseurs est effectuée pour en déduire ceux qui répondent aux besoins des demandeurs et déterminer les matériels dont les qualités sont acceptables pour l'entreprise et dont le prix est le plus bas, ceci se transcrit en un tableau de comparaison de prix
 - On confirme de la commande après la satisfaction des différentes formalités administratives telles que le passage en signature etc.
 - On livre les matériels au niveau du magasin du siège et la confirmation est faite après vérification de conformité des matériels
-

Les représentations dans la figure ci après nous montre les différentes étapes citées ci-dessus.

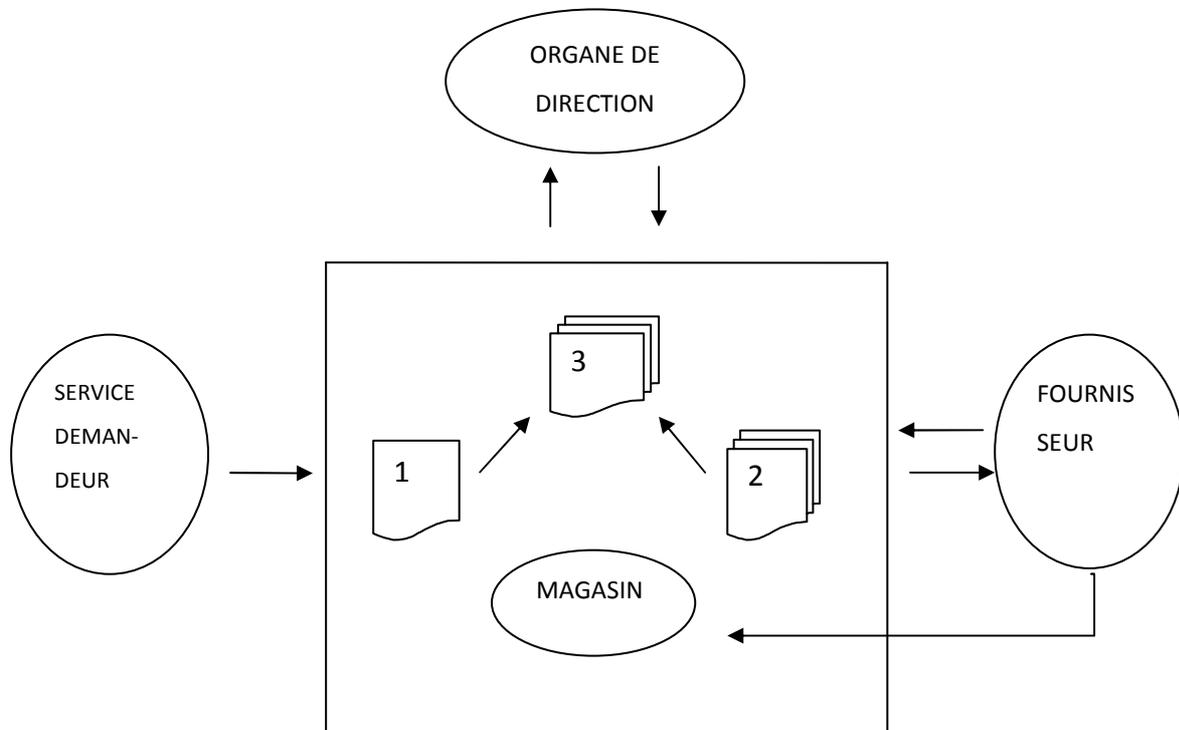


Figure 4 : traitement de la demande d'achat au niveau du service¹¹

1 : Réception de la demande d'achat

2 : Réception des pro forma venants des fournisseurs

3 : Constitution du dossier de commande (DA, FAEBC, FEB, BC, TCP, PROFORMA)

2.2) La confusion des tâches et attribution :

La confusion des tâches et des attributions signifie que l'on n'arrive pas à distinguer clairement les attributions de chaque membre au niveau du service.

¹¹ Service achat

On est face à une situation où il y a des empiètements dans les tâches ou les attributions c'est-à-dire qu'un employé exerce à la fois ses attributions et celles des autres

Au niveau du service achat de la Kraomita malagasy, Il a y le fait que certains agents ne trouvent plus quelles attributions ou quelles tâches ils doivent exécuter du fait que les autres se partagent les tâches qui lui sont attribués.

Ces cas d'empiètement sont dus à une mauvaise répartition des attributions et des tâches par les responsables, mais aussi à cause de certaines personnes qui ont la mauvaise habitude de s'immiscer dans les attributions des autres.

Les conflits au niveau des attributions peuvent aussi provenir d'une mauvaise gestion de l'information et des pilotages qui ne sont qu'approximatif de certaines situations : cela peut être marqué par des manques d'éclaircissement dans l'exécution du travail.

On aboutit souvent à des conséquences fâcheuses qui portent atteinte au bon fonctionnement du service et des opérations d'achat

Ces faits entraînent souvent des conflits internes . La performance du service en pâtit car la cohésion des membres est perturbée.

On peut aussi mettre en évidence la diminution des capacités des membres due soit à l'absence de motivation soit à une surcharge de tâches à effectuer ; en effet ceux qui prennent en charge la plupart des attributions peuvent se plaindre d'avoir trop à faire et ceux à qui on les enlève se plaignent de n'avoir rien à faire.

Il est donc clair que les retards dans l'exécution des tâches arrivent à cause du déséquilibre entre les responsabilités et la quantité de travail à effectuer.

2.3) Problèmes rencontrés au niveau du traitement des dossiers

L'organisation du traitement des dossiers d'un service peut être aussi un facteur décisif pour juger son bon fonctionnement. Elle conditionne l'avancement du travail et la rapidité d'exécution. Les cas les plus fréquents qui déstabilisent le traitement des dossiers concernent le moment de l'enregistrement des dossiers et de leur classement.

2.3.1) l'enregistrement des dossiers

Le problème de l'enregistrement des dossiers constitue un vecteur de problème puisque si l'enregistrement n'est pas fait convenablement (numéro, code ...), il sera difficile de retrouver les documents au cours du traitement et en cas de nécessité.

Le fait est que l'enregistrement de certains documents tels que les factures et bons de livraisons ne sont pas appropriés ce qui augmentent les risques d'égarement ou de pertes : on ne sait plus quels documents existent ou à quel dossier en faire référence.

Les causes du mauvais enregistrement est souvent la non formalisation des méthodes d'enregistrement : les cahiers d'enregistrement de certains documents au niveau du service sont très difficiles à appréhender c'est-à-dire qu'ils ne sont pas clairs, d'ailleurs quelque fois, même les personnes qui les ont écrit ne s'y retrouvent pas.

L'oubli est aussi un facteur qui peut s'avérer désastreux pour l'enregistrement des documents ; les causes de ce facteur sont le manque de vigilance ou de concentration de la personne responsable lors de l'enregistrement des documents.

Les conséquences sont souvent la difficulté de repérage qui entraîne des égarements et des pertes qui nuisent au bon fonctionnement du service en cas de recherche ou de contrôle ultérieur

2.3.2) Le classement des dossiers

Le mauvais classement des dossiers peut aussi être une source de problème. Comme pour l'enregistrement, Les problèmes de classements sont souvent dus :

- à des confusions au moment où l'on met ou remet un dossier dans la place qui lui est destiné.
 - A des mauvaises méthodes d'enregistrements qui induisent en erreur la personne chargée du classement.
 - L'entassement des dossiers sur les tables dues à des retards de traitement puis de classement
 - La négligence et l'oubli de la part de la personne chargée de classer les documents
-

Une mauvaise organisation lors du classement peut engendrer des confusions qui peuvent fausser les responsables, des pertes de documents et de dossiers temporaires ou définitifs, Tout cela n'apporte que des conséquences néfastes pour le service.

Section 3 : Analyse des moyens organisationnels

3.1) Analyse des moyens humains

Les ressources humaines constituent l'ossature d'une organisation, les moyens humains doivent être configurés selon leurs capacités à répondre aux exigences de la société ; les moyens humains sont donc jugés selon leur niveau de formation leurs capacités à accomplir efficacement les tâches qu'on attende d'eux.

Nous ne pouvons pas nier l'implication de la société Kraomita malagasy pour la formation de son personnel, mais nous devons souligner qu'il existe quand même des lacunes concernant la formation du personnel du service achat.

La faiblesse des formations des agents au niveau du service achat est démontrée par le caractère irremplaçable et indispensable de certaines personnes. On peut prendre pour exemple le cas de l'agent de saisi qui est le seul maîtrise les techniques d'opération du logiciel SAAGE commerciale, ou le cas du responsable importation qui gère à lui tout seul son poste.

On peut citer certaines causes qui peuvent entraîner ces cas

- L'absence de motivation de certaines personnes à s'impliquer dans la formation
- Les lacunes dans les formations techniques utiles dans l'achat
- La nécessité de formations en informatique de base qui pourrait être utile au niveau du service

La situation actuelle présente un danger puisque en cas d'absences de ces personnes qui s'avèrent irremplaçables pour diverses raisons telles que des départs en congé en retraite, la continuité et le fonctionnement du service se trouvent compromis voir même stoppés.

La polyvalence des personnes au sein d'un même service peut avoir un avantage dans le cas où il n'y a pas d'empiètement dans les principaux rôles.

3.2) Analyse des moyens matériels

Le matériel au niveau d'un service doit être adapté aux besoins du travail et du personnel. Le matériel contribue à l'efficacité du service et à la réalisation du travail.

Le service achat ne dispose pas suffisamment de matériels adéquats. Ils ne correspondent ni à l'effectif du personnel du service ni au besoin de la société. Il n'y a pas de coordination entre les moyens matériels et l'effectif du personnel :

Le service ne dispose que de deux vieux ordinateurs qui ne sont pas vraiment en état de fonctionner.

L'absence de scanner pose aussi un sérieux problème pour le service puisqu'il faut saisir les demandes d'achats avant de les envoyer par e-mail aux fournisseurs.

La société ne dispose pas de véhicule approprié pour l'enlèvement de matériel en cas de non livraison par le fournisseur, ou pour l'envoi des matériels au niveau du site.

On peut donc conclure que ces moyens ne sont pas vraiment très efficaces pour le bon fonctionnement du service.

Ce manque de matériel ralentit inévitablement les opérations au niveau du service :

L'insuffisance du nombre d'ordinateurs fait que leur utilisation se fait à tour de rôle ceux qui n'en possèdent pas attendent les autres en cas de besoin. C'est le cas du responsable au niveau importation qui ne possède pas d'ordinateur malgré un besoin de communiquer par e-mail avec des fournisseurs à l'étranger.

Le risque d'erreurs lors de la saisie des demandes d'achats présente aussi un danger en cas de faute de frappe (réf difficile à saisir) ou autres erreurs causées par la saisie ce qui présente un grave danger pour le service.

L'absence de véhicule approprié contraint le service à la location pour l'acheminement et l'envoi de matériel au niveau du site.

Le manque de performance des matériels existant au niveau du service peut aussi nuire à la motivation du personnel et les entraîne à la négligence du travail.

3.3) Faiblesse de protection des matériels existant

Malgré la précarité des matériels, ils nécessitent des protections et des entretiens périodiques pour rallonger leurs durées de vie ou pour protéger des données qu'ils contiennent.

Le fait est qu'au niveau du service achat les problèmes que rencontrent les ordinateurs sont en partie causés par des virus informatiques, et à des changements fréquents de manipulateurs.

Cette situation est causée d'une part par un faible moyen de protection des ordinateurs et d'autre part par leurs nombres insuffisants.

Le risque de perte de données est donc toujours probable si des virus infectent les fichiers importants au niveau du service.

Ce chapitre nous a permis de comprendre que les problèmes d'organisation au niveau du service peuvent être engendré d'une part par une mauvaise gestion des ressources humaines tels que la faiblesse de considération du personnel mais aussi par un désordre lors de la répartition des tâches à effectuer ; d'autre part les problèmes organisationnels peuvent aussi venir d'une mauvaise agencement ou un manque de ressource existante c'est-à-dire humaine ou matériel

Chapitre 2 : Analyse du système

d'information et de communication

L'importance du système d'information et de communication dans les opérations d'achat nous induit à élargir notre champ d'analyse sur ces points.

Section 1 : Analyse du circuit d'information et de communication

1.1 Le circuit d'information et des demandes d'achats

Une présentation au préalable du circuit des demandes d'achat est nécessaire afin d'identifier les différents problèmes qui concerne la transmission des dits documents. Le schéma ci-dessous nous permet donc de montrer brièvement le circuit des DA depuis leur création jusqu'à la dernière destination c'est-à-dire au niveau du service achat

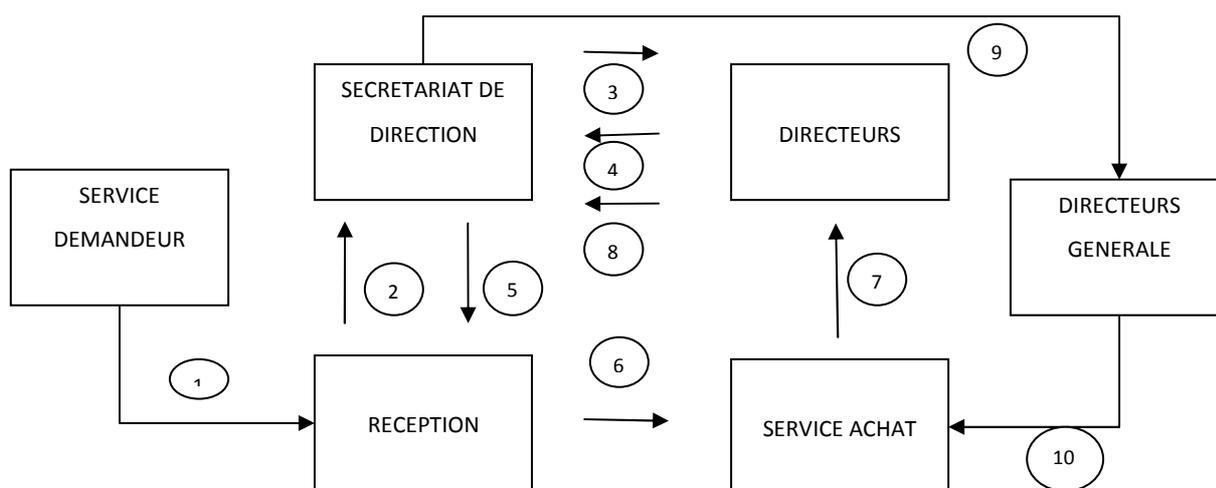


Figure 5 : circuit des demandes d'achat¹²

¹² Source service achat

1. Les demandes d'achat provenant des services demandeurs au niveau du site arrivent à la réception du siège
2. La réception envoie les demandes au niveau du secrétariat de la direction
3. Le secrétariat de la direction transmettra les demandes pour contrôle au niveau des directeurs
4. Après vérification, les directeurs renvoient les demandes au niveau du secrétariat de la direction, les bons d'envoi portent alors les paraphes des directeurs,
5. Les demandes retournent au niveau de la réception,
6. La réception envoie les demandes d'achat au niveau du service achat,
7. Puis, après le traitement, les demandes d'achat et tous les documents nécessaires seront contrôlés au niveau des directeurs (DAG, DF)
8. Les demandes d'achat transitent au niveau du secrétariat de la direction avant leur passation au niveau de la direction générale pour approbation,
9. Le secrétariat de la direction envoie les demandes d'achat pour approbation au niveau de la direction générale
10. Après approbation, les demandes d'achat retournent au niveau du service achat.

