

OPTION: COMMERCE INTERNATIONAL/GESTION DES ENTREPRISES AGRO-

**INDUSTRIELLES** 

Présenté et soutenu par :

Ashley Celestina MOYNE

**PROMOTION**: 2009-2010

Sous la direction de :

**Encadreur Enseignant** 

#### **Monsieur Seth RATOVOSON**

Enseignant Chercheur, Maître de Conférences à l'Université de

Toamasina

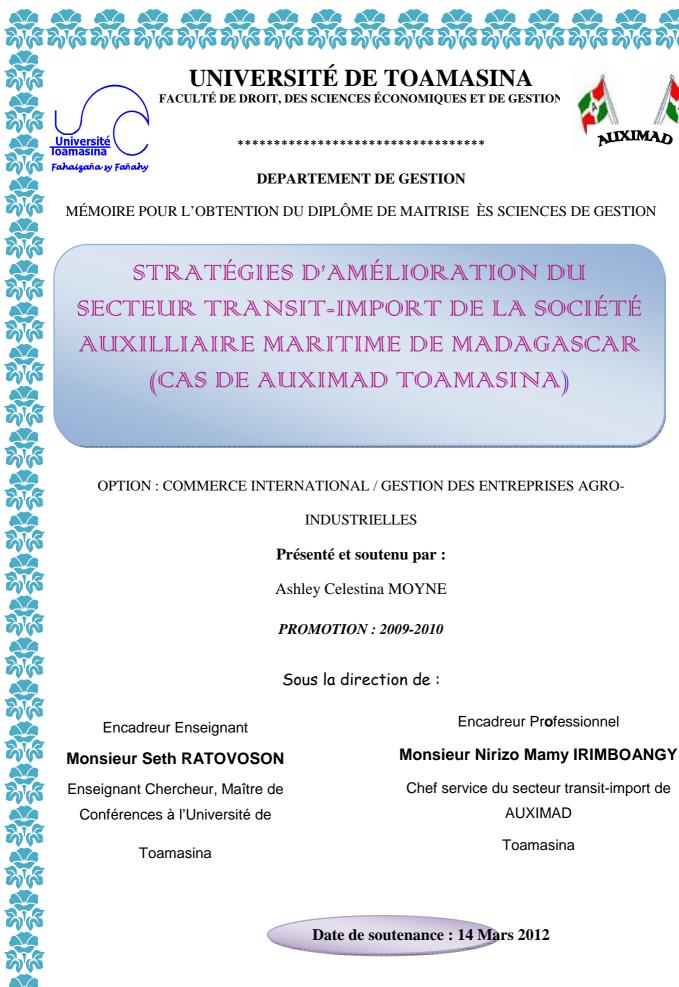
Encadreur Professionnel

#### **Monsieur Nirizo Mamy IRIMBOANGY**

Chef service du secteur transit-import de AUXIMAD

Toamasina

**JANVIER 2012** 



MIXIMA

# **SOMMAIRE**

SOMMAIRE	3
REMERCIEMENTS	4
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	5
GLOSSAIRE	7
INTRODUCTION	
PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE D'ÉTUDE	
CHAPITRE I: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ	12
SECTION I : HISTORIQUE DE AUXIMAD	12
SECTION II : LES ACTIVITÉS GÉNÉRALES DE AUXIMAD	16
CHAPITRE II: LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SOCIÉTÉ	20
SECTION I: LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE AUXIMAD ANTANANARIVO	20
SECTION II: LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE AUXITO	27
CHAPITRE III : LES ACTIVITÉS PRINCIPALES DE AUXITO	30
SECTION I : LE TRANSIT MARITIME:	30
SECTION II : LA CONSIGNATION :	51
DEUXIÈME PARTIE: ANALYSE DE LA SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET SUGGESTI	ONS
D'AMÉLIORATION	56
CHAPITRE I : ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ	58
SECTION I : LES PROBLÈMES AU NIVEAU DE AUXITO :	58
SECTION II : ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE AU SEIN DU SERVICE TRANSIT-IMP	ORT
DE AUXITO	62
CHAPITRE II : ANALYSES SWOT	71
SECTION I : ANALYSE INTERNE : LES FORCES ET FAIBLESSES DE LA SOCIÉTÉ :	72
SECTION II: LES ANALYSES EXTERNES: LES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE	LA
SOCIÉTÉ :	74
CHAPITRE III: LES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION DU SERVICE TRANSIT-IMPORT	
AUXITO	76
SECTION I : AMÉLIORATION AU NIVEAU DE AUXITO	76
SECTION II : AMÉLIORATION AU NIVEAU DE SERVICE DE TRANSIT	90
CONCLUSION	. 100
BIBLIOGRAPHIE	. 102
ANNEXES	. 104
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	.113
TABLE DES MATIÈRES	114

#### REMERCIEMENTS

La réalisation de cette ouvrage nous a demandé beaucoup de temps, de patience, d'attention et sans oublier les conseils judicieux et les encouragements de certaines personnes. Ainsi, nous ne saurions commencer cette étude sans exprimer nos remerciements à tous ceux qui de près ou de loin, nous ont aidés et encouragés lors de la réalisation de cet ouvrage.

Nos plus vives reconnaissances vont à l'endroit des personnes citées ci-après pour leur soutient moral, leur conseil judicieux et surtout pour leur patience :

- Monsieur Seth RATOVOSON, Maitre de conférence à l'université de Toamasina, notre encadreur enseignant, qui malgré ses différentes occupations, a bien voulu accepter de diriger l'élaboration de ce présent ouvrage.
- Monsieur Nirizo Mamy IRIMBOANGY, chef service du secteur transit-import de AUXIMAD Toamasina, notre encadreur professionnel, qui a bien voulu nous guider tout au long de l'élaboration de ce mémoire malgré ses lourdes responsabilités au sein de la société;
- Tout le personnel de la société AUXIMAD Toamasina, pour leur accueil et leur collaboration pendant toute la durée de notre stage ;
- Tous les enseignants de l'Unité de Formation en Gestion à l'université d'Antsiranana ainsi que ceux de la Faculté de Droit, des Sciences Économiques et de Gestion de l'université de Toamasina pour la formation et l'enseignement qu'ils nous ont dispensé tout au long de notre étude universitaire ;

Enfin, notre profonde gratitude s'adresse à notre chère mère et tante pour leur amour, sacrifice et patience et surtout pour leur soutien morale et financier dont elles ont fait preuve pendant toute la durée de notre cursus universitaire ainsi qu'à mes chers sœurs et cousins.

À tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à l'élaboration de ce mémoire et à nos amis nous exprimons notre sincère gratitude.

Celestina Ashley MOYNE

# LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AD : Admission Temporaire

AEC : Communauté de l'Afrique de l'Est AMA : American Marketing Association

APMF : Autorité Portuaire Maritime et Fluviale

ATAF : Groupement des Transitaires Aériens Françaises

AUXIMAD : Société Auxiliaire Maritime de Madagascar

BAD : Bon à délivrer

BSC : Bordereau de Suivi de Cargaison

CAF : Coût Assurance Frêt

CI : Certificat d'Immatriculation

: Marché Commun de l'Afrique Orientale et

COMESA Australe

CMACGM : Compagnie Marseillaise d'Affrètement Compagnie Générale Maritime

DAU : Document Administratif Unique

DVS : Direction de la Valeur et de la Sélectivité

EIR : Equipment Interchange Report

FIFO : First On First In

FTL : Freight and Transit company Limited

GPCAD : Groupement Professionnel du Commissionnaire Agrée par la Douane

IATA : International Air Transport Association

IM : Importation

La SEAL : La Ligne Scandinave

MDD : Maritime DelMar Vielieux

MICTSL : Madagascar International Container Terminal Service Ltd

MSC : Mediterranean Shipping Company
NIF : Numéro d'Identification Fiscale

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OT : Ordre de Transit

SACU : South Africa Customer Unity (Union Douanière d'Afrique Australe)

: Southern Africa for Development Community (Communauté pour le Développement de

SADC l'Afrique Australe)

SCIPPA : Société Coopérative d'Investissement et Participation du Personnel de AUXIMAD

SDV : Société Delmas Vielleux

SGS : Surveillance Générale de la Sécurité

SMMC : Société de Manutention des Marchandises Conventionnelles

SMTM : Société Malgache de Transport Maritime

SPAT : Société Portuaire à Gestion Autonome de Toamasina

TAMEX : Tamatave Expertise

TEF : Titre d'Engagement Financier

TNR : Transit National Routier

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

#### **GLOSSAIRE**

Armateur : propriétaire du navire, affréteur ou gérant d'un navire qui l'équipe pour son exploitation