Le problème que l'on rencontre se trouve dans la durée d'acheminement des demandes d'achat jusqu'au niveau du service achat qui prend trop de temps :

Le circuit prend beaucoup de temps à cause de diverses raisons : le temps d'acheminement du site jusqu'au service réception prend trop de temps : cela peut durer de deux à cinq jours pour l'acheminement des demandes ;

Le circuit interne peut aussi prendre du temps au niveau de la réception ou de la direction.

La rétention de dossier ou de document peut provenir :

- Du non maîtrise du temps
- De l'incompétence des responsables,
- De l'insuffisance ou le non maîtrise des matériels,

On fait face à une irrégularité de la circulation des documents au niveau du circuit car il y a des dysfonctionnements dans leur acheminement.

Ce laps de temps trop important au niveau de l'acheminement retarde le traitement des dossiers au niveau du service achat.

Mais en même temps la circulation des informations par les communications téléphoniques est rapide. Ceci engendre un autre problème : les personnes au niveau des services concernées demandent déjà la situation de leurs commandes avant même que les demandes d'achat soient arrivées au service achat.

1.2 La communication des documents au niveau du service achat

Le circuit des documents au niveau d'un service doit assurer la fluidité des informations et de communication ; les agents doivent être au courant des informations et des documents qui les concernent afin qu'ils puissent prendre les mesures qui leur conviennent.

On est exposé à un risque lorsque certaines informations ne sont pas communiquées à temps.

La circulation de certains documents au niveau du service n'assure pas l'efficacité de la communication : par exemple on peut constater que certains documents ne sont pas communiqués à certains responsables et ils ne sont pas au courant de l'existence de certains nombres de documents qui circulent au niveau du service (exemple : les e-mails, les bons de livraisons,).

Le système d'information existant n'assure pas efficacement son rôle puisqu'on fait face à des retards lors de la transmission de l'information : elles ne sont pas communiquées à leur utilisateur selon les besoins de chaque utilisateur

Ce problème peut provenir de plusieurs facteurs :

- La négligence des responsables qui ne se sentent pas concernés par les documents
- L'absence de formalisation de la circulation des documents
- L'inattention des personnes qui reçoivent les documents
- La faiblesse des matériels existant au niveau du service

L'irrégularité du système d'information n'assure pas une sécurité et peut réduire l'efficacité du système

La mauvaise circulation des documents réduit la performance et accentue la difficulté et les diverses confusions qui ne peuvent que persister au sein du service.

En effet la rigidité de la transmission de l'information rend difficiles les vérifications ou les contrôles ultérieurs par les risques de méconnaissance de la vraie situation qui perdure au niveau du service.

1.3) La circulation d'information entre service achat et fournisseurs

La circulation des informations et des documents avec les fournisseurs est constituée par la demande d'offre de la part de l'entreprise et la proposition d'offre matérialisée par les pro forma pour les fournisseurs.

Les informations entre l'entreprise et les fournisseurs sont souvent caractérisées par des informations démunies et incomplètes de la part des deux parties, On peut donc les analyser comme suit :

1.3.1) de la part du fournisseur :

Les informations provenant des fournisseurs sont dépourvues des informations et renseignements nécessaires pour l'achat tel que les marques des produits, la date de fabrication, l'origine des produits. Ces manques peuvent être causés par :

- Des mauvaises intentions des fournisseurs pour induire en erreur et entraîner dans de faux choix
- Des mauvais renseignements qu'ils ont des produits
- Des renseignements incomplets lors de la demande d'offre

Ces problèmes présentent un grave danger pour la société. En effet, il peut arriver que le choix de l'entreprise soit faussé lors de l'achat : le produit acheté ne sera donc pas conforme aux exigences de l'entreprise et ceci au grand damne de l'utilisateur final du produit

1.3.2) de la part de l'acheteur :

Les faiblesses des informations provenant de l'acheteur peuvent se présenter par des informations non complètes dans les demandes d'offre comme les références des produits les marques exigées. Ces erreurs peuvent être dues à :

- Des fautes lors de la saisie des demandes d'offres
- Des lacunes dans les demandes d'achats provenant des services demandeurs
- Des méconnaissances des produits à acheter

Dans ces cas, le fournisseur ne saura pas statuer sur le vrai besoin de l'entreprise demanderesse et il sera amené à rendre des offres non conformes.

Dans tous les cas, les problèmes de communication entre les fournisseurs et le service achat se répercutent dans les relations entre les deux partenaires.

Si l'information qui circule entre le service achat et les fournisseurs n'est pas complète et objective, le système d'information peut être qualifiée de non fiable.

1.4) Faiblesse de la communication inter service

La fluidité communication inter service est aussi nécessaire pour la bonne marche de la société. Les informations qui se communiquent entre les services sont constituées par les notes explicatives, communications verbales entre les responsables des services et la communication par réseau internet.

Pour le service achat les communications sont surtout axées vers les services demandeurs, la comptabilité et le magasin de stockage au niveau du site.

Les informations qui circulent entre les services sont caractérisées par des manques de précisions.

Les faiblesses des communications entre les services peuvent être dues à :

- Des incompréhensions et des manques de communications entre les divers responsables
 - L'insuffisance matérielle de communications dans les services
-

- Un manque d'intelligibilité des informations communiquées

La faiblesse des communications entraîne souvent des litiges entre les services comme par exemple le non communication d'un changement d'imputation de la part de la comptabilité peut entraîner des complications pour le service achat lors du classement des dossiers ; et inversement des problèmes lors de l'achat de matériels entraînent des confusions au niveau de la comptabilité lors des règlements des factures.

L'information peut être aussi biaisée par un manque d'intelligibilité des informations perçues ou envoyées : Pour le service achat ce problème se concrétise par une difficulté d'envoi informations numériques aux autres services. Par exemple l'envoi de certains états recueillis dans le logiciel SAAGE pour le service stock afin que ces derniers puissent vérifier l'exactitude et la véracité des opérations effectuées.

La situation actuelle montre aussi une absence de coopération entre les services demandeurs et le service achat : souvent le service achat ignore les réels besoins des services demandeurs, ceci peut être causé par un manque d'informations dans les demandes d'achat mais par une faiblesse de communication et de coopération entre les deux parties. La conséquence de ce problème se caractérise par exemple par une mauvaise définition du produit acheté.

Il arrive que les produits procurés par le service achat ne satisfassent pas vraiment les besoins de l'utilisateur.

La fiabilité de la communication et des informations entre les services joue donc un rôle important dans l'efficacité du travail au quotidien, l'absence de communication ou les problèmes qui peuvent survenir à l'encontre de cette communication peuvent engendrer des conséquences néfastes pour la société.

Section 2 : L'Analyse des fichiers existants

La permanence de l'information est nécessaire, cela concerne surtout la richesse des données disponibles. En matière d'achat, on ne peut pas nier l'importance de la disponibilité de l'information en tant que bases de données...etc. L'utilisation des informations est donc importante pour rendre les données utilisables au niveau de l'achat

2.1) Absence de fichiers fournisseurs

Lors de notre passage au niveau du service achat, nous avons remarqué que la sélection des fournisseurs se fait de façon routinière et selon l'expérience acquise : la consultation de ces derniers se fait au hasard sans vraiment connaître ni le caractère, ni l'activité exacte de la société consultée ; pour la situation de l'achat import, les transactions reposent sur la confiance qui s'établit entre la société et les entreprises qui présentent les offres.

L'absence de renseignements fiables concernant les fournisseurs est une faiblesse qui est engendrée par les manques de traitement et mémorisation des informations qui ont découlé des opérations d'achat antérieur dans des fiches fournisseurs.

L'aboutissement de la situation ramène toujours à des problèmes tels que : les pertes de temps inutiles dans la recherche de fournisseurs dans le tas : en effet pour trouver les adresses ou les informations sur un fournisseur à qui on a déjà eu des contacts, il faut quelque fois fouiller dans les dossiers déjà classés.

La méconnaissance des renseignements sur les fournisseurs peut aussi réduire, limiter le choix lors de la consultation ; ceci peut donc avoir des conséquences sur la garantie du faible coût et les qualités des produits

Dans la situation actuelle il est quasiment impossible pour quelqu'un qui est nouvellement affecté au service de se retrouver puisqu'il ne saurait pas quel fournisseur pourrait lui proposer les matériels appropriés. On ne peut pas donc espérer avoir la réponse à la question suivante : que se passera-t-il le jour où l'une des personnes-clé du service prendra sa retraite ou aura une promotion et que quelqu'un d'autre vienne le remplacer ?

Même si le service connaît la majorité des fournisseurs potentiels, il est évident qu'une connaissance approfondie de ces derniers est indispensable afin d'apprécier les vraies valeurs des fournisseurs et des produits qu'ils proposent.

2.2) Absence de référence des produits

La complexité des achats effectuée dans le service achat de la Kraomita malagasy rend difficile le traitement des opérations. Ceci est dû à la multiplicité des informations techniques utilisées pour le traitement des dossiers. La non disponibilité d'information technique concernant les produits peut être un vecteur de ralentissement dans le traitement des opérations d'achat.

Un fichier produit peut rassembler en un seul manuel ou fichier l'ensemble ou une partie des informations techniques concernant les pièces ou les matériels complexes, comme par exemple des documents renfermant les fiches techniques d'un véhicule ou d'une machine

L'absence de ces informations peut amener à l'achat de matériels non conformes, des retards pour cause d'attente de confirmations des références correctes par les services demandeurs, ou le non disponibilité puisque le fournisseur ne tient pas compte des fausses références.

Les matériels achetés au niveau du service achat sont des pièces complexes et de grandes valeurs il est tout à fait préjudiciable pour la société de faire des fautes dans le choix. L'absence de fichier produit est un risque évitable.

2.3) Pas d'exigence d'échantillon ou de catalogue

En l'absence de d'échantillon ou catalogue on ne peut pas définir exactement ni l'aspect ni la qualité des marchandises que l'on achète. Ceci accentue les risques de confusions et d'erreur lors de la passation de commande.

Les faits montrent que l'envoi d'échantillon ou de catalogue avec les pro forma lors de la commande n'est pas exigé ; ceci accentue les risques lors de la passation de commande.

En effet, les catalogues et échantillons montrent un aperçu de ce que le fournisseur peut offrir ; il est donc un outil de référence dans le choix de l'achat.

L'absence d'échantillon et de catalogue indique que l'on fait face à un manque de précision des informations, ceci réduit la possibilité d'atteindre les objectifs d'un bon système d'information.

2.4) Faiblesse de mémorisation et de traitement des informations

Au niveau de la société

Les informations qui existent doivent être stockées et traitées pour qu'il en résulte des données fiables et utilisables

Les circonstances actuelles montrent que les informations au niveau de la société ne sont pas regroupées correctement. En effet les données qui existent tels que ceux provenant de la comptabilité ou du service stock, peuvent être utiles pour l'achat ; ces données peuvent servir de base de données utilisable mais l'absence de traitement et de mémorisation ne permet pas cette opération.

Ce problème peut être dû à une sous utilisation des matériels existant et une méconnaissance des opportunités offertes par le réseau de communication actuelle tel que Internet

La sous-utilisation du réseau de communication est aussi une entrave à la circulation d'information et à la rapidité de traitement



Section 3 : Analyse des procédures existantes

3.1) Méconnaissance des procédures existantes

La méconnaissance des procédures existantes peut être un facteur de blocage de développement d'un service.

La situation qui prévaut actuellement au sein du service montre que les activités se font selon la routine habituelle du travail ; la méconnaissance des procédures se fait voir lors de l'absence des personnes compétentes. Cette méconnaissance peut se présenter par exemple par des divergences lors de l'envoi des documents en signature ; En effet il peut arriver que certains membres du service ignorent et confondent quelque fois le circuit qui doit être suivi pour la signature des documents

La méconnaissance des procédures peut être causée par l'absence de manuel de procédure au niveau du service.

L'absence de manuel de procédure peut donc entraîner la perte d'efficacité du service puisque en cas de besoin on ne peut pas consulter le manuel.

Pour l'entreprise, l'absence ou la faiblesse des procédures réduit les dispositifs de sécurité. Ainsi, son patrimoine n'est pas sauvegardé.

3.2) Manque de procédure de fonction

Les procédures de fonction doivent permettre de gérer les fonctions et les activités des personnes. Les lacunes dans les procédures de fonctions rendent difficile l'exécution du travail ce qui constitue une entrave au développement du service.

Les circonstances actuelles montrent que les personnes travaillent selon leurs expériences et les connaissances qu'ils ont des fonctions, il n'y a pas vraiment de règle qui régit les fonctions et les attributions.

L'absence de procédure de fonction peut se répercuter dans l'exécution du travail par exemple pour l'agent de classement qui doit toujours adapter son travail en cas de besoin

Ce chapitre nous a montré que le système d'information actuelle présente plusieurs problèmes d'une part, il se présente surtout au niveau de la circulation et la communication des documents que ce soit au niveau de la société ou ses partenaires, d'autre part les problèmes surviennent à cause des lacunes au niveau des fichiers existants.



Chapitre 3 : Analyse du système de

contrôle existant

Du fait du caractère sensible du cycle de l'achat, il nécessite l'existence d'un contrôle interne efficace. Pourtant la qualité du contrôle interne mis en place au niveau du service achat est insuffisante pour garantir la sécurité des opérations d'achat et la sécurité de l'entreprise. Ainsi ce chapitre nous montre les problèmes qui nuisent à l'efficacité du contrôle existant.