Consignation : représenter un navire

Conteneur : emballage métallique utilisé pour le transport de marchandise

Débarquement : descendre d'un navire ou avion

Décompte de valeur : facture comprenant le frêt et assurance rédigée par le transitaire

Dégroupage : consiste à dégrouper les marchandises en groupage

Dépotage : faire sortir du conteneur

Embarquement : mettre à bord d'un navire ou avion

Empotage : mettre dans un conteneur

Exportation : consiste à vendre des marchandises à l'étranger

Frêt : frais de transport maritime

Groupage : consiste à grouper les colis ayant une même destination dans un conteneur

Importation : consiste à acheter des marchandises à l'étranger

Jour de franchise : délai fixé

Liquider un dossier : acceptation du dédouanement des marchandises

Magasinage : dépôt des marchandises dans un magasin, entrepôt ou une gare

Magasin en sous-douane : magasin ou entrepôt sous la responsabilité du service douanier

Manifeste : état récapitulatif des connaissements appliqués aux marchandises chargées sur un navire

: personne chargée de la manipulation et du déplacement des marchandises destinées

Manutentionnaire à être emmagasinées, emballées ou expédiées

Mécénat : soutien financier en vue d'un bénéfice publicitaire ou fiscal

Navire : engin flottant qui effectue spécialement une navigation maritime

Notoriété : réputation d'une entreprise

Parrainage : soutien financier ou aide matérielle accordé par une société

: le nombre de client que l'entreprise possède par rapport au nombre global

Part de Marché de la clientèle sur le marché

Passeur : représentant du transitaire au service douanier

Overstay : frais versé a la compagnie de navigation lors du retard de la réception du BAD

Transit : passage en franchise douanière

Visite d'un conteneur : ouvrir un conteneur pour vérifier le contenu

#### INTRODUCTION

Le commerce international maritime est une des activités du développement d'un pays la plus répandue au monde. Il est aussi un système de communication entre les opérateurs économiques du monde entier. Ainsi vers la fin du XXème siècle, les ports de commerce sont devenus les poumons de l'économie mondiale qui, toute au long de leur histoire, ont su adapter leur logistique à la croissance des échanges et à celle de la démographie. Ils évoluent dans le contexte concurrentiel très marqué qui a forgé l'unité et la diversité de la communauté humaine. Aujourd'hui, les ports de commerce jouent un rôle essentiel dans la mondialisation en entrainant avec lui la création des nouveaux emplois dont la consignation des navires, l'affrètement des navires, le transit maritime, etc.

Notre étude va se limiter sur le transit maritime car ce secteur s'évolue de plus en plus dans notre pays et il est l'un de la première source de revenus de l'État. Par définition, un transitaire est une personne morale ou physique qui sert d'intermédiaire à une autre personne physique ou morale pour le dédouanement d'une marchandise.

Actuellement, le service transit-import rencontre des difficultés sur la réalisation de ses activités dues à des nombreux problèmes que la société traverse. Cette situation entraine une diminution progressive de sa clientèle ainsi que de son personnel et elle contribue également au mauvais fonctionnement de la société. Pour cela la société doit trouver des solutions satisfaisantes aussi bien pour elle que pour son personnel afin de mettre en valeur un service de meilleure qualité pour développer une relation durable avec ses clients et s'adapter au marché qui a tendance à être saturé. Alors une question se pose : comment faire pour améliorer cette situation ? En effet, l'intérêt de notre recherche est de proposer des solutions cohérentes et réalisables pour trouver des solutions à ces problèmes. D'où le choix de notre thème :

« STRATÉGIES D'AMÉLIORATION DU SECTEUR TRANSIT-IMPORT DE AUXIMAD » cas de AUXIMAD de Toamasina.

Ce travail a comme objectif d'analyser les activités de la société ainsi que les problèmes dans le secteur transit-import et de proposer quelques suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Pour mener à bien notre étude, plusieurs étapes ont été effectuées : tout d'abord un stage de deux mois au sein du service transit-import de AUXIMAD de Toamasina, puis un entretien auprès du personnel de la société, une enquête auprès des divers centres d'information y compris l'internet sans oublier les notions recueillies pendant notre cursus universitaire qui sont utiles à l'analyse.

AUXIMAD est l'un des plus grands agents de consignataire et transitaire de Madagascar. Cette société a des agences éparpillées dans toute l'ile et notre stage a été effectué dans celle qui se localise à Toamasina où se trouve le plus grand port de commerce du pays.

Notre ouvrage va se diviser en deux parties bien distinctes :

- ✓ La première partie concernera la présentation générale de la société ;
- ✓ Tandis que la seconde partie va se focaliser sur les analyses de la problématique, les analyses SWOT et enfin sur les propositions d'amélioration de la situation.

# PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE D'ÉTUDE

LE CADRE D'ÉTUDE

La première partie de cet ouvrage est divisée en trois chapitres dont le premier sera la présentation générale de AUXIMAD comprenant l'historique et ses activités, le deuxième chapitre se focalisera sur la structure organisationnelle de la direction générale suivi de celle de l'agence de Toamasina, et enfin le troisième chapitre sera consacré sur les activités principales de AUXITO.					
11 Ashley Celestina MOYNE					

# CHAPITRE I: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu l'historique de AUXIMAD suivie de sa situation juridique et de son organisation. Et la seconde section est réservée aux activités générales de la société.

## SECTION I: HISTORIQUE DE AUXIMAD 1

#### §1-Les évènements marquants de la société

1902 : Au début, la société AUXIMAD était connu sous le nom de « WHARF DE TAMATAVE ». C'était une société prestataire de services aux activités multiples dont la principale était la consignation de navires. Comme son nom l'indique, son champ d'action était le port de Tamatave et en tant que consignataire, elle travaille uniquement avec et pour le transport maritime. Son siège social était situé à Tamatave ;

**1952** : La Société consignataire WHARF DE TAMATAVE est devenu la « Société Auxiliaire Maritime de Madagascar » ou « AUXIMAD » qui était statuée et être représentant de la NHCP (Navale et Commercial Havraise).

**1953** : Ouverture d'une agence à Mahajanga dans le but d'aboutir à une meilleure intégration de la NHCP sur le territoire malgache.

1970 : En plus de la consignation de navires, AUXIMAD s'était élargie dans le domaine du transit, de la manutention, de l'entreprise, de la messagerie et plus tard dans l'assurance;

1980 : La société s'était impliquée dans d'autres activités telles le magasinage et le stockage.

**1981** : Suite à la diversification de ses activités, AUXIMAD a augmenté son capital de 50.000.000 Ariary ;

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Service personnel AUXIMAD Toamasina 2011

1988 : Elle a encore ajouté son capital de 162 .000.000 Ar, ce qui fait le total de

222 .000.000 Ar.

**1991** : Début de la pratique du service MIDEX dans toutes les agences.

1992 : Création d'une nouvelle activité MIDEX (Middle East Express) grâce à une

collaboration entre la poste française et AUXIMAD.

2002 : La société a subi une baisse du chiffre d'Affaires due à un blocage de

500milliards d'Ariary de stocks de marchandises dans nos ports lors de la crise politique.

Comme on l'a pu constater le siège social était à Tamatave mais c'est après 1952 que le siège a

été transféré à Antananarivo donc l'historique de la sous- agence de Tamatave est la même à

celle de l'agence d'Antananarivo.

§2-La situation juridique de AUXIMAD :

La société AUXIMAD est une société semi-privée Anonyme (SA) qui a son siège social à Antsahavola-Antananarivo .Il est enregistré dans le registre de commerce sous le numéro 2003B00732/2955 à Antananarivo, son numéro d'identification statistique est le 617 101 000

0016. On peut la joindre sous les numéros ci-après :

-Dénomination : Société Auxiliaire Maritime de Madagascar ;

-Adresse: 18, rue Jean Jacques Rabearivelo-Antsahavola – 101 Antananarivo;

-Boite postale: 1081 – 101 Antananarivo;

-téléphone : 261 20 22 225 02 ;

-fax: 261 20 22 310 98;

-télex : 222 13 AUXITA – 223 20 AUXIDG

-E-mail: auximad@dts.mg -auxidg@dts.mg

Son NIF (Numéro d'Identification Fiscale) est le 14425 et le numéro d'agreement en douane est

le 043.

13

#### §3-L'organisation de AUXIMAD

AUXIMAD possède le plus grand réseau d'agent maritime et aérien de Madagascar. La société fait travailler plus de 500 personnes en permanence afin de satisfaire les clients sur l'ensemble du pays.

A la direction générale, dix personnes sont à l'écoute permanente de la demande des clients. Elles sont des diverses spécialités et sont à la disposition des clients pour les apporter leurs expériences professionnelles en transit, en formalités douanières, à solutionner leurs problèmes de transport tant maritime, aérien, que terrestre, et à prendre soin de leur marchandise jusqu'à sa livraison.