Section 1 : Faiblesse de contrôle au niveau de la gestion de l'achat

1.1) Manque de permanence du contrôle existant

Le contrôle existant doit être fiable et permanent pour assurer la sécurité du patrimoine de l'entreprise ; cependant il est difficile d'apprécier la pérennité de ces contrôles au niveau du service.

La situation montre l'inexistence des contrôles que ce soit au niveau des fonctions ou au niveau des mises au point pour clarifier ou assainir la situation. On peut aussi constater que les contrôles déjà mis en place ne sont pas très efficaces, il peut arriver que certain niveau soit ignoré comme par exemple des dossiers qui ne suivent pas le circuit de vérification formelle, pour cause d'urgence de traitement.

Entre autre l'absence de contrôle efficace met toujours en évidence les problèmes comme l'utilisation de doublons, l'existence de dossier non complet ou perdu, ou des dossiers difficiles à se rapprocher

Les causes que l'on peut attribuer à ces problèmes résident dans l'inefficacité et les faiblesses des procédures existantes qui ne favorisent pas l'application de contrôle efficace.

La non-conformité et les faiblesses des informations transmises aux décideurs par des lacunes au niveau du système d'information accentuent les difficultés de contrôles au niveau de l'achat.

La société court toujours des risques en absence de contrôle efficace : la faiblesse de contrôle au niveau de l'achat peut induire des menaces à la sécurité de son patrimoine du fait de l'engagement que la société contracte en cette fonction.

1.2) Faiblesse de contrôle au niveau du délai de passation de la commande

La gestion du temps pour l'approvisionnement est essentielle pour la continuité des activités d'une entreprise. Le service qui concourt à la réalisation des achats a donc l'obligation de répondre dans le moins de temps possible aux demandes des autres services.

La situation montre que le service ne contrôle que péniblement la gestion des temps pour la passation de commande. En effet le traitement d'une demande d'achat peut prendre plusieurs jours voir même plusieurs semaines dépendant de la demande.

Plusieurs facteurs contribuent au non maîtrise du temps au niveau de la commande :

Le problème peut venir de la mauvaise gestion des fournisseurs ou du non disponibilité du matériel : le rallongement du délai accordé aux fournisseurs pour l'envoi de leur offre peut en effet avoir des impacts sur le traitement des demandes d'achats, Cela peut en effet dépendre de la rareté du produit sur le marché ou du non disponibilité du matériel au niveau du fournisseur, le cas est fréquent pour les pièces très complexes

L'absence de suivi et de réglementation au niveau du service concernant l'organisation du délai de traitement des dossiers engendre les problèmes de retard

Le problème de délai de passation de commande se répercutera donc au niveau de l'activité de l'entreprise, le risque de non disponibilité de machine ou d'immobilisation des véhicules peuvent arriver. Cette situation présente donc une faiblesse pour la société

1.3) Absence de contrôle au niveau de la livraison

Le contrôle au niveau de la livraison est très important puisque c'est à ce moment que commence le traitement physique de produits ou matériel acheté. L'acceptation de la livraison doit être contrôlable.

La faiblesse du contrôle de la livraison peut se présenter ainsi pour l'achat :

Il peut s'avérer que le service achat ne peut statuer sur la période exacte de la livraison, c'est à dire que le service ne parvient pas déterminer la date exacte de la livraison :

- Ce problème résulte de l'absence de moyen efficace au niveau du service afin de permettre le suivi de la livraison
- il peut s'agir de lacune dans le suivi des procédures existantes
- il peut aussi s'agir de l'incompétence des personnes responsables

Le contrôle de la livraison concerne aussi le traitement physique du produit ou du matériel acheté : la faiblesse que l'on peut rencontrer concerne la non-conformité des matériels livrés par rapport à la commande en ce qui peut toucher la qualité du produit, la quantité ou même le prix du produit. Ces problèmes peuvent provenir de l'information faussée qui est communiquée au magasinier du siège. Des lacunes ou des fausses informations dans les documents qui lui servent de référence peut être à l'origine des faits.

La conséquence de la non-conformité de la livraison conduit toujours au retour de marchandise, ce qui engendre perte de temps et engagement de la société en situation de conflit avec les fournisseurs.

1.4) Le contrôle des livraisons partielles

En cas d'achat en grande quantité effectué par le service, les fournisseurs peuvent recourir à des livraisons partielles. La gestion de ces livraisons devient difficile dans le cas où elles ne sont pas suivies soigneusement par le service. Il peut arriver que les fournisseurs ne livrent que tardivement les restes de marchandise.

Le problème de livraison a toujours des conséquences au niveau du patrimoine de l'entreprise. En effet les risques sont toujours présents, par exemple l'acceptation de matériel non conforme et des matériels dont le prix ne correspond pas vraiment à la qualité du produit.

Il y aussi un risque de dépréciation de la valeur de la marchandise sur le marché entre la période d'achat et celle de la livraison.

1.5) Faiblesse au niveau de l'intégration du contrôle existant

La performance du système de contrôle interne mise en place doit permettre l'autocontrôle lors de l'achat.

Les circonstances actuelles montrent que seule l'expérience acquise par les membres du personnel assure la sécurité et le contrôle au niveau de la fonction achat ; l'autocontrôle des fonctions ne sont établies que par le hasard.

Les faiblesses des procédures de fonction mises en place ne peuvent pas permettre la possibilité de l'autocontrôle au niveau de l'achat. Le problème est accentué par les difficultés au niveau de l'organisation ainsi que les empiètements des tâches au niveau du service.

La menace est toujours permanente pour la société dans le cas où les employés négligent certaines habitudes de travail ou si les personnes habituées au travail sont affectées à d'autres attributions, la sécurité de la fonction sera fragile.

Section 2 : Faiblesse de contrôle au niveau de l'engagement des dépenses

2.1) Inadaptabilité des fiches d'engagement budgétaire

Le budget sert pour la prévision des dépenses que l'entreprise doit effectuer. Les fiches d'engagement budgétaire servent à budgéter des rubriques d'achats.

Lors du traitement, tous les dossiers de demande d'achat doivent être accompagnés d'une fiche d'engagement budgétaire pour le contrôle des responsables.

L'adaptabilité des fiches d'engagement budgétaire peut être remise en cause face à un nombre croissant de demande d'achat. D'une part l'affectation d'un même montant pour plusieurs rubriques d'imputation rend difficile l'application de la fiche. Ceci implique l'attente de traitement de certain dossier jusqu'à ce que les autres soient terminées.

D'autre part l'utilisation de la fiche ne permet pas le contrôle efficace de dépenses engagées au niveau du service. L'effectivité de la fiche est contestable et ne permet pas vraiment le contrôle d'une rubrique. En effet les montants se repartissent et se dispersent quelque fois dans plusieurs fiches. Leurs vérifications se trouvent ainsi difficiles.

Le problème d'adaptabilité des fiches peut aussi venir de la création de fiche annexe ou doublons. En effet pour la rapidité des traitements, les agents ont tendance à la création de fiches annexes. Or, la fiche annexe ne tient pas compte des dépenses déjà engagées mais reprend le montant initial du budget.

La méthode de suivi par les fiches contient donc plusieurs problèmes qui ne permettent pas le contrôle efficace des dépenses effectuées au niveau du service ; ces fiches peuvent en effet fausser les responsables chargés de la vérification puisque ces fiches véhiculent des fausses informations.

Les fiches d'engagement budgétaires n'assurent pas une sécurité conséquente pour l'entreprise. En effet, elles peuvent amener à l'achat de matériels non conformes aux prévisions établies par la direction.

2.2) Le contrôle des modes de règlement et des paiements

Les contrôles au niveau des modes de règlement doivent prévenir les dépenses excessives non conformes à la disponibilité de l'entreprise et aux prévisions établies à l'avance. L'absence de contrôle au niveau des paiements présente donc des risques pour le patrimoine de la société : le problème comme l'augmentation plus que normale des sorties d'argent au niveau de l'entreprise dans une période déterminée

- Les causes peuvent être la non réglementation de dépenses engagées par rapport aux prévisions établies
- La non répartition des paiements selon une élongation établie à l'avance
- Le non limitation et la restriction des commandes au niveau du centre d'achat

L'absence de suivi au niveau des modes de règlement peut amener les personnes responsables et les demandeurs à effectuer des achats contraires aux besoins de la société ; il y a donc des risques de surcroît des achats, des gâchis de matériel ou l'achat d'un même produit plusieurs fois par exemple.

Section 3 : Analyse des systèmes d'évaluation

3.1) Manque de définition des indicateurs portant sur l'activité du service

La définition des indicateurs efficace est importante pour permettre l'évaluation d'une organisation comme un service. Cette définition conditionne la mesurabilité ou l'évaluation des performances au niveau d'une organisation : dans la plupart des cas, les indicateurs sont chiffrables ou non chiffrables selon les cas

La non définition des indicateurs au niveau du service achat peut être dû au manque d'exploitation des informations au niveau du service. Mais il peut aussi arriver que les responsables n'aient pas tenu compte de l'importance de l'évaluation du service

L'absence des indicateurs d'évaluation fait que les informations ou les outils de prise de décisions ne sont pas assez garnies pour juger l'efficacité du service

3.2) Faiblesse des rapports d'évaluation du service

La Direction doit pouvoir évaluer chaque service pour analyser, diagnostiquer sur l'ensemble du fonctionnement des services qui effectue les opérations au niveau de l'entreprise

La faiblesse des rapports ne peut pas donc permettre de piloter ou de diriger efficacement les fonctions

Pour les dirigeants l'insuffisance des rapports qui leur sont présentés constitue des lacunes puisqu'ils n'ont pas d'aperçu sur la vraie évolution ou les régressions pouvant se présenter dans ce contexte. Ils ne seront donc pas incités à prendre des mesures ou des actions correctives ou de redressement.

Pour le personnel l'absence de rapport constitue le manque de communication envers la direction

L'analyse du contrôle existant nous a permis de voir les difficultés de contrôle au niveau de l'achat de la société Kraomita malagasy ; on a pu constater les difficultés d'application des mesures de contrôles ainsi que la précarité ou l'inadaptabilité des moyens que l'on utilise pour établir une base de contrôle. Enfin la dernière section de ce chapitre nous a montré les lacunes pour l'évaluation de la fonction

Conclusion

Nous avons pu réunir dans cette partie les problèmes au niveau du service achat et les difficultés qu'il rencontre. Ils constituent des facteurs de blocages qui nuisent au bon fonctionnement du service. Ces problèmes sont relatifs à une mauvaise organisation du service en d'autre terme à des manques de directive et de coordination des ressources humaines et d'une manque d'efficacité du matériel existant. On a pu constater aussi que les problèmes sont dus à des dysfonctionnements et à des manques de cohésion au niveau des éléments qui constituent le système d'information. Enfin notre analyse nous montrée l'insuffisance de contrôle appliqué à la fonction achat ce qui diminue d'autant les mesures de sécurité et d'évaluation de la fonction

PARTIE 3 : PROPOSITION DE SOLUTION

Cette dernière partie de notre étude sera consacré à la proposition de solution. Elle se composera de trois chapitres à savoir les recommandations pour l'organisation du service achat, les recommandations pour le système d'information et les recommandations pour le système d contrôle existant

Par les recommandations pour l'organisation du service achat nous allons montrer : ceux pour l'amélioration du centre décisionnel, ceux pour une meilleur organisation du service achat et ceux pour les moyens organisationnels. Nous adopterons l'amélioration du circuit d'information et de communication, l'amélioration des fichiers existant et l'amélioration des procédures pour les recommandations concernant le système d'information. Pour l'amélioration du système de contrôle existant nous verrons successivement l'amélioration du contrôle au niveau de la gestion de l'achat, l'amélioration au niveau de l'engagement des dépenses enfin l'amélioration des systèmes d'évaluations au niveau du service achat

Chapitre1 : Recommandations pour l'organisation du service achat

Des actions doivent être entreprises afin d'améliorer l'organisation du service, les recommandations concerneront à des actions sur les ressources humaines et matériels c'est-à-dire une réorganisation et considération du personnel ainsi que des apports en matériel

Section 1 : Recommandation pour l'amélioration du centre décisionnel

1.1) Améliorer le pouvoir de décision au dans les niveaux hiérarchiques

Pour rendre actif le service achat, il faut tenir compte des valeurs que l'on accorde aux membres du service. Il faut donc donner aux personnes une liberté de prise de décision et un minimum de responsabilité. Il faut revoir les possibilités offertes aux membres du personnel du service achat c'est-à-dire permettre aux agents de prendre quelques initiatives convenables pour mieux gérer ses attributions.

Le cas le plus évident, pour servir d'exemple est la prise de décision lors de l'achat ; En effet, les responsables au niveau du service achat doit prendre une initiative pour choisir le matériel le plus efficace le plus durable, et le plus efficace en comparant les marques puisque les demandeurs n'ont pas toujours la possibilité de voir les matériels de leurs propres yeux.

On peut aussi procéder par une délégation de pouvoir entre les responsables hiérarchiques de chaque niveau afin de rendre plus fluide l'organisation.

Le principe de la délégation consiste à décharger les responsables de haut niveau, des tâches qui seront jugées encombrant. Ils seront donc dans la possibilité de faire d'autre chose jugée plus importante. Il sera donc question de motiver le délégataire en le responsabilisant.

Le principe de délégation doit être adapté au délégataire à cet effet les responsabilités qui lui sont confiées seront de sa capacité. Au niveau de la hiérarchie on peut penser que pour un montant déterminé, l'approbation des Dossiers s'effectue au niveau de deux directeurs

1.2) Faciliter la résolution des problèmes au niveau du service

La résolution des problèmes au niveau d'un service requiert la prise de décision efficace ainsi qu'un haut niveau de conscience professionnelle des membres actifs du service.

Pour faciliter la résolution des problèmes au niveau du service on proposera les recommandations suivantes :

- Etablir un suivi et une supervision permanente par les responsables

Les responsables hiérarchiques doivent pouvoir accompagner les membres du service dans le cas où on ne trouve pas de solution à un problème persistant. Il pourra ainsi faciliter sa résolution en apportant son aide, son expérience et ses connaissances et prendre par la suite des mesures appropriées. Mais le contrôle par le responsable hiérarchique ne pourra pas être évident en cas de manque de communication.

- Sensibiliser les personnes à la conscience professionnelle

La conscience professionnelle s'acquiert par l'influence de son environnement. Il faut donc que le bon exemple vienne des personnes hiérarchiques pour que tout un chacun prend conscience de l'importance de son travail et de ses responsabilités. Il faut aussi impliquer la direction dans l'encadrement de ses personnels par des réunions explicatives, renseignement sur les démarches à suivre.

Il faut impliquer les personnes à la culture de l'entreprise afin que chacun soit conscient que les problèmes que rencontre l'entreprise peuvent avoir un impact sur la situation des employés.

1.3) Inciter la participation et la responsabilité des employés

Que ce soit dans le cas d'une poursuite d'objectif ou de gestion d'une mission confiée à une équipe, il est important de prendre en compte le critère d'implication de ses membres, pour assurer le succès des opérations qu'elle est amenée à faire. On peut donc dire que la participation et la responsabilisation du personnel sont essentielles pour améliorer le centre décisionnel. Pour ce faire on peut :

- Améliorer les motivations des membres du personnel :

Accroître la motivation n'est pas chose facile. Elle nécessite la reconnaissance d'estime et de considération de la personne humaine, cela peut provenir des systèmes de rémunération, l'implication des individus et le management participatif. On peut aussi considérer la satisfaction des besoins des individus : ce sont les besoins de s'associer à d'autres personnes, de relever des défis d'atteindre des objectifs, d'avoir des influences sur ses pairs.

*Alderfer (en 1969)*¹³ a proposé une théorie qui stipule que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Il a recensé trois types de besoins

- Les besoins d'Existence. Ce sont les besoins primaires, physiques.
 - Les besoins de sociabilité (*Relatedness*). Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
 - Les besoins de développement (*Growth*). Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences
- Etablir un management collectif :

Consiste à animer une équipe, lui donner une âme, de la rassembler autour d'un projet fédérateur afin de renforcer sa productivité. Pour optimiser les chances de réussite de l'équipe, le Responsable doit s'attacher à entretenir une relation de confiance, en respectant la règle de non ingérence, et le non droit à l'erreur.

¹³ Alderfer C.P « an empirical test of a new theory of human needs » 1969 vol 4 (tirée de www.iae.mrh.com)

Le management collectif reste cependant lié au management individuel ce qui nécessite une relation entre un responsable et chaque collaborateur. Cette relation se caractérisera par un contrat managérial favorisant le développement de la performance individuelle

Les résultats attendus en termes de satisfaction des besoins et des motivations sont donc :

- une meilleure implication du personnel dans le travail,
- un enthousiasme du personnel dans le cadre de son travail

Section 2 : Recommandations pour une meilleure organisation du service achat

2.1) Réorganiser la répartition des tâches

Puisqu'il y a des confusions au sein du service, une réorganisation des tâches s'avère nécessaire, car chaque tâche est fondamentale. A cet effet, on peut présenter une alternative

Ou bien par des clarifications et des explications des tâches par les responsables, l'affectation des tâches doit être claire et précise.

Ou bien par une analyse des fonctions. Cette analyse peut amener à la description des tâches de l'agent et l'évaluation des travaux de chaque agent par le responsable.

- *Description* : décrire les fonctions consiste à recueillir l'ensemble des tâches qu'un agent doit exécuter ou la place qu'il occupe, c'est à dire montrer à sa façon, quelles sont les activités qu'il exerce habituellement.
 - *Evaluation* : L'évaluation doit nous permettre d'avoir un aperçu de la situation : on peut trancher, si les tâches effectuées par l'agent sont trop volumineuses ou, si l'agent entreprend des tâches qui ne le concernent pas ou trop complexes pour ses capacités.
-

- *Finalisation* : à la fin de l'analyse, on peut redistribuer les tâches selon les aptitudes et avec un équilibre plus approprié des attributions à chaque fonction.
(Redistribution des tâches selon les capacités et le nombre des travaux à effectuer et le besoin réel de la société.)

Le but de l'analyse est d'avoir une répartition claire et nette dans les attributions des tâches, ainsi que la rapidité de traitement des dossiers pour éviter les pertes de temps inutiles pour le service, et une meilleure coordination des ressources humaines de la société.

2.2) Réorganisation du traitement des dossiers

Le traitement des documents doit être effectué de façon claire pour éviter tout problème résultant de mauvais enregistrement ou de mauvais classement de dossier.

Les méthodes utilisées pour le traitement des dossiers doivent être formalisées afin de faciliter le repérage des documents lors de l'utilisation ultérieure.

2.2.1) pour l'enregistrement des documents

L'enregistrement des documents doit être fait de manière appropriée : on doit limiter et éviter à tout prix les risques de perte ou d'égarement des documents ; on doit appliquer des méthodes pour que l'on soit en permanence capable de repérer les documents au niveau du service.

Pour se faire, il nous faut l'enregistrement de tous les documents circulant au sein du service dans des registres formalisés ; ces registres doivent permettre la facilité d'appréhension ;

Dans ce contexte ils doivent porter des numéros, cela dépendra du type de document mais dans le cas général on peut y insérer des numéros d'ordre c'est-à-dire l'ordre numérique des documents qui arrivent, ils doivent aussi comporter des caractéristiques qui permettront de les rapprocher ou qui préciseront l'endroit où ils seront répertoriés et classés.

Les registres d'enregistrement doivent être uniques pour chaque catégorie de documents et ils doivent être parfaitement lisibles pour que toutes les personnes au sein du service puissent les utiliser

Ce que l'on attend donc de ces méthodes c'est de permettre que l'on ne se trompe plus sur l'existence ou non du document au sein du service

On attend aussi que ces méthodes permettent l'utilisation ultérieure des documents

2.2.2) l'amélioration des classements des dossiers

Pour une fiabilité des classements des dossiers il faut inciter les personnes responsables au niveau du service à assurer la sécurité des documents c'est-à-dire assurer qu'ils ne se perdent pas

On doit donc inviter les personnes à remettre les pièces à leur place après qu'ils aient touché ou utilisé les dossiers. Ceci doit être fait dans le but d'éviter toutes pertes dues au vol ou à l'emprunt sans permission des dossiers par exemple.

On s'assurera alors qu'aucun dossier nécessitant d'être rangé ne traîne pas longtemps sur les tables c'est-à-dire le moins de document possible est mis en circulation : le risque d'égarement sera donc limité puisque les tables seront plus propres.

Pour éviter les risques de confusions on doit classer les documents selon des modes d'enregistrement afin de faciliter de les repérer en cas de besoin.

Section 3 : Recommandations pour les moyens organisationnels

3.1) Amélioration par la formation des ressources humaines :

Les ressources humaines constituent le support de l'organisation, il est donc normal que le choix de les former peut s'avérer efficace.

Une amélioration des capacités des membres de l'organisation, par la formation, est primordiale pour le bon fonctionnement d'un service et une meilleure qualité de travail.

La formation concourt à une meilleure adaptation des personnes aux conditions de travail comme l'utilisation efficace des matériels à leurs dispositions. La formation est aussi indispensable pour anticiper les mutations sans arrêt de l'environnement et des changements que cela peut impliquer.

Orienter les ressources humaines dans les formations techniques réduit aussi les risques liés aux fonctions : avec une meilleure connaissance des techniques, les personnes peuvent améliorer la prise de décision et faire les bons choix.

La formation peut aussi jouer en la faveur de l'entreprise puisqu'elle permet de faciliter l'acquisition de compétence pour les membres de l'organisation : les employés seront donc plus professionnels dans l'exécution de leurs travaux.

Les objectifs de la formation

Pour la société, la formation du personnel est donc un facteur de rendement. Économiquement, elle permet d'augmenter la valeur ajoutée des personnes par l'adaptation de ces derniers aux nouvelles techniques, l'amélioration de la productivité, la réduction des risques que la société peut encourir.

La formation a aussi des objectifs sociaux, elle participe à la satisfaction du personnel et à un sentiment d'appartenance à l'entreprise, elle est aussi un facteur de développement social par une amélioration des qualifications de la personne, par l'acquisition de compétence et de performance.

Par l'acquisition de compétence, les employés sauront agir en cas de besoin, ainsi ils voudront agir et pourront agir à tout moment et dans tout les cas.

Les résultats attendus sont donc bien sûr l'amélioration des compétences des personnels au sein du service achat : la formation contribuera à un meilleur fonctionnement du service et assurera son autonomie

La formation du personnel doit aussi contribuer à une certaine polyvalence du personnel au sein du service. On réduira donc les risques liés aux manques de compétence du personnel en regard de certains métiers.

3.2) La considération des attentes du personnel

La méthode généralement utilisée pour connaître d'une manière systématique les attentes du personnel, c'est l'entretien d'appréciation durant lequel chaque salarié est invité à exprimer ses souhaits et desiderata ; le résultat de la discussion étant consigné sur un document récapitulatif. La société doit se doter d'une mémoire pour accumuler l'ensemble des données afin de pouvoir :

- Assurer une cohérence, au fil des appréciations, du potentiel de chaque individu,
- Bénéficier au maximum des opportunités offertes par les changements de structures,
- Ajuster les désirs des collaborateurs aux besoins de l'entreprise

Il faut laisser les employés s'exprimer librement montrer que leurs idées et propositions sont prises en bonne considération.

Le but est d'améliorer la situation des employés pour leur propre satisfaction.

3.3) Apport de nouveaux matériels

La réalisation du travail est aussi reliée à la performance des matériels utilisés. Comme il a été dit dans la seconde partie, la faiblesse des matériels existant au niveau du service achat réduit considérablement son efficacité ; il s'avère donc nécessaire de s'approprier de nouveaux matériels :

- L'achat de nouveaux ordinateurs :
- L'achat de scanners
- De véhicule approprié pour le transport

Les matériels informatiques sont d'une importance vitale pour le développement du service achat puisque la majorité des tâches qui doivent être réalisées consiste à la communication et nécessite par l'occasion des matériels informatiques et de communication performante

Un véhicule de transport est aussi nécessaire pour le transport des marchandises lourdes et encombrantes : s'approprier d'un camion ou d'un fourgon de grande capacité est donc nécessaire.

Par l'apport de nouveaux matériels on attend donc une amélioration de la communication et la fluidité de l'information au sein du service et au niveau de la société. L'apport de nouveaux matériels doit aussi garantir la rapidité d'exécution du travail par la réduction du perdu dans les déplacements dans les bureaux des autres, de faire la queue devant les matériels

L'apport de véhicule de transport permettrait aussi de réduire le temps de traitement puisqu'on ne sera plus obligé de recourir à la location d'autre véhicule

Planning d'acquisition de matériels nécessaire pour l'amélioration du service

Puisque l'apport de matériels s'avère donc nécessaire pour le développement du service achat, le tableau que nous présentons ci-dessous nous montre la nature, le nombre et le coût des matériels nécessaire pour permettre le développement et la modernisation du service.

Les avantages que nous espérons par l'acquisition de ces matériels sont surtout l'efficacité du service dans la réalisation des opérations d'achat

Nature du matériel	Nombre	Prix unitaire du matériel	Avantages obtenues
Ordinateur	2	Ar 1600000	Disponibilité
Scanner multifonction	1	Ar 170000	Faciliter le transfert des données réduit les erreurs de saisies
Camion	1	Ar 60 000 000	Réduction du temps d'acquisition du matériel

Tableau de planning d'acquisition de matériel

3.4) La protection des matériels existant

La protection des matériels est aussi importante puisque ils sont toujours de grandes valeurs. Il faut donc que les personnes qui les utilisent fassent attention lors de leurs manipulations pour qu'ils ne s'usent pas trop vite et pour que la société puisse en tirer le maximum de leurs valeurs

Pour assurer la longévité des matériels, il faut donc :

- Réduire et limiter les utilisations qui ne se rapportent pas à l'objet du travail
- Réduire les utilisations par les personnes en dehors du service
- Assurer l'entretien périodique des matériels afin qu'ils ne s'usent pas et ne perdent pas leurs performances
- Installer des antivirus performant sur les ordinateurs afin d'éviter toute infection et réduire ainsi les risques de perte de données ou la destruction des machines

Le résultat attendu est donc que les personnes disposent toujours de matériels qui fonctionnent correctement et sans encombre ; Pour la société en tirer le maximum des matériels qui ont représenté des investissements énormes

On a pu constater que l'amélioration de l'organisation du service achat doit passer par la responsabilisation des membres du personnel pour induire à une implication du personnel dans la prise de décision, puis à une réorganisation des attributions de façon à ce que les tâches soient adaptées aux besoins du service, enfin par l'amélioration des ressources humaines et matérielles disponibles afin d'augmenter l'efficacité du service achat

Chapitre 2 : Recommandations pour le système d'information et de communication

Une amélioration du système d'information et de communication est nécessaire afin de résoudre les problèmes au niveau des opérations d'achat.

Section 1 : Amélioration du circuit d'information et de communication

1.1) Réduction du temps d'acheminement des dossiers de demande d'achat

Afin d'améliorer le traitement des dossiers, la réduction du temps d'acheminement des dossiers est nécessaire. Il faut aussi améliorer la communication entre les différents acteurs afin de pouvoir gérer soigneusement les dossiers.

Une meilleure circulation de l'information nécessite l'utilisation efficace des moyens de communication : une meilleure maîtrise des matériels de communications serait un atout majeur, on doit faire en sorte que les services demandeurs se rendent à l'évidence de l'évolution des différents dossiers.

Pour une facilité de la transmission des dossiers, il faut aussi améliorer le traitement au niveau de chaque intervenant c'est-à-dire sensibiliser les personnes à ne pas laisser traîner les dossiers à leur possession mais de faire circuler les documents sans tarder.

Cette condition implique la rapidité de traitement des dossiers : il faut donc la contribution de chacun à exécuter ses attributions dans les temps.

On pourrait aussi évaluer les durées de passage des dossiers à chaque intervenant pour limiter le temps de traitement.

Enfin, pour éviter tout malentendu qui peut survenir, sensibiliser les services demandeurs à s'adresser au niveau du service achat pour s'informer de la situation de la commande avant de s'adresser au niveau de la direction.

Nous attendons donc un meilleur traitement des demandes d'achat à chaque niveau de la circulation et des participants c'est-à-dire la fluidité de circulation des demandes d'achat

1.2) Amélioration de la communication au niveau du service achat

Afin d'améliorer la communication et le circuit des dossiers au niveau du service achat il faut que les responsables tiennent compte des documents qui les concernent. Pour se faire il faut donc :

Formaliser le circuit des courriers pour une bonne gestion du service.