À part l'agence d'Antananarivo qui est le siège social, AUXIMAD possède 11 agences et filiales implantées partout dans l'ile où il y a un bureau frontière. Certaines de ces agences sont situées dans les principaux ports de Madagascar, nous pouvons en citer :

- AUXIDI agence de Diego-Suarez ;
- -AUXIMGA agence de Mahajanga;
- -AUXITUL agence de Tuléar ;
- -AUXIFTUL agence de Taolagnaro;
- -AUXITO agence de Toamasina;
- -AUXINOS agence de Nosy-Be;

D'autres agences se trouvent dans les principaux aéroports :

- -AUXIVATO agence d'Ivato;
- -AUXIANT agence d'Antananarivo;
- -AUXIRABE agence d'Antsirabe;
- -Agence de Manakara

Et on trouve encore d'autres agences qui ne se situent ni auprès des aéroports ni auprès des ports, ce sont les agences d'Antanimena et de Mananjary.

Avec toutes ces agences éparpillées, on peut en conclure que AUXIMAD possède le plus grand réseau d'Agents transitaire et consignataire de Madagascar.

Elle est également présente dans une trentaine de pays et dans une centaine de villes dans le monde.

Ces agences qui viennent d'être citées sont à la disposition des clients pour toutes les prestations de service que AUXIMAD offre et travaille sous la même devise qui est :

« Notre soucis est le professionnalisme dans les diverses activités que nous entreprenons »

La société est aussi membre de plusieurs associations telles qu'IATA ou ATAF, GPCAD.

#### §4-Les actionnaires de la société

La société possède plusieurs actionnaires qui nous avons repartis dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° I: Les principaux actionnaires de AUXIMAD

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentages des	Nombre
		parts	d'actionnaires
ARO	61 666	33,34	3
SMTM(Société	41 1112	22,22	2
Malgache de			
Transport Maritime)			
MDD (Maritime	41 111	22,22	2
DelMar Vielieux)			
SCIPPA (Société	41 111	22,22	2
Coopérative			
d'Investissement et			
Participation du			
Personnel de			
AUXIMAD			
TOTAL	185 000	1000	9

Source: AUXIMAD 2010

SECTION II : LES ACTIVITÉS GÉNÉRALES DE AUXIMAD

§1-Le transit maritime et aérien :

AUXIMAD est un commissionnaire agrée en douane et un commissionnaire de transport.

A. Commissionnaire agrée en douane :

AUXIMAD a son agrément en commissionnaire agrée en douane .Elle peut assurer toutes les

formes des formalités en douane tant à l'import qu'à l'export. La société est membre de

Groupement Professionnel des Commissionnaires Agréés en Douane (GPCAD) à Madagascar.

Elle possède des entreposages en sous-douane pour toutes les marchandises conventionnelles ou

conteneurisées au niveau maritime. Elle a aussi ses propres bureaux dans la zone en sous-douane

sur les sites aéroportuaires d'IVATO.

A l'import, AUXIMAD effectue des groupages puis elle organise les envois de ces marchandises

à l'extérieur par voies aérienne et maritime. Par contre pour l'export, elle reçoit les marchandises

et réalise les dégroupages des paquets en provenance de l'extérieur et les consigne.

B. Commissionnaire de transport :

AUXIMAD peut livrer des marchandises dans toutes les principales villes de Madagascar que ce

soit par voie maritime, par voie aérienne ou par voie terrestre. Une quarantaine de camions et de

tracteurs travaillent pour la société pour l'évacuation de tous les produits directement chez les

clients. Par voie maritime et par voie aérienne elle peut livrer les marchandises à domicile des

clients (TRANSPORT DOOR TO DOOR ) en tant que commissionnaire de transport.

16

#### §2-La consignation maritime :

AUXIMAD est une des plus importantes agences de consignation de navire de Madagascar. Ayant acquis des solides expériences en la matière depuis plusieurs décennies, elle s'est vue confiée la représentation de plusieurs armateurs aussi bien étrangers que locaux.

La société de par son réseau, la seule à être représentée par elle-même dans tous les ports principaux et secondaires de la grande ile :

Elle s'est spécialisée en la consignation de tous types de navire<sup>2</sup> tels que :

-RORO (Roll On Roll Off) ou le roulier : c'est un navire qui est adapté pour le transport de véhicule ;

-VRAQUIER : navire spécialisé pour le transport des marchandises solides en vrac (riz, blé, charbon de terre,...).Leur transport représente 33% du commerce international;

-PORTE-CONTENEUR: ce sont des navires qui transportent exclusivement des conteneurs (1960). Ils sont puissants et rapides pour le commerce mondial;

-PETROLIER et TANKERS : ce sont des navires qui transportent du pétrole brut ou du raffiné ;

-Navires frigorifiques ou REEFER : ce sont des navires esthétiques et rapides souvent peignent en blanc qui transportent des denrées périssables ;

-Navire polyvalent ou Type conventionnel: il transporte tout et en particulier des marchandises emballées conventionnellement (sacs, ballots, fûts et caisses). Il est souvent utilisé au cabotage.

#### §3-Entrepôt-Manutention

#### A. Entrepôt:

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> SERGE André, Cours transport transit et douane, 3<sup>ème</sup> année GESTION option : commerce/GEAI, 2008-2009, université de Toamasina

#### AUXIMAD a un site d'entreposage :

- ≥ 22000 m² de terre plein au service des conteneurs du client tant à l'import qu'à l'export ;
- > 5000 m<sup>2</sup> d'entreposage couvert pour des marchandises en sacheries, en caisses ou autres conditionnements :
- Des entrepôts en sous-douane sont à la disposition des clients .Ils sont situés au maximum à 2 km des ports.

#### B. Manutention:

Avec ses matériaux, la société peut :

- Manipuler des divers types de marchandises : conteneurs, colis lourd, sachets, caisses, palettes, etc. avec des matériels de manutention jusqu'à 25 tonnes ;
- Faire la livraison des colis à domicile ou à l'usine ;
- > Prendre livraison à domicile pour l'expédier à l'adresse indiquée dans le dossier.

#### C. Courrier et colis express (MIDEX):

Soucieux d'aller de l'avant et de répondre encore plus aux attentes de ses clients, la société MIDEX INTERNATIONAL présente une gamme de service complet, adaptée et compétitive quel que soit les besoins des clients et leur taille.

#### • A l'export :

L'entreprise peut livrer des petits colis, des documents très rapidement dans les villes de 140 pays où la société est représentée.

Les principaux bureaux de MIDEX INTERNATIONAL sur le site internet : www.midexing.com

La société cherche à faciliter l'accès de ses services à ses clients à travers l'amélioration de certaines procédures et une meilleure lisibilité de ses tarifs à savoir.

#### • A l'import :

-Envois express : collecter les envois des clients quelque soit l'endroit où ils se trouvent. La société peut enlever les colis chez les clients, en remplissant le formulaire disponible sur l'adresse web de MIDEX : www.midexintl.com

Le service fait également porte à porte, de la réception à la livraison.

-Envois postaux:

Le PLUS de MIDEX : le dédouanement et la livraison des dons à domicile des clients.

MIDEX est présent dans toutes les agences AUXIMAD de Madagascar : Toamasina, Antsiranana, Toliara, Nosy-Be, Mahajanga, Taolagnaro, Mananjary, Manakara.

#### D. Assurance:

AUXIMAD a toujours été le partenaire de la PRESERVATRICE devenue actuellement ARO. Diverses branches d'assurances liées à plusieurs activités peuvent avoir les risques couverts par elle dont notamment :

-Assurance de transport :

L'assurance touche : le transport terrestre, aérien, maritime, l'assurance FAP sauf l'assurance automobile qui est obligatoire à Madagascar.

-Assurance de personnes :

Cette assurance concerne la maladie, les accidents divers, la retraite complémentaire.

- Assurance sur la vie
- -Assurance responsabilité civile :

Cette assurance concerne le chef d'entreprise, chef de famille, association sportive, organisateurs.

- Autres risques :

Les autres assurances concernent l'habitation, les locaux commerciaux avec les risques annexes tels que vol, cyclone, inondation, tempête.

En plus de ces risques, il est possible de s'assurer contre les effets de grêles, les dégâts des eaux, les mortalités de bétails, les bris de glaces.