Le chef de service doit prendre une part active dans la distribution du courrier. Il doit connaître la nature et les caractéristiques des documents avant toute diffusion. Ceci afin d'apporter un minimum de suivi à chaque document et prendre des mesures en cas de nécessité par exemple : le traitement urgent d'une demande d'achat, des litiges qui peuvent se présenter

Inciter les personnes à la communication des informations

Il est nécessaire que les informations qui concernent les autres personnes soient communiquées convenablement : il ne doit pas y avoir de retards dans la communication des informations par exemple les e-mails doivent être communiqués aux personnes concernées à temps.

La réduction des confusions par une amélioration de la communication doit promouvoir une meilleure performance au niveau du service par la coordination des personnes ; par le suivi effectif et une meilleure connaissance de la situation.

1.3) Amélioration de la circulation d'information entre le service achat et les fournisseurs

L'amélioration de la communication entre le service achat et les fournisseurs de la société consiste à compléter les documents qui circulent entre les deux participants et de mieux répondre aux attentes de chacun :

1.3.1) amélioration des informations communiquées aux fournisseurs

Pour améliorer les informations communiquées aux fournisseurs, le service achat doit prendre quelques précautions utiles avant l'envoi des demandes d'offre et avant la réception des demandes d'achat provenant des services demandeurs.

- Les demandes d'offres communiquées aux fournisseurs doivent être complètes afin que ce dernier puisse facilement comparer les matériels qu'il dispose avec la demande du client. Ceci nécessite une compréhensibilité des demandes d'offres c'est-à-dire des informations techniques bien précises.
- Les responsables au niveau du service achat qui passent les commandes doivent disposer des connaissances techniques suffisantes afin de mieux repérer les lacunes dans les demandes d'achat ou de se référer à des fichiers produits pour plus de sécurité
- Le service achat doit avoir une communication bien établie avec les services demandeurs ; pour que le service achat ait une idée précise de la nature ou de la technicité des matériels dont on ne dispose pas d'information suffisante afin de garantir la sécurité des achats effectués.

1.3.2) Assurer une bonne gestion des fournisseurs

Assurer une bonne gestion des fournisseurs pour le service achat est aussi d'une importance primordiale. Le contrôle des offres provenant des fournisseurs doit être intégral

- Le service achat doit pouvoir repérer à temps les offres qui ne répondent pas aux caractéristiques spécifiques de la demande : ces offres peuvent être caractérisées par des renseignements incomplets malgré des demandes d'offres complètes. Par exemple : non-conformité de la marque, manque d'information technique, prix trop bas par rapport au prix du marché
- Les personnes responsables des achats doivent pouvoir réfuter les arguments spécieux des vendeurs : les politiques marketings de certains offreurs incluent l'argumentation par des fausses informations pour inciter l'achat de leurs matériels ; il faut donc être prudent pour pouvoir éviter d'être induit en erreur.

Nous attendons comme résultat, le meilleur traitement des demandes d'achat et assurance lors de l'évaluation des fournisseurs

1.4) Amélioration de la communication inter service

Pour qu'il y ait plus de communication entre les services, il faut sensibiliser chaque membre en interaction à coordonner les informations utiles. Il est donc nécessaire d'établir des méthodes qui pourront faciliter la communication : la transmission des informations qui peut concerner un service doit être formellement remise sur un support sûr (par exemple des notes de service, cahier de transmission) ou par des communications directes ou une concertation entre les différents participants.

L'amélioration des réseaux de communication est aussi un facteur clé d'une bonne communication entre les services ; cela nécessite bien sûr l'utilisation et l'emploi de matériels performants (ordinateurs en réseaux), des logiciels adaptés pour la communication et la transmission de l'information.

L'objectif est donc d'avoir un système d'information fiable c'est-à-dire des informations exhaustives capable d'aider ou d'assurer le bon fonctionnement du service.

Les résultats que nous attendons concilient donc une bonne cohésion des communications et une fluidité de la circulation des informations entre le service achat et les autres services de la société.

Section 2 : Recommandations pour l'amélioration des fichiers existant

La mise en place formelle ou informelle d'un système d'information dans l'entreprise répond à la nécessité de gérer l'information d'une manière efficace, tant sur la collecte d'information que sur son traitement. Ce qui nous amène à l'établissement de base de données nous permettant d'extraire les informations voulues.

2.1) Établissement de fichiers fournisseurs

L'établissement des fichiers fournisseurs nécessite la connaissance des informations concernant les fournisseurs :

Pour recueillir les informations nécessaires concernant les fournisseurs, il faut collecter les informations, puis définir les modalités de saisie.

Pour chaque fournisseur, les données suivantes seront à saisir :

- sa raison social son adresse
- les coordonnées du fournisseur
- les genres de produit vendu ou fabriqué
- les conditions de paiement et de livraisons

L'ensemble de ces informations recueillies sur le fournisseur doit donner lieu à la rédaction d'un formulaire qui sera adapté à l'utilisation du service.

Le stockage des informations peut être fait dans un fichier informatique pour éviter les pertes ; faciliter les recherches et permettre une modification ou réactualisation des dossiers.

Le résultat attendu est bien sûr de faciliter le choix entre les différents fournisseurs qui peuvent s'adapter à chaque type d'offre ; l'établissement d'un fichier fournisseur est aussi utile dans le contexte où il permet de disposer de l'information concernant les fournisseurs à tout moment, il facilitera donc le traitement des dossiers de demande d'achat

2.2) Etablissement de fichiers produits

La connaissance des spécificités des produits est aussi importante pour le service achat. Afin de mieux évaluer les produits de l'entreprise, l'établissement de fichier produit est donc recommandé

Le recueil des informations sur un fichier produit doit être fait en considérant les informations et les renseignements provenant des fiches techniques du produit.

Par exemple, pour un produit déterminé, la fiche doit indiquer :

- Les spécifications techniques du produit ou du matériel
- Ses caractéristiques
- L'évolution des prix

L'analyse technique des produits peut être une tâche ardue, le regroupement des caractéristiques peut donc s'effectuer sur les nouvelles acquisitions faites par la société ; l'analyse des anciens matériels peut s'effectuer petit à petit selon un recueil et un enregistrement suivant les commandes à faire ultérieurement concernant le matériel.

Le résultat attendu est bien sûr une certaine sécurité face à des confusions et incertitudes qui peuvent se produire lors de la passation des commandes, on évitera ainsi les commandes qui ne sont pas conformes aux spécifications indiquées dans les fiches produits.

2.3) Exigence d'échantillon lors de la demande d'offre

Pour combler les manques d'information et de fichiers au niveau du service achat, nous recommandons l'exigence d'échantillon et de catalogue de la part des fournisseurs.

On peut procéder par l'établissement de réglementation lors de la demande d'offre pour que chaque fournisseur envoie des échantillons avec les pro forma.

On peut aussi recueillir des catalogues lors des visites effectuées par les commerciaux envoyés par les entreprises par exemple.

L'échantillon et les catalogues permettront de dialoguer avec les utilisateurs finaux afin de définir le produit à acheter et de réduire les risques possibles lors de l'achat.

2.4) Amélioration du traitement et de la mémorisation des informations

La nécessité de regroupement de l'information devient vitale pour une grande entreprise qui se délocalise.

Les informations doivent être regroupées et actualisées afin qu'on les utilise proprement : Que l'information soit incomplète ou de mauvaise qualité, l'information doit toujours être traitée convenablement.

Pour rénover le traitement et la mémorisation de l'information nous suggérons donc l'amélioration des bases de données existantes au sein de l'entreprise ainsi que de traiter et adapter l'information selon les besoins des personnes utilisatrices.

Pour cela, on suggère l'exploitation efficace du système de communication que la société dispose.

Section 3 : Recommandations pour l'amélioration des procédures

3.1) Application et amélioration des procédures existantes

Lorsque l'on fait face à une méconnaissance des procédures de la part des employés, il est évident que la solution la plus simple est de faire en sorte que le manuel de procédure soit disponible et à consulter.

Pour améliorer l'application des procédures, ce manuel doit correspondre aux vrais besoins du service et à consulter selon les conditions adaptées à l'achat, par exemple il faut que le manuel représente efficacement :

- le circuit que doit suivre les dossiers de commande.
- Les documents exigés pour chaque catégorie ou la nature de chaque commande.
- Les personnes habilitées à signer ou approuver les dossiers.

Le manuel doit être facile à assimiler pour que tout le monde le comprenne et les utilise à bon escient.

3.2) Etablissement de procédure de fonction

L'établissement de procédure de fonction permettra non seulement de faciliter la distinction de l'attribution accordée à chacun des membres des services mais aussi d'améliorer l'efficacité du service par une facilité de compréhension des objectifs et des missions de chaque fonction.

Pour le service achat les procédures des fonctions doivent montrer les tâches de chaque poste, par exemple :

Procédure de la saisie :

- La mission est d'assurer la transformation des demandes d'achat en bon de commande sous le logiciel SAAGE
- Le principe de la saisie : le manuel doit montrer les interfaces graphiques du logiciel d'enregistrement et selon les modes de saisie pour chaque statut d'évolution de la commande (statut demande d'achat, statut confirmé, statut réceptionné, statut payé)
- Enregistrement numérique des bons de livraison arrivés
- Enregistrement des factures arrivées

Procédure d'importation :

Le manuel de fonction doit montrer par exemple

- les contrats en importation
- les documents nécessaires pour l'importation
- Les modes et conditions de paiement en importation
- Le suivi de l'importation

Le résultat attendu est de faire en sorte que l'exécution du travail soit rapide. Cette procédure évitera l'arrêt du travail en cas d'absence du titulaire d'un poste. En effet la continuité du travail sera possible puisqu'on a qu'à suivre le manuel.

D'après ce chapitre on peut conclure que l'établissement d'un système d'information adéquat nécessite des moyens de communication approprié et des règles qui régissent les modes de communications utilisés. Il est donc clair que les moyens aident à faciliter la communication et le traitement des informations et les règles établies dirigent les personnes afin de ne pas biaiser le système

Chapitre 3 : Recommandations pour le système de contrôle existant

Afin de garantir la sécurité des opérations d'achat et d'apporter une fiabilité du service, des actions sur le contrôle interne existant doit être effectués.

Section 1 : Amélioration du contrôle au niveau de la gestion de l'achat

1.1) Etablissement d'un contrôle permanent

Afin de mieux garantir l'efficacité de l'achat, l'établissement d'un contrôle permanent est recommandé. On doit aboutir à la permanence du contrôle de la fonction achat.

L'établissement d'un contrôle suppose d'abord l'efficacité des procédures mises en place. En effet, une procédure fiable permettra de mieux régir le service en rendant plus simple les vérifications et les contrôles aux niveaux des fonctions et des attributions.

Un contrôle permanent requiert aussi une meilleure adaptation de l'organisation des fonctions. La disposition de règle bien précise peut faciliter le travail des membres du service et contribue à l'établissement d'un contrôle efficace.

Enfin la permanence du contrôle interne nécessite la périodicité dans les systèmes de vérifications existantes ce qui met en évidence les incohérences et les dysfonctionnements qui persistent.

Nous attendons donc comme résultat la possibilité de contrôle régulier au niveau du service : que l'efficacité des méthodes de contrôle soit garantie par une procédure fluide et fiable.

1.2) Amélioration du contrôle au niveau du délai de passation de la Commande

Le contrôle du délai de passation de commande est aussi conseillé afin de mieux gérer la régularité du traitement des demandes d'achat et celui de l'approvisionnement.

Pour se faire, il est nécessaire d'établir des dispositifs de contrôle pour permettre de :

- Réglementer le délai accordé aux fournisseurs pour la proposition de l'offre : par ce dispositif, les fournisseurs seront traités de manière égale, par une période non négociable de délai de réponse.
- Régulariser le traitement des demandes d'achat au niveau du service : par exemple par ordre chronologique, par ce dispositif on réduira au minimum le désordre du traitement des demandes.
- Utiliser des fichiers fournisseurs afin de disposer le maximum d'offre possible : l'utilisation de fichiers fournisseurs permet un gain de temps pour les recherches.

Pour l'établissement de ces dispositifs il sera nécessaire de revoir les procédures mises en place afin d'inclure les réglementations et aussi d'inciter les personnes à la création et à l'utilisation de fiches fournisseurs.

Enfin ces dispositifs ne peuvent être efficaces en l'absence de matériels de communication adéquate.

Le résultat attendu est donc la réduction du délai de passation de la commande et du traitement des demandes d'achat.

1.3) Amélioration des contrôles au niveau de la livraison

Les objectifs de contrôles doivent garantir pour la livraison que :

- Les délais de livraisons prévues sont respectés
 - Les livraisons ne peuvent être acceptées que s'ils ne correspondent à une commande
 - Les procédures sont faites selon les spécifications de la commande
-

Pour se rapprocher de ces objectifs, des mesures doivent être prises :

Pour un meilleur contrôle de la livraison, le service achat doit, à partir de la date de la commande, statuer pour connaître la date de la livraison. Il faut donc que les responsables appliquent des méthodes efficaces pour arriver à ses fins : nous conseillons l'utilisation de l'informatique comme outil de suivi de la commande.

Pour que les délais de livraisons fixés soient respectés, il faut une bonne communication entre le fournisseur et le service achat : il faut avertir les fournisseurs à temps pour les livraisons qu'ils doivent effectuer, il faut que les moyens de communications soient utilisés proprement, comme les lettres de relance, les appels téléphoniques.

Le problème des irrégularités au niveau de la livraison doit être résolu grâce à des solutions que nous jugeons applicables :

- L'amélioration de la transmission de l'information entre les personnes effectuant les commandes et le magasinier qui doit réceptionner les matériels :
- Il faut que les informations dont le magasinier dispose soient les plus fiables et les plus complètes possibles : il doit donc avoir à ses yeux plusieurs documents tels qu'une copie de la demande d'achat et une copie du bon de commande pour arriver à distinguer les matériels non conforme.

Pour plus de sécurité lors de la livraison l'adaptation des procédures selon les spécificités des commandes est aussi nécessaire.

Ces dispositifs doivent donc être établis afin d'avoir une livraison qui respecte les besoins de l'entreprise en délai et en qualité.

Section 2 : Améliorations du contrôle au niveau de l'engagement des dépenses

2.1) Améliorer l'utilisation des fiches d'engagement budgétaire

Le budget a été défini comme « Prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé »¹⁴. C'est un outil d'aide à la décision pour la direction. Son contrôle doit donc être effectif.

La fiche d'engagement budgétaire est un outil de suivi et de prise de décision. Ainsi un contrôle efficace doit y être appliqué.

Les fiches d'engagement budgétaire au niveau du service achat de la Kraomita malagasy doivent donc être adaptées au nombre croissant des demandes d'achat :

Il faut répartir les budgets alloués à chaque rubrique, c'est-à-dire réduire au minimum les fiches incluant plusieurs imputations. Cela nécessite bien sûr une bonne répartition lors de la création et de l'élaboration du budget.

Pour un contrôle efficace des montants engagés, il faut réduire ou même éviter autant que possible l'utilisation de doublons. L'absence de doublon garantira l'exactitude des informations communiquées aux responsables, de ce fait ils pourront mieux apprécier les décisions à prendre.

Il faut donc une solution plus adaptée tels que la mémorisation et le traitement des informations par un système informatisé.

Enfin, pour un contrôle efficace des dépenses, il faut éviter l'oubli lors de l'insertion des montants.

Cependant pour arriver à ces résolutions il faut que chaque personne au niveau du service s'applique conformément aux procédures et soit consciente aux risques que peut encourir la société en cas de mauvaises décisions prises par les dirigeants.

¹⁴ Olivier avril www.Actingfinance.com

Le résultat attendu est donc la possibilité de contrôle des achats effectués par le biais des fiches d'engagement budgétaire.

2.2) Améliorations des contrôles au niveau des modes de règlement et de paiements

Des dispositifs de contrôle doivent être entrepris lors du paiement afin de garantir la sécurité du patrimoine de l'entreprise. Il faut donc que les procédures en place préviennent toute excessivité ou dépenses non conformes aux besoins de la société.

Pour garantir la sécurité du patrimoine de l'entreprise il faut que les engagements effectués par l'entreprise se rapportent autant que possible au budget prévu

L'entreprise doit contrôler la répartition des paiements : dans ce cas une réglementation des modes de paiement est nécessaire (par exemple une limite des montants payables au comptant).

On attend comme résultat un meilleur contrôle des dépenses engagées et une maîtrise des coûts.

Section 3 : Améliorations des systèmes d'évaluations au niveau du service achat

3.1) Définition d'indicateur portant sur l'activité du service

L'étape consiste à définir des indicateurs pouvant permettre l'évaluation de la performance du service. L'indicateur n'est qu'un instrument de mesure d'une réalité plus nuancée. A ce titre aucun indicateur n'est parfait ni exhaustif. Le but de l'élaboration de l'indicateur est donc de donner un aperçu plus approfondi des incohérences qui sont des risques pour le service, et de prendre les mesures nécessaires.

Pour le service achat un indicateur peut être un instrument de repère pour identifier les anomalies des achats par exemple :

- les demandes d'achat non traitées pour cause de référence incomplète, ou de pièce non disponible
- Les propositions des offres incomplètes des fournisseurs
- Les factures non conformes à la commande

Il faut donc isoler le facteur qui est une menace pour la société (par exemple les fournisseurs qui tentent d'induire le service en erreur) et l'éliminer d'une façon ou d'une autre.

3.2) Améliorations des rapports d'évaluation du service

Des rapports doivent être établis afin que les dirigeants puissent diagnostiquer la performance des services et déterminer ce qui peut être un facteur de blocage.

Les rapports établis par les services doivent être clairs et représenter exhaustivement la situation qui prévaut.

Afin de pouvoir informer les dirigeants de la situation, les rapports doivent montrer des résultats chiffrables, par exemple :

- le montant des engagements faits par le service par semaine (on peut donc mettre en évidence des rapports : montant des dépenses faites par rapport au budget)
- Le nombre des demandes d'achat traitées par semaine

Par ailleurs les rapports sont des outils d'aide à la décision. Pour faciliter l'évaluation du service, les indicateurs qui représenteront les incohérences doivent être communiqués aux dirigeants afin qu'ils puissent en décider.

Enfin les rapports sont des outils de communications : les dirigeants doivent savoir repérer les manques ou les besoins des services en interprétant les performances des fonctions.

La Direction doit pouvoir évaluer chaque service pour analyser et diagnostiquer sur l'ensemble du fonctionnement des services qui effectue les opérations au niveau de l'entreprise.

La faiblesse des rapports ne peut pas donc permettre de piloter ou de diriger efficacement les fonctions.

Pour les dirigeants, la faiblesse des rapports qui leur sont présentés constitue une faiblesse puisqu'ils n'ont pas d'aperçu sur la vraie évolution ou les régressions qui peuvent se présenter dans ce contexte ils ne seront pas incités à prendre des mesures ou des actions correctives ou de redressement.

Pour le personnel l'absence de rapport constitue le manque de communication envers la direction.

Ce chapitre nous a montré que l'amélioration du contrôle interne au niveau du service achat doit apporter l'efficacité d'une part dans la réalisation des achats que ce soit au niveau de la réalisation de la commande ou de la livraison d'autre part il le contrôle interne doit permettre le contrôle des dépenses effectués au niveau du service et l'effectivité des rapports d'évaluations établies.

Conclusion

Dans cette dernière partie, nous avons formulé des propositions de solutions et quelques recommandations que nous avons jugées adaptées pour résoudre les problèmes rencontrés au niveau du service achat. Ainsi nous avons pu proposer des solutions concernant l'amélioration de l'organisation du service achat, l'amélioration du système d'information et du contrôle existant. Les propositions que nous avons prises sont des rectificatifs plus approfondis de la situation existante et des propositions d'amélioration en termes de matériels afin de rendre plus professionnel le service.

CONCLUSION GENERALE

La réalisation de ce document nous a donné l'occasion de nous approfondir davantage dans les connaissances que nous avons reçues dans le cadre de nos formations. Elle constitue, à nos yeux, un véritable exercice d'application.

Le stage que nous avons effectué au niveau du service achat de la Kraomita malagasy nous a permis de voir que le travail en environnement réel est complexe, et que l'application des théories n'est pas toujours évidente.

Les analyses que nous avons faites ont abouti à l'identification de quelques obstacles qui peuvent handicaper le service achat dans la réalisation de ses missions. On a relevé les problèmes qui empêchent l'atteinte des objectifs du système d'information, ainsi que l'effectivité des contrôles existants.

Les résultats de nos recherches nous ont permis de discerner quelques solutions et quelques recommandations par l'adaptation de quelques théories que nous avons recueillies.

Ces recherches ont abouti à des propositions d'actions sur l'organisation afin d'améliorer le centre décisionnel, pour mieux organiser le service. Ensuite, nous avons proposé des actions pour reformer le système d'information et de communication afin d'avoir une fluidité du circuit d'information et de communication, pour disposer de quelques fichiers que nous avons jugés essentiels et pour améliorer les procédures existantes. Enfin, nous avons proposé des améliorations concernant le système de contrôle existant. Celles-ci sont axées vers des propositions de réformes pour le contrôle au niveau de la gestion de l'achat, le contrôle de l'engagement des dépenses et pour l'amélioration des modes d'évaluation du service.

Les résultats que nous espérons obtenir, de ces solutions, seront, pour l'organisation une réduction dans les délais de traitement des dossiers d'achat. Cet objectif sera atteint par la rapidité de prise de décision, un rendement supplémentaire grâce à une organisation interne plus adaptée au besoin du service et par une meilleure coordination des ressources humaines et des ressources matérielles. Nous prévoyons par l'amélioration du système d'information et de communication, un gain de temps effectif pour chaque dossier traité.

Nous espérons atteindre ce résultat par la réduction du temps consacré à la recherche de fournisseurs, par une communication plus saine entre les entités en interaction (c'est à dire fournisseur, service achat et service demandeur). Enfin, par l'amélioration du contrôle existant, nous parviendrons à la réduction des coûts engagés au niveau du service. Cet objectif sera atteint par un rapprochement des dépenses engagées par rapport au budget établi, et la réduction des coûts engendrés par les retours de marchandise.

Notre thème n'a pas été seulement choisi pour finaliser les recherches effectuées. Notre analyse reste à la fin incomplète face à d'autres circonstances que l'on n'a pas pu spécifier. Mais nous espérons que notre modeste contribution peut aider les gestionnaires dans leurs plans d'action future.



BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAM MASLOW, « *Devenir le meilleur de soi même* », traduit de l' originale « *Motivation and personality* » 3 édition 1987 par Laurence Nicolaieff, France, 1997, édition Nouveaux Horizons, 380 pages
- B.DORIATH, C GOUJET, « *Gestion prévisionnelle et mesure de performance* » 3^{ème} édition, Paris France, 2007, édition DUNOD, 205 pages
- BERNARD MATORY, DANIEL CROZET, « *Gestion des ressources humaines : pilotage et performance* », 5^{ème} édition, édition DUNOD, 252 pages
- DOMINIQUE ROUX, « *les 100 mots de la gestion* », paris, France, 2007, édition PUF, 128 pages
- F.BORNE, « *Organisation des entreprises* », 5^{ème} édition, Paris France, 1971, édition FOUCHER, 247 pages
- GERARD SEGUIN, « *Gestion opérationnelle des équipes* », Paris France, 2005, édition DUNOD, 301 pages
- HELENE LONING, « *Le contrôle de gestion* », Organisation et mise en œuvre 2^{ème} Paris France, 2005, édition DUNOD, 278 pages
- LOÏC CADIN, GERARD GEURIN, « *Gestion des ressources humaines* » Baume-les-dames France, édition DUNOD, 622 pages
- LOUIS LAURENT, « *Guide de l'acheteur Industrielle* », 200 Recommandations pour réaliser un achat gagnant, 2^{ème} édition revue et corrigé, Paris France, 1999, édition DUNOD, 342 pages
- P.CHARPENTIER, « *Organisation et gestion d'entreprise* », Nantes France, 1995, édition ARMAND COLIN, 348 Pages
- PHILIPPE BIOSTEL, « *gestion de la communication d'entreprise* », Paris France, 2007, édition Lavoisier, 315 pages

SITES EN LIGNE

- <http://www.actingfinance.com>
- <http://www.l'internautemagazine.com>
- <http://www.iae.mrh.com>
- [http:// www.mbendi.com](http://www.mbendi.com)
- <http://www.vernimmen.com>

ANNEXES

ANNEXES N° 1 :

DOCUMENTS DES DEMANDES D'ACHATS

FICHE D'AUTORISATION D'EMISSION DES BONS DE
COMMANDE

N°DA	DATES	OBJET	FOURNISSEURS	MODALITE DE PAIEMENT

Signatures :

DAG

DAF :

RAOMITA MALAGASY
 EXTRACTION ET EXPLOITATION MINIERE
 RUE ANDRIANAIVORAVELONA ZANANY
 MPEFILOHA
 31 ANTANANARIVO
 IF : STAT :
 téléphone : 261202224304
 télécopie : 261202234854
 Courriel : kraoma@moov.mg

Bon de commande N° : 092128 Du 25/08/09

IC O P I E

N° DA : 092128
 Du 25/08/09
 Imputation: 911129V325

MADAUTO
 TEL 23 254 54
 Rue Docteur Raseta ANDRAHARO
 ANTANANARIVO 101

Adresse de livraison

KRAOMA TANA
 RUE ANDRIANAIVORAVELONA ZANANY
 ANTANANARIVO
 MADAGASCAR

91325 POUR NISSAN N°9850 TAK

Réf Fournisseur	Désignation	Qté	PU	Remise	Unité	Montant HT
	MO RENAULT MINUTE	4,50	17 000,00		Unité	76 500,00
	PETITES FOURNITURES BASE	0,10	76 500,00		Unité	7 650,00
	BALAIS E.G	1,00	91 000,00	15%	Unité	77 350,00
	BALAIS E.G	1,00	91 000,00	15%	Unité	77 350,00
	FILTRE A HUIL	1,00	34 300,00	15%	Pièce	29 155,00
	FILTRE A GAS OIL	1,00	29 900,00	15%	Pièce	25 415,00
	FILTRE DECANT	1,00	46 400,00	15%	Unité	41 140,00
	JOINT 16 SA	1,00	1 000,00	15%	Pièce	850,00
	HUILE 15W40	8,00	6 492,00	10%	Unité	46 742,40
	BATT VARTA 1	1,00	315 000,00	10%	Unité	283 500,00
	FILTRE A AIR	1,00	43 800,00	15%	Pièce	37 230,00
Total						

Code Taxe	Base	Taux	Montant
TDL	656 140,00	20,00%	131 228,00
TDO			0,00
Total	702 882,40		131 228,00

Total HT	Remise	Total TTC	Acompte	MONTANT TOTAL
702 882,40	0,00	834 110,40	0,00	834 110,40

Observations :
DISPONIBLE EN STOCK

3SERVATIONS

Condition de paiement : 60J DATE FACTURE

avant facture proforma : N°159722 du 25/08/09

IMPORTANT

Bon de livraison en DEUX exemplaires
 Bon de commande original à nous retourner
 facture en QUATRE exemplaires

DIRECTION

page 1

ANNEXES N° 2:

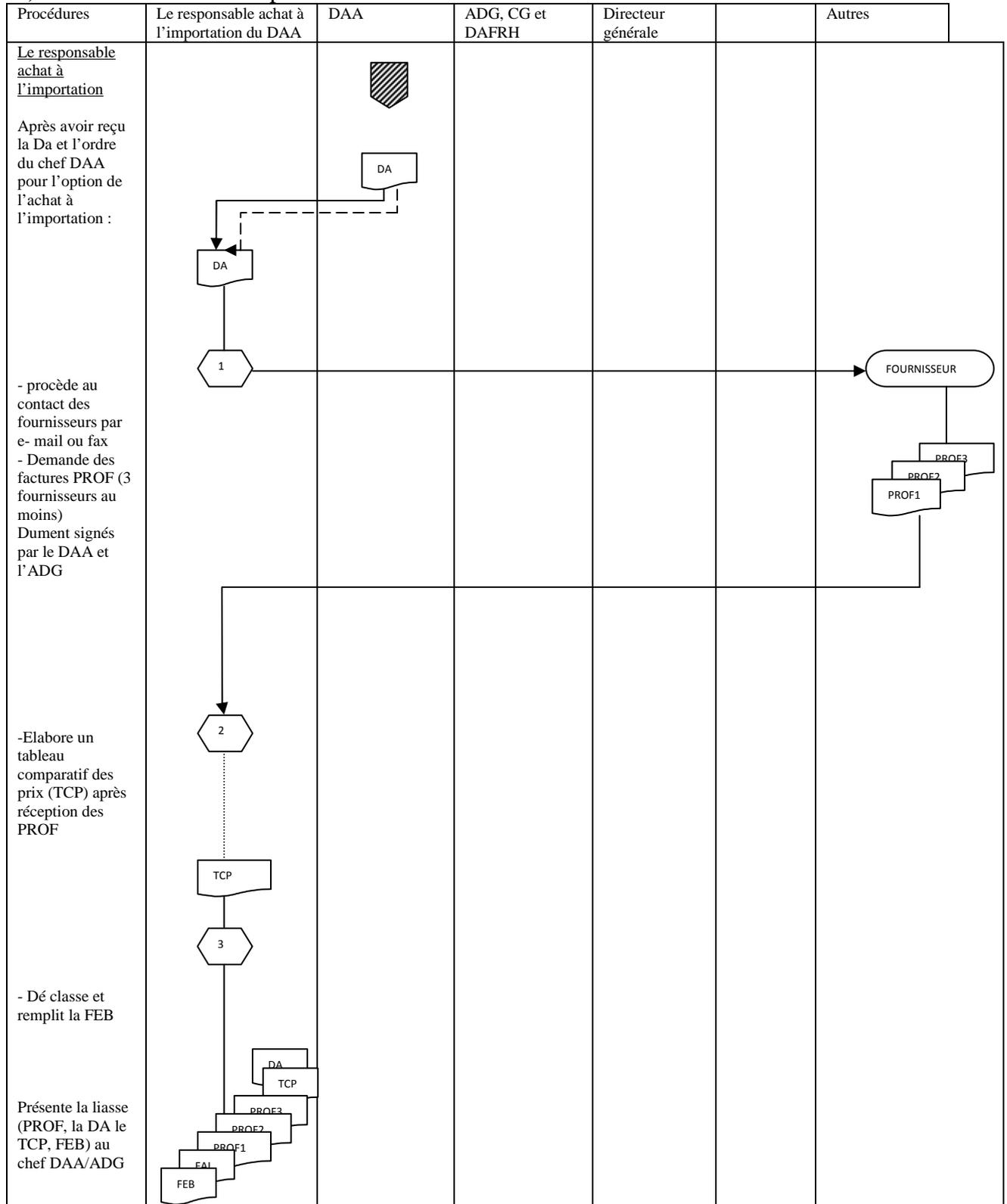
FLOW CHART, PROCEDURE D'ACHAT

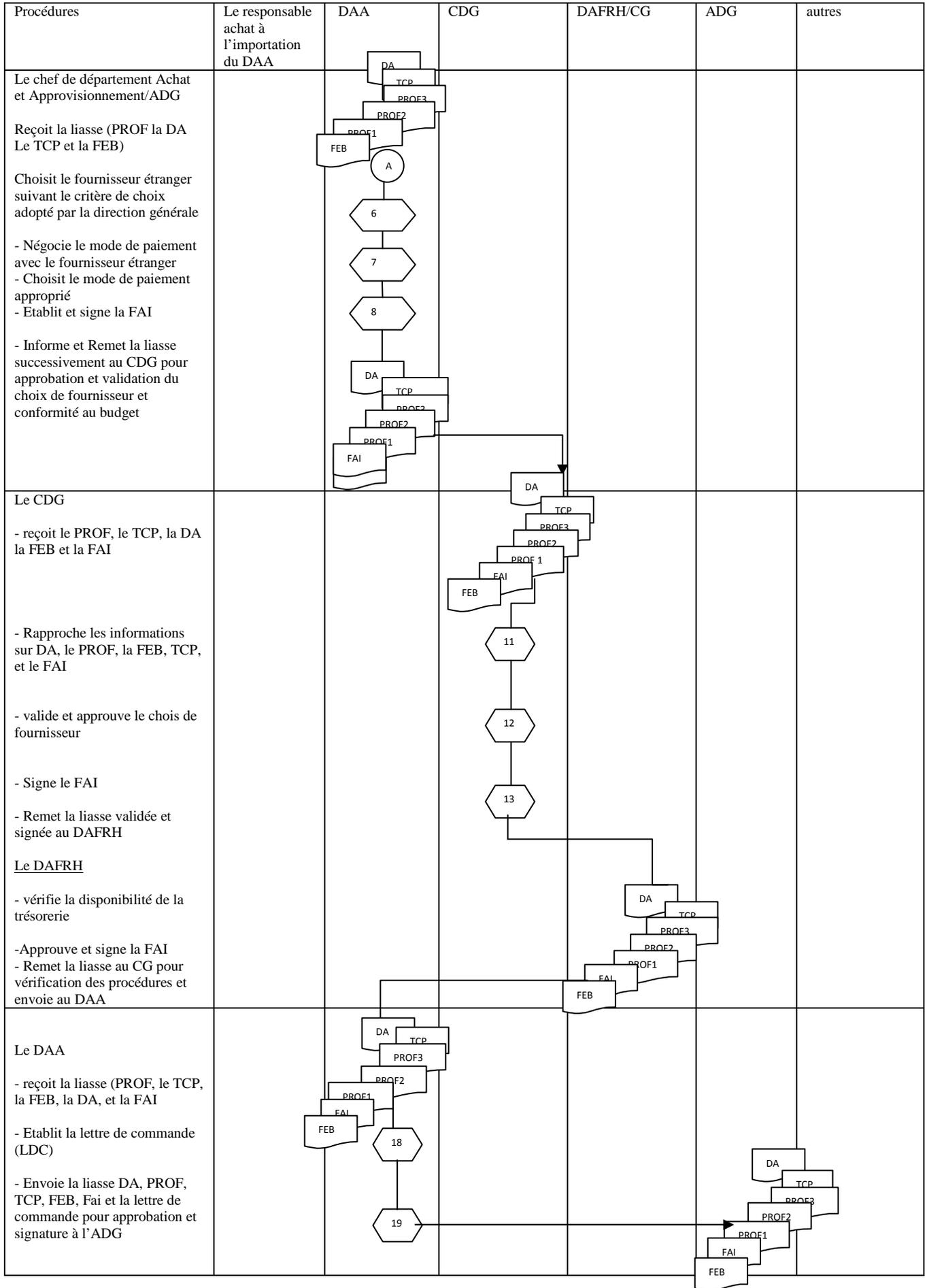
Achats importés

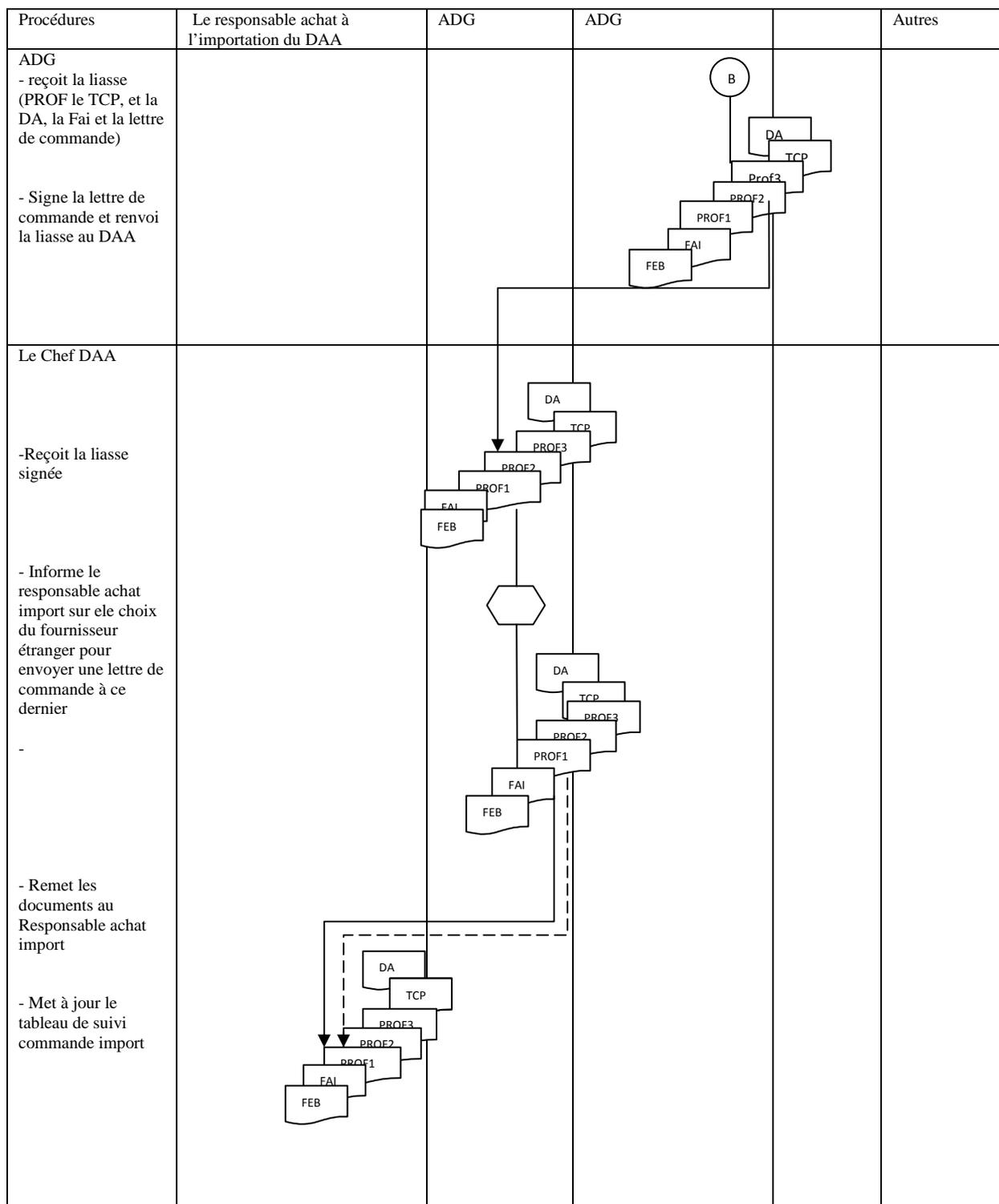
Les principales phases d'un achat à l'importation se présentent comme suit :

- déclenchement de l'importation
- définition des conditions de paiements et d'expéditions

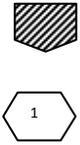
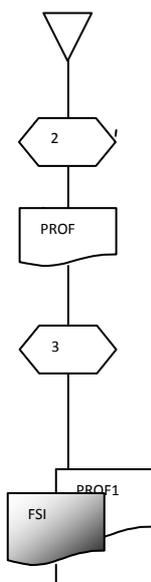
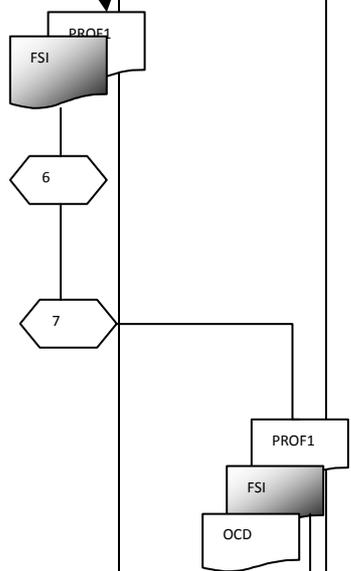
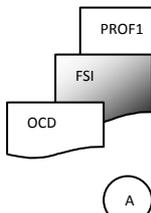
a) Déclenchement de l'importation







Définition des conditions de paiements et d'expéditions Au niveau de la banque

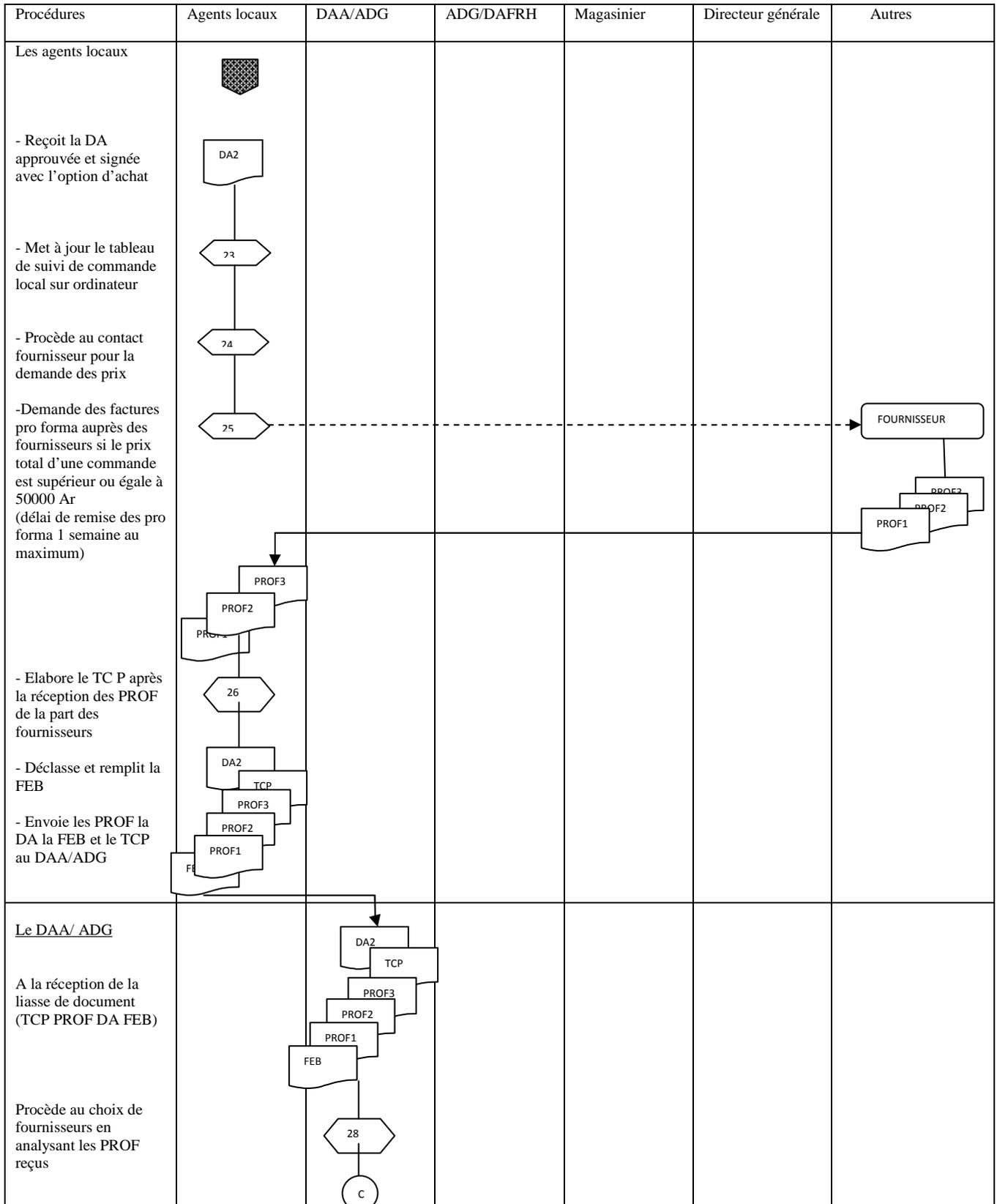
Procédures	DAFRH	Le responsable achat Import	Le DAA	Le directeur concerné DAFRH/cg et DG	Autres
<p><u>Le DAFRH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe le Chef de département et le Chef de département achat et approvisionnement sur la banque payeur choisie <p><u>Le Responsable achat import</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Déclasse la facture PROF concerné <p>- remplit la demande FSI (fiche de suivi import)</p> <p>Envoie la demande FSI plus 4 exemplaires PROF, demande OCD + ex Prof OCD au chef DAA</p>					
<p><u>Le chef DAA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les Demandes FSI demandes OCD et les PROF - Vérifie les informations contenues dans les demandes FSI et OCD avec la Prof - Paraphe la FSI et OCD - Remet les documents au DAFRH et au CG pour vérification successive de la trésorerie et des procédures puis les paraphe 					
<p><u>DG</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Signe la demande FSI et la demande OCD et les renvoie au Responsables des achats imports 					