# CHAPITRE II: <u>LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA</u> SOCIÉTÉ

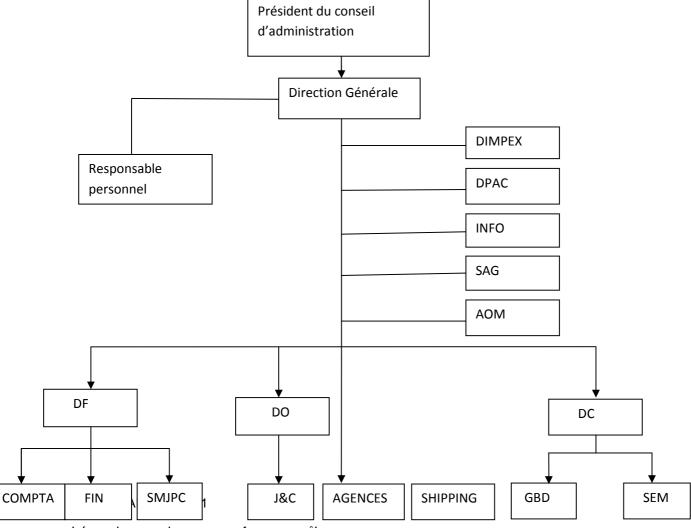
Ce second chapitre est réservé uniquement aux structures organisationnelles de la direction générale, du service commercial et de l'agence de Toamasina ainsi que les descriptions des tâches de chaque service.

# SECTION I : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE AUXIMAD ANTANANARIVO

§1-Organigramme structurelle de la direction générale

Figure n° I: Organigramme de AUXIMAD Antanarivo

Chapitre II: La structure organisationnelle de la société



Légende organigramme : cf annexe n°I

#### §2-Les fonctions de chaque direction :

Chaque direction a des rôles à tenir dans le développement de la société. Les explications en détail de la mission et des responsabilités de chaque direction sont les suivantes :

- La Direction Générale (DG)
- -Elle a pour mission d'élaborer et de superviser la politique générale de la société ;
- -Elle assure aussi le bon fonctionnement de l'administration de la société.
  - La Direction des Opérations (DO)

Elle a pour rôle de superviser le déroulement des opérations des agences, du TOP (Transit Opérations Pétrolières), et aussi celle de la Consignation du navire.

#### • La Direction Financière (DF)

Elle administre la gestion financière et la comptabilité au sein de la société. Donc cette direction est répartie en deux services :

-Dans le domaine comptabilité, le Directeur financier assiste le Directeur général dans la prise de décisions à caractère économique, supervise les attributions du chef de service Comptabilité et participe à la réalisation des objectifs de la société à partir de la politique financière et économique qu'il définit en collaboration avec le Directeur commercial.

-Dans le domaine financier, la direction financière définit avec le Directeur général la politique financière à appliquer, révise et contrôle les attributions du chef de service financier comme le plan de financement et d'investissement, la trésorerie, les dossiers de découvert, la rotation de crédit clients,...

#### • La Direction Commercial (DC)

Elle a comme principale activité et responsabilité d'assurer la gestion des portefeuilles et de garder l'image de marque de la société. Elle a aussi pour fonction d'étudier toutes les actions marketing proposées par le service marketing pour la recherche de nouveau marché et l'élaboration des études sur terrain.

Elle doit aussi contrôler et superviser la gestion de tous les documents commerciaux, la conception et l'élaboration du manuel de méthodologie de la cotation (transit et consignation), le suivi de la gestion informatisée des dossiers des clients.

#### §3-Organisation de la Direction Commerciale

#### A. Organigramme

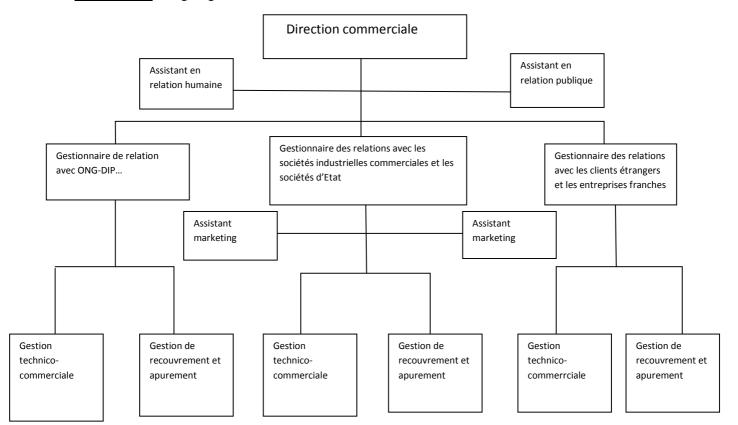


Figure n° II : Organigramme de la direction commerciale

Source: AUXITO 2011

#### **B.** Description des postes

#### • <u>Le directeur commercial</u>

Le Directeur commercial définit la politique commerciale de la société et assure la gestion du portefeuille commercial. C'est lui qui guide toutes les actions du service Marketing comme :

- L'analyse des clients (ciblage, segmentation) ;
- L'analyse du marché, des concurrents ;
- Conclusion des contrats commerciaux, négociation avec les clients et les partenaires.
  - Gestionnaire des clients étrangers et des entreprises franches :

- -Étude et établissement des offres et contrats ;
- -Planning des visites systématiques des entreprises franches ;
- -Conception des tableaux de bord et contrôle des technico-commerciaux, des opérations de recouvrement et apurement ;
- -Établissement et mise à jour d'un guide de prix et des correspondants étrangers ;
- -Étude et réponse à toute demande de cotation de l'étranger ;
- -Ciblage des entreprises franches ;
- -Gestion de cotation de l'étranger;
- -Tenue d'un tableau de bord faisant ressortir les résultats des marchés traités en franco domicile ;
- -Analyse statistique.
- Gestionnaire des relations avec les ONG :
  - -Ciblage des clients;
  - -Planning des visites;
  - -Visite systématique et périodique des clients et des agences (courtoisie, suivi, maintenance, contrôle) ;
    - -Étude et établissement des offres et contrats ;
    - -Étude, établissement et mise à jour d'un guide de prix ;
    - -Communication et échange d'informations auprès des agences et des clients ;
      - -Étude extra-comptable des opérations, vérification de la facturation ;
      - -Coordination avec le service financier des conditions financières des opérations et de paiement.
- Gestion technico-commerciale :

- -Analyse des documents de base ;
- -Analyse statistique de base;
- -Suivi recouvrement et apurement des soumissions.
- Gestionnaire des clients sociétés industrielles et des sociétés d'État

Il s'occupe des mêmes activités que les gestionnaires des relations avec les ONG, ... mais dans le contrôle de gestion technico-commerciale, il s'agit :

- -De l'établissement décompte de TEF, AD;
- -Et du suivi et apurement soumission TEF, AD.
- Gestion technico-commerciale et gestion de recouvrement et apurement
  - -Constituer les dossiers et suivre les documents à la réception ;
  - -Suivre l'évolution des opérations ;
  - -Assurer la situation financière de l'opération ;
  - -Assurer le contrôle et la transmission de la facture auprès de la clientèle ;
  - -Établir le planning de recouvrement.
- Assistante en relations publiques :

Elle a pour rôle de gérer l'action publicitaire de la société et en faveur de la clientèle, et surtout de AUXIMAD auprès de l'administration.

#### Description des tâches :

- Constituer les documents nécessaires aux opérations de transit auprès de l'administration;
- Constitution des dossiers lors des déplacements du personnel de la société;
- Gestion des articles publicitaires ;

- Réalisation des campagnes publicitaires.
  - Assistant en relations humaines :
- Gestion des notes administratives ;
- Aide et soutien des responsables des gestionnaires des relations pour la transformation des offres ou contrats;
- Suivi de la ligne des carrières de personnel de la direction commerciale ;
- Planning de recrutement des stagiaires ;
- Animation au sein de la direction commerciale.

#### • Assistante Marketing:

Elle a pour rôle de recueillir les données nécessaires au fonctionnement du service marketing et de commercialiser les activités annexes de transit, telles que la consignation et le transport

En second lieu, il octroi un service plus pour la clientèle et la société, notamment de l'administration.

D'après la répartition des tâches citées ci-dessus, on peut remarquer que les responsabilités du personnel de la direction commerciale sont bien reparties ; donc on peut en conclure que dans la société AUXIMAD il existe une certaine qualité de service dans la direction.

#### C. Objectif de direction Commerciale

Comme toutes les directions, la direction commerciale a des objectifs tels que :

- -l'amélioration de la qualité du portefeuille commercial;
- -l'augmentation du chiffre d'affaires suivant le budget d'exploitation de la société ;
- -et enfin la recherche de moyens pour fidéliser la clientèle.

#### SECTION II: LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE AUXITO

#### §1-Chaque service a comme tâches respectives :

#### > Chef d'agence:

Il est chargé de tout ce qui est gestion et organisation générale du travail à savoir l'étude de dossier jusqu'à l'intervention auprès de la douane.

#### > Gestionnaire des dossiers imports :

Ce service réalise les opérations de transit-import par voie maritime relatives à la préparation des formulaires et des documents.

#### Gestionnaire des dossiers exports :

Il est chargé de gérer les opérations d'exportation ainsi que les formulaires et les documents y concernant.

#### > Gestionnaire des opérations en douane et manutention :

Il a pour tâche de superviser toutes les opérations effectuées au service douanier.

#### > Responsable déclaration :

Il est chargé d'établir les déclarations en douane.

#### Responsable shipping:

Il a pour rôle de gérer les opérations de consignation faites par la société.

#### > Assistant shipping :

Il a pour mission d'assister le responsable shipping dans toutes les opérations.

#### Responsable des affaires juridiques et contentieux :

Sa mission est de remettre en ordre toutes les affaires juridiques touchant la société. Il est aussi chargé de protester directement les clients qui dans le paiement du frais de transit et de les poursuivre en justice en cas d'insolvabilité.

## > Responsable technique :

Il est chargé de superviser les matériaux techniques tels que : les camions, les élévateurs....

#### > Technicien maintenance informatique :

Il a pour mission de maintenir et de contrôler la bonne marche des matériels informatiques

ainsi que le réseau internet.

#### > Responsable administratif et financier :

Son rôle est de gérer les opérations administratives et financières de la société.

### > Responsable financier:

Il a pour rôle d'assister le responsable administratif et financier dans les opérations de financière.

#### Responsable du personnel :

Sa mission est de gérer les ressources humaines de la société : recrutement, salaire, présence, absence, congé,...

## > Responsable assurances:

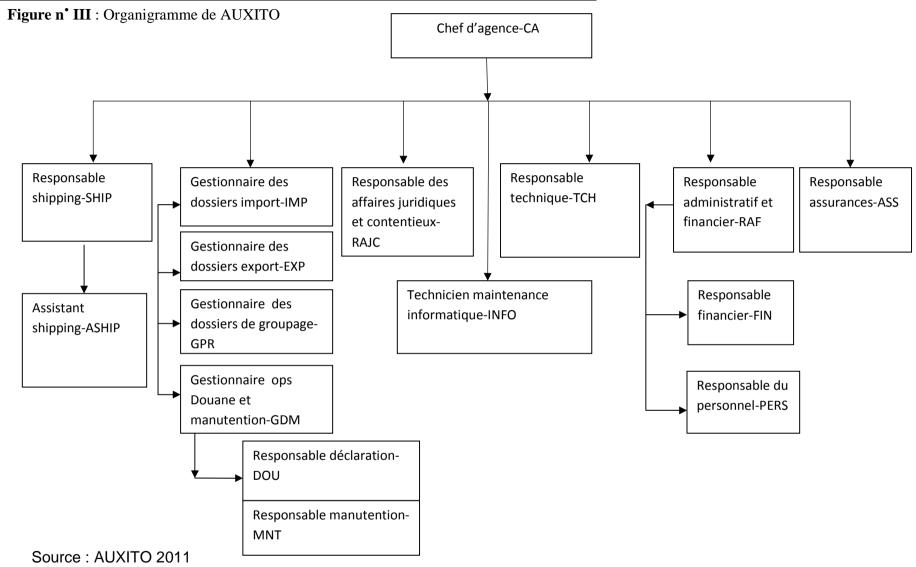
Son rôle est de gérer toutes les opérations sur les assurances effectuées par la société.

#### Les services facturation :

Ce service calcule les débours de chaque opération, établit la facturation de la clientèle.

#### §2-Organigramme de AUXITO

AUXIMAD pratique une structure organisationnelle hiérarchique pure c'est-à-dire toutes les agences ont un organigramme de structure identique sauf pour la direction générale.



# CHAPITRE III: LES ACTIVITÉS PRINCIPALES DE AUXITO

Dans ce chapitre, nous allons expliquer en détails les activités de transit et les activités de consignation de l'agence AUXIMAD de TOAMASINA.

Parmi toutes les activités de AUXIMAD, AUXITO a adopté comme activité principale le transit maritime et la consignation maritime .Ces secteurs sont très dominants dans la ville de Toamasina grâce à l'immensité du port qu'elle possède.

Pour AUXITO, ces activités représentent à peu près plus de 80% de son chiffre d'affaires.

#### **SECTION I: LE TRANSIT MARITIME:**

#### §1-généralités:

## A. Définition :

Etymologiquement, le mot transit veut dire intermédiaire donc on peut dire qu'un transitaire est un prestataire de service. Nous allons maintenant donner quelques définitions d'un transitaire :

-Juridiquement, un transitaire est un mandataire qui planifie l'importation et l'exportation des marchandises<sup>1</sup>.

-Un transitaire est un intermédiaire spécialisé assurant la liaison entre deux modes de transport en conformité des instructions qu'il a reçues.

D'après ces deux définitions on peut en tirer qu'un transitaire est une personne physique ou morale qui sert d'intermédiaire à une tierce personne pour toutes les opérations douanières.

C'est lors des importations et exportations qu'il y a en général les opérations de dédouanement.

.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Serge ANDRÉ, cours transport transit et douane, 3<sup>ème</sup> année GESTION option commerce/GEAI, 2008-2009, université de Toamasina

#### B. Rôle du transitaire :

Le transitaire représente un élément indispensable dans la chaine du transport, rendue de plus en plus complexe en raison de l'accroissement des échanges internationaux.

Auparavant, toute personne physique ou morale peut effectuer les opérations douanières lors des importations ou exportations. Mais après des nombreux problèmes rencontrés par la douane, cette dernière a exigée que seuls les transitaires agréés aient le droit d'effectuer les opérations douanières et aient un accès dans tous les services du port, de la douane, et de la compagnie de navigation.

Le transitaire a pour rôle de :

- servir d'intermédiaire entre la douane, le port, le consignataire ou la compagnie de navigation, le manutentionnaire, l'importateur et l'exportateur;
- aider les importateurs à dédouaner et à prendre livraison le plus vite possible de ses marchandises;
- aider les exportateurs à expédier leurs marchandises et les conseiller sur le transport le plus adéquat et le moins cher ;
- faciliter le travail des opérateurs économiques (*importateurs* et exportateurs).

Toute personne a le droit d'exercer cette activité à condition d'avoir un numéro d'agreement délivré par la douane suite à un paiement d'un montant que cette dernière elle-même a fixé.

#### §2-le service transit

Pour AUXIMAD, le service transit se divise en deux (2) :

- le service transit-import ;
- le service transit-export.

#### A. Le service transit-import :

Pour dédouaner des marchandises, trois(3) agents indispensables entrent en jeu : la douane, la compagnie de navigation, un manutentionnaire (MICTSL Ltd ou SMMC).

1- Organigramme du service transit :

#### Figure n° IV : Organigramme du service transit

(Voir annexe N°II)

**2-**Documents nécessaires à l'importation :

a- Les documents obligatoires :

Pour chaque importation, ces documents doivent être inclus dans chaque dossier :

-le connaissement ou le bill of lading : c'est une lettre de transport, il authentifie les marchandises. Il y a plusieurs types de connaissement ;

-un ordre de transit (OT) : c'est un document rédigé ou rempli par l'importateur pour donner l'ordre à un transitaire de dédouaner ses marchandises .C'est l'instruction particulière de l'importateur qui est très important dans un OT. Il peut aussi servir de preuve en cas de litige avec la douane (exemple : une fausse déclaration) ou le client lui-même (cas d'insolvabilité) ;

-un bordereau de suivi de cargaison (BSC) : c'est un document délivré par la GasyNet après que l'importateur ait enregistré ses importations sur le site web de celui-ci ;

- -la facture des marchandises importées ;
- -une note de poids de la marchandise;
- -une liste de colisage : c'est la liste des colis à importer

Mais à part ces documents cités ci-dessus, il existe d'autres documents supplémentaires exigés par le service douanier .Cette exigence dépendra du type de personne (physique ou morale) et des marchandises :

• Pour une entreprise non franche, une société, une organisation non gouvernementale doit être complétée par la copie de son NIF (Numéro d'Identification Fiscal);