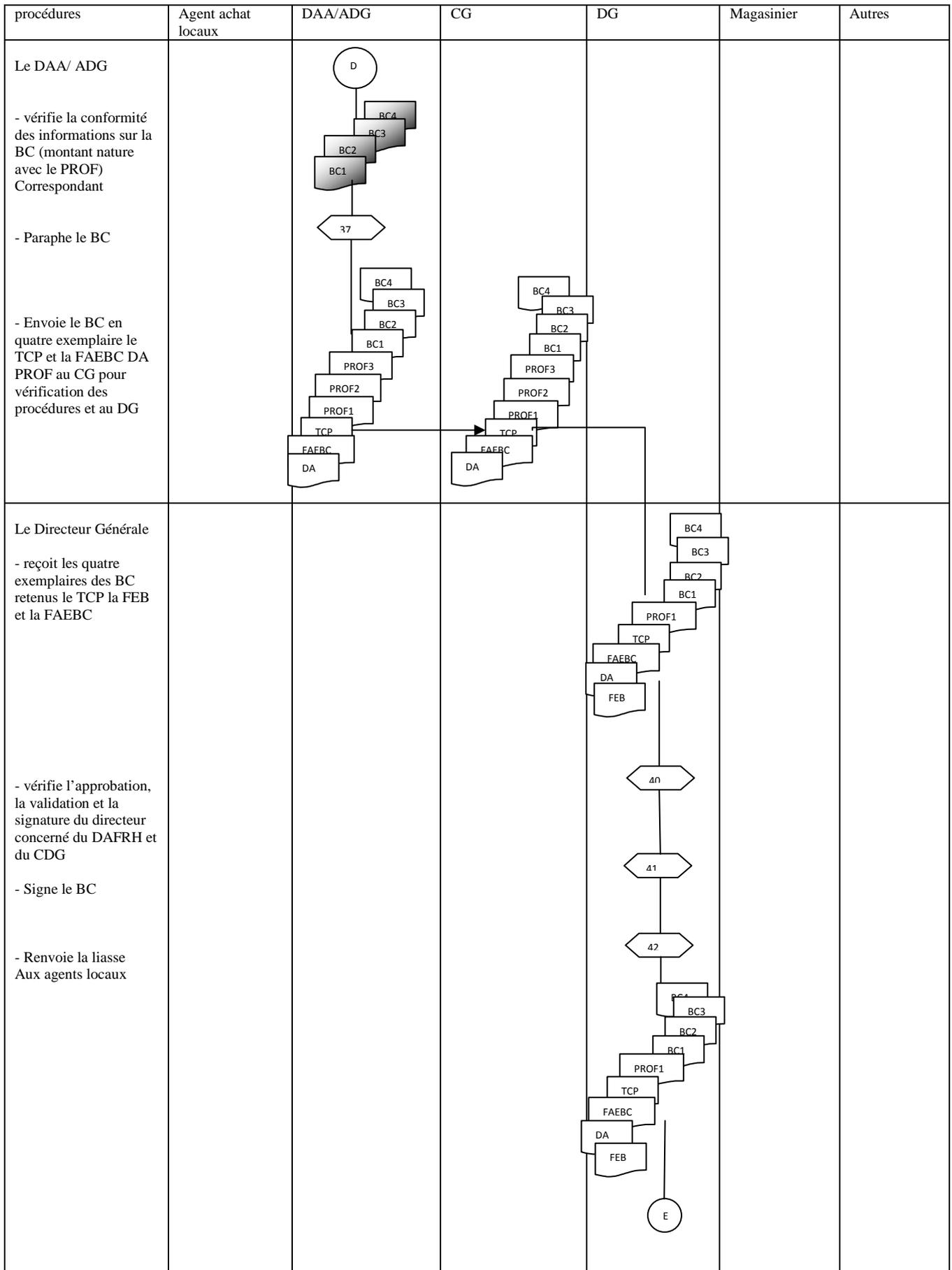
Achats locaux

Les articles faisant l'objet d'un achat local sont :

- Les fournitures de bureau ou consommable
- Les pièces de rechanges (usine, matériel roulant et engins)
- Les médicaments
- Les carburants et lubrifiants

Déclanchement de la commande





procédures	Agents achats locaux	ADG/DAFRH	Directeur générale	Magasinier	autres
<p>Agent achat locaux - reçoit la liasse (BC PROF FAEBC FEB)</p> <p>- inscrit la commande dans le registre des commandes en cours (RCC)</p> <p>- Procède au dispatch de BC - 02 exemplaires au fournisseur - 01exemplaire, dans la souche auprès du DAA - 01 exemplaire envoyé au service appro et gestion des stocks</p> <p>- met à jour le tableau de suivi de commande local</p> <p>- classe par ordre numérique pour attente facture le TCP, la FAEBC et les PROF suivant le numéro de la DA (par groupe)</p> <p>- Sortie de la situation hebdomadaire des commandes</p>			<p>(E)</p>		
<p>Le responsable de la réception au siège</p> <p>Reçoit une copie de BC</p> <p>Classe le BC dans le dossier BC en attente de livraison suivant le N° de la DA et BC</p>					

procédure	Agent achat locaux	DAA/ADG	DAFRH-CDG	Magasinier à Andriamena	Magasinier	Autres
<p>Le magasinier à Andriamena</p> <p>- reçoit la copie du bc en attente de livraison suivant le N° de la DA et de BC</p>						

b) acceptation et traitement de la livraison

Procédure	Magasinier	Comptable
<p>Procédure D'entrée en stock</p> <p>- Après la réception des marchandises, le magasinier envoie le Bon de livraison certifié et le 2^{ème} exemplaire de BR au comptable</p>		
<p>Le comptable</p> <p>- Reçoit le BR et le BL du magasinier (au siège ou Andriamena)</p> <p>- Procède au classement de BR et BL dans le dossier BR en attente facture suivant le numéro du Br.</p>		

3.5) Organigramme du service achat	12
CHAPITRE 2 : Etude environnementale	14
Section 1 : Environnement générale de la société	14
1.1) L'environnement de l'entreprise	14
1.2) Facteur économique	15
1.3) Facteur sociopolitique	16
1.4) Facteur social	16
Section 2 : Environnement de proximité	17
2.1) La concurrence de la société	17
2.1.1) Définition de la concurrence	17
2.1.2) Les concurrents de la société	17
2.2) La clientèle de la société	18
2.2.1) Définition de la clientèle	17
2.2.2) La clientèle de la société	17
2.3) Les fournisseurs de la société	19
2.3.1) Les fournisseurs de biens	19
2.3.2) Les fournisseurs de service	20
Section 3 : Quelques facteurs susceptible d'influencer le marché	21
3.1) Facteurs relatif à l'entreprise	21
3.2) Facteur relatif au marché	22
CHAPITRE 3 : Cadre théorique	23
Section 1 : Le système d'information	23
1.1) Définitions	23
1.2) Caractéristique du système d'information	24
1.3) Les éléments constitutifs du système d'information	24
Section 2 : Le système de contrôle interne	25
2.1) Définition	25
2.2) Quelques principes fondamentaux du contrôle interne	26
Section 3 : Approche théorique sur les techniques d'achat	.27
3.1) Méthode d'achat	27
3.1.1) Définition de la mission de la fonction achat	27
3.1.2) Commentaire	27
3.1.3) Une coopération fructueuse	28

3.2) Personnel et matériel du service achat	28
Conclusion	30
PARTIE 2 : ANALYSE DE L'EXISTANT	31
CHAPITRE 1 : Analyse de l'organisation du service achat	
le la Kraomita malagasy	.32
Section 1 : Problèmes au niveau du centre décisionnel	.32
1.1) Limite du pouvoir accordé aux membres du service	32
1.2) Retard au niveau de la résolution des problèmes interne au sein du service	33
Section 2 : Problèmes au niveau de l'organisation du service achat	34
2.1) Organisation de l'achat	.34
2.2) La confusion des tâches et attributions	35
2.3) Problèmes rencontrés au niveau du traitement des dossiers	36
2.3.1) L'enregistrement des dossiers	37
2.3.2) Le classement de dossiers	37
Section 3 : Analyse des moyens organisationnels	38
3.1) Analyse des moyens humain	38
3.2) Analyse des moyens matériels	39
3.3) Faiblesse de protection des matériels existant	40
CHAPITRE 2 : Analyse du système d'information et de communication	41
Section 1 : Analyse du circuit d'information et de communication	41
1.1) Le circuit d'information et des demandes d'achat	40
1.2) La communication des documents au niveau du service achat	43
1.3) La circulation d'information entre service achat et fournisseurs	44
1.3.1) De la part du fournisseur	44
1.3.2) De la part de l'acheteur	45
1.4) Faiblesse de la communication inter service	45
Section 2 : L'analyse des Fichiers existants	47
2.1) Absence de fiches fournisseurs	47
2.2) Absence de référence des produits à acheter	48
2.3) Pas d'exigence d'échantillon ou de catalogue	48
2.4) Faiblesse de mémorisation et de traitement des informations au niveau de la société	49

Section 3 : Analyse des procédures existantes	50
3.1) Méconnaissance des procédures existantes	50
3.2) Manque de procédure de fonction	49
CHAPITRE 3 : Analyse du système de contrôle existant	52
Section 1 : Faiblesse de contrôle au niveau de la gestion de l'achat	52
1.1) Manque de permanence du contrôle existant	52
1.2) Faiblesse de contrôle au niveau du délai de passation de la commande	53
1.3) Absence de contrôle au niveau de la livraison.	54
1.4) Le contrôle des livraisons partielles	54
1.5) Faiblesse au niveau de l'intégration du contrôle existant	55
Section 2 : Faiblesse de contrôle au niveau de l'engagement des dépenses	56
2.1) Inadaptabilité des fiches d'engagement Budgétaire	56
2.2) Le contrôle des modes de règlement et de paiements	57
Section 3 : Analyse des systèmes d'évaluation	57
3.1) Manque de définition des indicateurs portant sur l'activité du service	57
3.2) Faiblesse des rapports d'évaluation du service	57
Conclusion	59
PARTIE 3 : PROPOSITION DE SOLUTION	61
CHAPITRE 1 : Recommandations pour l'organisation du service achat	62
Section 1 : Recommandations pour l'amélioration du centre décisionnel	62
1.1) Amélioration du pouvoir de décision dans les niveaux hiérarchiques	62
1.2) Faciliter la résolution des problèmes au niveau du service	63
1.3) Inciter la participation et la responsabilité des employés	64
Section 2 : Recommandations pour une meilleure organisation du service	65
2.1) Réorganiser la répartition des tâches	65
2.2) Réorganisation du traitement des dossiers	66
2.2.1) Pour l'enregistrement des documents	.66
2.2.2) L'amélioration des classements des dossiers	67
Section 3 : Recommandations pour les moyens organisationnels	67
3.1) Amélioration par la formation les moyens organisationnels	67

3.2) La considération des attentes du personnel	69
3.3) Apport de nouveaux matériels	69
3.4) La protection des matériels existant	71
CHAPITRE 2 : Recommandations pour le système d'information et de communication	.72
Section 1 : Amélioration du circuit d'information et de communication	72
1.1) Réduction du temps d'acheminement des dossiers de demande d'achat	72
1.2) Amélioration de la communication au niveau du service achat	72
1.3) Amélioration de la circulation d'information entre le service achat et les fournisseurs	74
1.3.1) Amélioration des informations communiqué aux fournisseurs	74
1.3.2) Assurer une bonne gestion des fournisseurs	74
1.4) Amélioration de la communication inter service	75
Section 2 : recommandation pour l'amélioration des fichiers existant	76
2.1) Etablissement de fichiers fournisseurs	76
2.2) Etablissement de fichiers produit	77
2.3) Exigence d'échantillon lors de la demande d'offre	78
2.4) amélioration du traitement et de la mémorisation des informations	78
Section 3 : Recommandation pour l'amélioration des procédures	79
3.1) Application et amélioration des procédures existantes	79
3.2) Etablissement de procédures de fonction	79
CHAPITRE 3 : Recommandations pour le système de contrôle existant	81
Section 1 : Amélioration du contrôle au niveau de la gestion de l'achat	.81
1.1) Etablissement d'un contrôle permanent	81
1.2) Amélioration du contrôle au niveau du délai de passation de la commande	82
1.3) Amélioration des contrôles au niveau de la livraison	82
Section 2 : Amélioration du contrôle au niveau de l'engagement des Dépenses	84

2.1)	Améliorer l'utilisation des fiches d'engagement budgétaires	84
2.2)	Amélioration des contrôles au niveau des modes de règlement et de paiement	85
Section 3 : Amélioration des systèmes d'évaluation au niveau du service achat		85
3.1)	Définition d'indicateur portant sur l'activité du service	85
3.2)	Amélioration des rapports d'évaluation du service	86
Conclusion		88
CONCLUSION GENERALE		89
BIBLIOGRAPHIE		
ANNEXE		
TABLE DES MATIERES		