- Une personne physique : son dossier doit être muni de la copie de sa carte d'identité nationale ou de son passeport ;
- Pour une entreprise franche, chaque dossier doit être complété par ces documents ciaprès :
  - -un engagement annuel : c'est une lettre rédigée par l'entreprise pour assurer qu'il respecte tous les règles et engagements imposés à son entreprise ;
  - -une attestation de destination globale annuelle : un document qui affirme que ces marchandises importées sont bien destinées pour le besoin et l'exploitation de l'entreprise ;
  - -une liste des marchandises à importer.
- Pour le gouvernement (ministère) ou ambassade, chaque dossier doit comporter : -une demande de franchise totale : c'est une demande adressée à la direction générale de la douane pour que les marchandises soit exemptées de droit de douane et des taxes ;
  - -une attestation de destination globale annuelle;
  - -liste des marchandises importées.
- En cas de déménagement, le dossier doit contenir une attestation de certificat de changement de résidence délivrée par la mairie de la ville où la personne veut déménager et une attestation de valeur de la marchandise;
- Pour les produits alimentaires, il doit y avoir un certificat de consommabilité ou de contamination radioactive ;
- Pour les déchets aluminium, un certificat de consommabilité ;
- Pour les produits laitiers et conserves de viande, charcuterie, animaux vivants, médicaments, vaccins : une autorisation d'importation délivrée par le service vétérinaire ;
- Pour les médicaments, une autorisation d'importation délivrée par le ministère de la santé :
- Un certificat d'origine pour les marchandises venant des pays où Madagascar a fait un accord (COMESA, AEC, SACU, SADC);
- Pour les voitures d'occasion, une copie de la carte grise de la voiture

#### b- Les documents facultatifs :

Ces documents ne sont pas obligatoires mais l'importateur peut les remettre dans son dossier :

- ✓ Un certificat d'assurance ou de non assurance si les marchandises n'est pas assurées ;
- ✓ Une note de frêt ;
- ✓ Un manifeste;
- ✓ Un bon de commande ;
  - 3-Étapes à suivre pour dédouaner les marchandises

Le dédouanement des marchandises au port est conditionné par l'existence des trois documents :

- Un bon de sortie :
- Un gate-pass ou un bon à enlever ;
- Un bon à délivrer.

Ces derniers émanent des 3 endroits différents. Cela implique l'organisation interne de ladite société comme suite :

- L'ouverture des dossiers ;
- La déclaration :
- La taxation;
- L'enlèvement :
- La facturation.
  - a- L'ouverture des dossiers :

Ce sous-service a pour rôle de recevoir les dossiers des clients, de les vérifier, de les reproduire et enfin de les envoyer aux autres sous-services pour que ces derniers puissent réaliser leur travail.

#### b- La declaration:

Le sous-service déclaration a pour but d'informer le service douanier à l'aide du DAU (Document Administratif Unique) qu'un tel transporteur va prendre livraison d'une telle marchandise au port.

Pour pouvoir atteindre son but, le sous-service doit rédiger un document essentiel à la déclaration qui est le DAU mère, ce dernier est composé de:

```
-le DAU primata;
```

-le DAU copie;

-le DAU bon à enlever.

Le DAU est en fonction du nombre de la facture, si par exemple un importateur a un conteneur plein mais les marchandises dans ce conteneur sont facturées par des différents fournisseurs donc le déclarant devra rédiger un DAU mère pour chaque facture, car la valeur de la facture doit être déclarée au service douanier car en tant que l'une des premières sources financières de l'État, il se doit de savoir la valeur de devise qui entre et sort du pays par son intermédiaire.

#### b1- Remplissage d'un DAU

Pour remplir un DAU, trois informations sont indispensables, on peut citer :

- -le régime douanier;
- -les nomenclatures tarifaires dans le tarif des douanes:
- -le montant de la marchandise.

Ces informations ne doivent pas subir d'erreurs lorsqu'on remplit la page du DAU sinon le service douanier accuse le transitaire de faire une fausse déclaration.

#### • Le régime douanier :

Le régime douanier est une façon de classer les marchandises suivant leurs destinations finales et leurs étapes de dédouanement.

Il y plusieurs régimes douaniers à l'importation mais les plus fréquents sont :

-IM4 : importation mise à la consommation : ce sont des marchandises importées et arrivées à destination, elles sont directement dédouaner au port de débarquement. Tous les documents de dédouanement doivent être des originaux ;

-IM5 : importation en admission temporaire : ce sont des marchandises importées et dédouanées au port de débarquement mais son utilisation est temporaire c'est-à-dire les marchandises devrons être exportées avec l'importateur si le délai de séjour de celui-ci est expiré. Ce sont surtout les ambassadeurs qui demandent une admission temporaire et ce régime ne concerne que les personnes physiques. Ce régime est exempté des droits de douane et des taxes à condition que l'importateur exporte ses marchandises à la fin de son séjour .Mais si par exemple à la fin de son séjour, il vend ses marchandises, l'acheteur doit d'abord payer les droits et taxes avant de pouvoir se les approprier. L'importateur doit renouveler sa demande toutes les deux ans sinon il payera tous ses droits et taxes .Ce régime n'est donc possible que pour les marchandises qui ont une durée de vie de plus de deux ans.

-IM6 : Re-importation (exempté des droits de douane et taxes) : ce sont des marchandises importées mais à son arrivée au port de débarquement ,2 cas peuvent se présenter :

-soit les marchandises ne sont pas conformes à la commande alors l'importateur demande à son transitaire de renvoyer les marchandises à l'expéditeur ;

-soit la destination finale de la marchandise a subi d'erreurs (livraison au mauvais port de débarquement) ;

Si l'un de ces 2 cas se présente, on peut déclarer ces marchandises sous ce régime.

-IM8 : Transit à l'import : les marchandises sont placées sous ce régime si elles ne sont pas dédouanées au port de débarquement c'est-à-dire dans une autre ville qui est la destination finale de la marchandise. A l'arrivée à destination, ces marchandises seront apurées afin de pouvoir être dédouanées.

#### • Le tarif des douanes<sup>1</sup>:

Le tarif des douanes est une convention internationale sur le système harmonisé des désignations et des codifications des marchandises. Ce tarif est fait à Bruxelles le 14 juin 1983 et est entrée en vigueur le 01 janvier 1988 dans le but de :

- ✓ Faciliter le commerce international ;
- ✓ Faciliter la collecte, la comparaison, l'analyse des statistiques en particulier celle du commerce international ;
- ✓ Réduire les frais qu'entraine la nécessité d'attribuer aux marchandises une nouvelle désignation, un nouveau classement, un nouveau code lorsque, au cours des échanges internationales, elles passent d'un système de classement à un autre, et de faciliter l'uniformisation des documents commerciaux ainsi que la transmission des données.
- ✓ Destiner à être utilisé pour la tarification et les statistiques afférentes aux différents modes de transport des marchandises ;

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Tarif des douanes, édition 2011

- ✓ Destiner à être incorporé dans toute la mesure possible dans le système commercial de désignation et de codification des marchandises ;
- ✓ Destiner à favoriser l'établissement d'une corrélation aussi étroite que possible entre les statistiques du commerce d'importation et d'exportation, d'une part, et les statistiques de production, d'autres part.

Le tarif de douane est composé de 21 sections et 99 chapitres qui positionnent chaque type de produit à des numéros. Il inclut aussi le pourcentage de droit des douanes et celle du TVA (Taxes sur la Valeur Ajoutée).

Ce tarif est révisé tous les cinq (5) ans et entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier qui suit dans un délai de douze (12) mois. La dernière édition utilisée par les opérateurs économiques (transitaires et le service douanier) est une édition de l'année 2011.

La saisie d'une déclaration doit se faire avec le plus de précautions possibles car la moindre faute peut entrainer des conséquences néfastes pour le transitaire :

-si la faute commise lors de la saisie de la déclaration modifie le montant des taxes à payer après rectification, le transitaire sera punit d'une amende fixée par l'inspecteur

b 2-Les circuits des dossiers et les étapes à suivre lors de leur passage au service douanier :

#### **L**es circuits des dossiers :

Le remplissage des DAU se fait à l'aide d'un logiciel appelé SYDONIA ++. C'est sur ce logiciel que le service déclarant et le service douanier travaillent. Le SYDONIA ++ affiche automatiquement les circuits des dossiers lors de la saisie des informations sur la marchandise à importer .Il existe quatre sortes de circuit des dossiers :

-circuit rouge;

-circuit jaune;

-circuit vert ;

-circuit bleu.

#### - Circuit rouge:

Une marchandise importée est en circuit rouge si le pays exportateur est la Chine et si le montant de la facture est très élevé suivant les barèmes fixés par le service douanier. La marchandise doit pour cela passer au scanner si containerisée. Mais avant le scannage, le transitaire responsable du conteneur doit d'abord prendre rendez-vous au bureau du scan avec le DAU copie bleue (original) et le décompte de valeur (note de valeur). Apres le scannage 2 cas peuvent se présenter :

-le conteneur est suspect : on dit qu'un conteneur est suspect si après le scannage, le résultat montre qu'il y a un point noir sur une partie du conteneur c'est-à-dire que la marchandise dans le conteneur n'est pas conforme soit en quantité soit en espèce à la déclaration faite au service douanier. Donc le conteneur doit faire l'objet d'une visite c'est-à-dire ouvrir le conteneur sous la présence du transitaire, de l'inspecteur de douane, d'un visiteur et d'un expert qui est le représentant du client (importateur).

Apres la visite, l'inspecteur délivre le résultat, s'il n'y avait pas une fausse déclaration alors le dossier est liquidé immédiatement .Par contre s'il y avait une fausse déclaration, le dossier est classifié contentieux, alors l'inspecteur fait la constatation des problèmes puis revalorise les marchandises et enfin il fait la différence entre l'ancien CAF et le nouveau CAF et on obtient le droit compromis qui doit être payé obligatoirement par l'importateur.

-Le conteneur est non-suspect : l'inspecteur liquide immédiatement les dossiers.

Pour le cas des conteneurs en IM8, la visite se fait à l'arrivée à destination.

#### Circuit jaune :

Les marchandises en circuit jaune ne passent pas au scanner .Si le DAU est recevable au dépôt, l'inspecteur vérifie si le frêt est trop bas ou trop haut puis s'il n'y a pas un message de redressement venant de la SGS concernant le montant de la facture alors le dossier est liquidé immédiatement.

#### - Circuit vert:

Les dossiers au circuit vert sont directement liquidés sans vérification du montant du frêt ni celui de la facture de la marchandise.

#### Circuit bleu:

Ce circuit n'est pas encore actif, il est conçu spécialement pour la société AMBATOVY.

Les étapes suivies par les dossiers pour être liquidés

Les dossiers sont traités à la recette des douanes, ils doivent passer 3 étapes pour être liquidés c'est-à-dire dédouanés :

• <u>Première étape</u>: Enregistrement des dossiers, s'ils sont complets, ils seront directement transmis à l'inspecteur responsable par l'intermédiaire d'un planton. L'inspecteur étudie le dossier:

-si le dossier est en circuit vert, il sera directement liquidé ;

-s'il est en circuit jaune, s'il n'y a pas de message de redressement venant de la

Direction de la Valeur et de la Sécurité (DVS) qui fixe le prix unitaire minimum de la marchandise à importer ou de la SGS, alors le dossier sera liquidé immédiatement ;

-le dossier est en circuit rouge, le conteneur passe au scanner, si le résultat est non suspect donc l'inspecteur peut liquider le dossier.

- <u>Deuxième étape</u>: Pour les marchandises au régime IM4, les dossiers passent d'abord au service de révision (à l'inspecteur réviseur) pour une dernière vérification avant d'être liquidés. Après, le passeur récupère les dossiers utiles pour le bon de sortie et les originaux utiles pour l'importateur comme la facture originale, la carte grise... Et pour le régime IM8, les dossiers récupérables sont les DAU et les documents utiles pour le TNR;
- Troisième étape : Établissement du bon de sortie.

Dans le cas où les dossiers déposés au service d'enregistrement sont incomplets, ils seront retournés au passeur afin de les compléter soit par le document manquant soit par une soumission.

Pendant les études de l'inspecteur, beaucoup de problèmes peuvent se présenter :

Pour les dossiers en IM4, deux cas peuvent se présenter :

- pour le cas de circuit vert :

-recevabilité : les dossiers ne rencontrent aucun problème, ils passent directement à l'inspecteur liquidateur. Et le passeur a pour rôle d'assurer la rapidité de la liquidation ;

-soumission : en cas des dossiers manquants, le passeur doit compléter les dossiers manquants et ainsi les dossiers peuvent suivre les procédures normales.

- pour le cas de circuit jaune :

La liquidation du dossier dépend du message de redressement reçu par l'inspecteur.

Le message de redressement est envoyé soit par le DVS soit par le SGS .Le dossier est classé contentieux s'il y a un message de redressement.

La DVS a pour rôle de vérifier si la valeur facturée (prix de la marchandise) n'est pas inférieure à celle qu'elle a fixée. Elle fixe la valeur minimale qu'on facture sur une marchandise.

<u>Exemple</u>: le prix d'une allumette fixé par le DVS est de 150 Ariary donc aucun importateur n'a le droit de facturer le prix d'une allumette au-dessous du prix fixé par le DVS sinon il y aura un redressement fait par le service douanier sur ladite facture et les DAU.

Par contre, la SGS est une entreprise privée mais elle est en collaboration directe avec la douane. Si la SGS envoie un message de redressement concernant un dossier en cours, ce dernier passe directement en circuit rouge, on dit qu'il est ciblé.

-Pour le cas de circuit rouge :

La liquidation du dossier dépend du résultat du scannage. Pour pouvoir scanner un conteneur, le passeur doit d'abord prendre rendez-vous auprès du bureau de scan au SPAT et muni de la DAU copie bleue et le décompte de valeur (note de valeur).

Apres le scannage, deux(2) cas peuvent se présenter :

• Le conteneur est suspect donc une visite s'impose;

• Le conteneur est non –suspect, la liquidation se fait immédiatement.

#### La soumission :

Une autorisation de soumission est un document rédigé par le transitaire pour remplacer un document manquant ou non original dans un délai limité avec l'approbation du receveur des douanes.

Cette autorisation devrait être visée par l'adjoint-receveur après approbation du receveur des douanes. Elle est rédigée en quatre (4) exemplaires : un exemplaire retenu par le bureau d'enregistrement pour être enregistré, deux autres seront déposés avec le dossier au bureau de dépôt pour compléter le document manquant, et le dernier sera remis au transitaire. Le dossier ne sera traité qu'après l'arrivée du document manquant, il sera retenu par l'inspecteur concerné. Si passé le délai fixé par le receveur, le document en soumission n'est pas encore entre les mains de l'inspecteur alors le dossier sera classifié contentieux.

#### Les dossiers contentieux :

Un dossier est dit contentieux s'il y a :

-une fausse déclaration ;

-un message de redressement;

-une soumission expirée.

Tous dossiers contentieux sont punis d'une amende fixée par l'inspecteur concerné.

#### ❖ L'apurement :

Ce sont les marchandises qui voyagent en sous-douane qui sont apurées c'est-à-dire les marchandises en IM8 .Ces marchandises sont apurées ou régularisées en IM5 ou IM4 à leur arrivée à destination.

#### ❖ Le bon de sortie :

Le bon de sortie est un numéro délivré par le service douanier après la liquidation des dossiers et le paiement du montant de la déclaration c'est-à-dire le droit des douanes, le TVA et les prestations de GasyNet. Il est délivré à partir du numéro de la déclaration de la marchandise et celui du numéro d'agreement du déclarant.

Ce numéro est l'un des éléments essentiels pour la sortie des marchandises au port de débarquement.

#### c- La taxation:

Le rôle du sous-service taxation est de s'occuper du bon à délivrer (BAD) et du Gate-Pass ou bon à enlever. Il travaille en collaboration directe avec la SMMC, MICTSL et les compagnies de navigation. Il a pour but d'obtenir ces deux documents le plus vite possibles afin de pouvoir prendre livraison de la marchandise au port et aussi pour éviter le magasinage et les surestaries.

#### Comment obtenir un bon à délivrer (BAD) et un Gate-Pass ou un bon à enlever?

#### La compagnie de navigation :

Le BAD est délivré par la compagnie de navigation qui transporte la marchandise. A Madagascar, il n'existe que huit compagnies de navigation, nous avons :

- Le CMA CGM;
- Le MAERSK-Safmarine ;
- AUXIMAD;
- Le TAMEX ;
- La SEAL;
- Le MSC;
- La SDV :
- Le FTL (spécial pour la plupart de temps).

Les documents essentiels pour obtenir un BAD sont:

- ➤ Le connaissement original endossé par l'importateur et aussi par la partie notificatrice s'il y en a ;
- L'ordre de transit original.

Apres avoir remis ces deux documents entre les mains de la compagnie de navigation, ce dernier présente des factures que le transitaire doit payer avant de se faire délivrer le BAD, il y a :

- ➤ Le frais dossier : c'est le droit à payer à la compagnie de navigation concernée. Le montant de ce frais est fixé à 60000Ar sauf pour MAERSK ;
- ➤ La caution : c'est la garantie du conteneur, 400000 Ar pour chaque conteneur de 20 et 800000 Ar pour ceux de 40.

La caution est remboursée après que le conteneur soit restitué sans retard ni dommages (cassé, éraflé, brisé, troué...). En cas de dommage, le montant de la caution sera retiré par la compagnie de navigation pour réparer les dommages subis par le conteneur, et, le montant restant sur la caution sera remboursé au transitaire.

On peut classer le connaissement selon sa destination:

-le connaissement nominatif : c'est un connaissement adressé à une personne physique ou morale .Pour le BAD, la personne concernée doit rédiger une lettre d'engagement simple et endosser le connaissement pour prouver que le connaissement lui appartient :

-le connaissement bancaire : il est adressé à une banque c'est le cas de crédit documentaire. La banque doit rédiger une lettre de garantie bancaire pour le BAD et doit endosser le connaissement pour la preuve que ce dernier lui appartient.

Le connaissement est normalement rédigé en sept (7) exemplaires :

- Trois (3) originaux : pour l'exportateur ou le chargeur qui les envoie à l'importateur pour prendre livraison de la marchandise;
- Quatre (4) copie non négociable : dont un connaissement chef Agent's copy et Capitain's Copy pour le chargeur.

On trouve trois types de connaissement :

-le connaissement original;

-le Télex Release : est un télex envoyé par la compagnie de navigation du départ pour autoriser la livraison de la marchandise même sans présentation du connaissement original à la compagnie de navigation d'arrivée ;

-le Sea-Waybill: c'est une copie du connaissement de même valeur que l'original, il est rédigé en un seul exemplaire unique. Il est souvent exigé par l'importateur à la compagnie de navigation afin d'éviter: les complications, les blocages car avec un connaissement original en 3 exemplaires en main l'un peut être égaré or ces derniers sont irremplaçables et cela peut entrainer des problèmes par contre le Sea-Waybill peut être remplacé en cas de perte.

Ces deux connaissements sont utilisés lorsqu'il n'y a pas d'original. Plusieurs raisons peuvent entrainer l'absence du connaissement original dont :

- -le non-paiement du frêt au départ ;
- -la perte du connaissement par le transporteur ;
- -retard de la délivrance des documents par le service public.

Le BAD est envoyé au GasyNet par la compagnie de navigation pour confirmer le numéro du connaissement. C'est grâce à cette confirmation que le passeur et les agents d'enlèvement puissent avoir le numéro du bon de sortie et celui du bon d'enlèvement. Le transitaire a douze (12) jours pour récupérer le BAD au tarif normal, au treizième (13ème) jours, il doit verser un overstay en plus du tarif pour avoir le BAD.

#### Madagascar International Container Service Ltd (MICTSL):

Madagascar International Container Terminal Service Ltd connu sous le nom de MICTSL a été inauguré le 17 octobre 2005. Elle est en relation directe avec les compagnies de navigation, ces dernières doivent remettre au MICTSL un exemplaire de leur BAD et les types de signatures qui peuvent s'y trouver, ce règlement a été imposé pour éviter tous types de contrefaçon du BAD. MICTSL travaille en collaboration directe avec le SPAT pour la gestion des conteneurs (embarquement et débarquement sur le navire).

Il n'intervient que pour les marchandises containerisées, il a pour rôle de délivrer un Gate-Pass pour ces dernières afin que le transitaire puisse prendre livraison du conteneur au port.

Pour avoir le Gate-Pass, le transitaire muni du BAD doit verser au MICTSL plusieurs types de frais tel que : les frais de débarquement, de la livraison, droit du port sur les marchandises importées, ...

Le transitaire a sept (7) jours pour payer les frais du Gate-Pass, passer ces délais il doit verser des frais de magasinage qui se départagent par période :

```
-du 8<sup>ème</sup> jour au 18<sup>ème</sup> : première période ;
```

-après le 18<sup>ème</sup> jour, la deuxième période qui durera 15 jours ;

-la troisième période commence au delà des 15 jours ;

Chaque période a un prix unique.

La franchise de magasinage du MICTSL est fixée comme suite :

- -à l'import, elle commence le jour où le navire finit son déchargement, sept (7) jours incluant le samedi et dimanche ;
- -à l'export, elle débute le jour de la réception du conteneur, cinq (5) premiers jours gratuits incluant le samedi et le dimanche ;
- -le conteneur réfrigéré, cinq (5) premiers jours gratuits ;
- -le conteneur plein en transbordement, quinze (15) premiers jours gratuits incluant le samedi et dimanche ;
- -La franchise de la facture du Gate-Pass est fixée 72 heures après sa sortie.

#### CACLUL DU FRAIS DE MAGASINAGE:

Pour le conteneur 20':

➤ Première période : [(6.64€ x nombre de jour x coursde devise) + 20% du TVA] x nombre du conteneur;

Deuxième période :[(14.71€ x nombre de jour x cours de devise) + 20% du TVA] x nombre du conteneur :

➤ Troisième période :[(29.44€ x nombre de jour x cous de devise) + 20% du TVA] x nombre du conteneur.

Pour les 40':

➤ Le montant du frais est de 13.27€ pour la premièrepériode;

➤ La deuxième période : 29.43€;

➤ La troisième période : 58.88€.

Pour les marchandises dangereuses, certains frais de magasinage sont majorés de 50%, on peut en citer : le débarquement du conteneur plein, la livraison, le droit du port et le magasinage à la 1<sup>ère</sup> période.

Dans le cas des marchandises en groupage, c'est MICSTL qui fait le débarquement puis le transitaire est obligé de faire appel à la SMMC pour faire le dépotage. Mais tant que le conteneur n'est pas dépoté, il sera sous la responsabilité du MICTSL.

### 4 Société de Manutention des Marchandises Conventionnelles (SMMC):

La Société de Manutention des Marchandises Conventionnelles connue sous le nom de la SMMC est une société d'État gérée par les droits communs, c'est-à-dire comme les sociétés privées. Et c'est par le décret n°867/07 du 04 octobre 2007 qu'est née la SMMC du port de Toamasina. Elle est sous la tutelle du Ministère du transport, du Ministère de finance et du budget, du Ministère de l'industrie et du commerce. C'est une société de prestataire de service dans le domaine d'acconage des marchandises conventionnelles du port de Toamasina.

Elle est un intermédiaire entre le client et le navire, le transitaire et le consignataire. Elle fait aussi les prestations sur les marchandises conteneurisées seulement sur les trafics nationaux.

La SMMC a pour rôle de délivrer un bon d'enlèvement afin que le transitaire puisse prendre en charge la responsabilité des marchandises.

Comme MICTSL, la SMMC soumet aussi ses clients sous certaines conditions sur la période de franchise :

-Au débarquement : la période de franchise est généralement fixée à 10 jours calendaires :

-A l'embarquement : la période de franchise est de 7 jours calendaires avant la date d'arrivée du navire d'embarquement ;

-Pour le transbordement, le délai de franchise est de 20 jours de la date de classement des marchandises à transborder ;

-Pour le conteneur vide et les marchandises dépotées, la franchise est le jour même de leur réception au magasin.

Le bon d'enlèvement est délivré par la SMMC suite à un paiement des taxes calculées par la société. Ces taxes sont fixées selon le types de marchandises à débarquer ou à embarquer (véhicules, charbon de terre, animaux...).

#### **CALCUL DE TAXES:**

Prenons un exemple sur le dédouanement de véhicule :

On va dédouaner 3 véhicules avec un poids total de 4.860 Kg ou 1.620Kg chacune, débarquement en RORO.

La SMMC fixe son prix à partir du poids de la marchandise, donc on a :

-débarquement RORO (154€ x 3 véhicules) = 462 €

-cession du bon d'enlèvement (fixée)= 0,5 €

-redevance flux maritime (40\$ x cours\$) x 3 véhicules = 26,43€

Cours €

-droit de port à l'importation (2,4 € x poids sur \( \text{b connaissement } (4.860 \text{Kg}) = 11,66 \( \ext{€} \)

d- L'enlèvement:

Le sous-service enlèvement a pour but de faire sortir et de livrer les marchandises dédouanées à l'importateur.

Mais cette livraison ne sera faite qu'à condition que l'agent d'enlèvement soit muni de tous les documents nécessaires à la livraison, on peut en citer :

- Pour l'enlèvement d'un véhicule, l'agent d'enlèvement doit être muni de :
  - -un numéro du bon de sortie délivré par la douane au sous-service déclaration ;
  - -Deux (2) exemplaires de la facture du bon d'enlèvement (original+copie);
  - -Deux (2) exemplaires de pièces de caisse (original+copie) ;
  - -Deux (2) bon d'enlèvement (original+copie);
  - -Un bon à délivrer (la 1<sup>ère</sup> copie visée par la SMMC);
  - -Un copie de carte grise si véhicule d'occasion ;
  - -Deux (2) copie du connaissement ;
  - -Deux (2) copie du DAU bon à enlever, si la marchandise est en IM8, on ajoute le contrôle (DAU copie).

#### Remarque:

Les deux exemplaires de pièce de caisse sont les reçus de la facture du bon d'enlèvement.

- Pour l'enlèvement d'un conteneur :
  - -Un Gate-Pass original;
  - -Deux(2) DAU dont l'un est original au moins ;
  - -Trois (3) copie de Gate-Pass;
  - -Un numéro de bon de sortie.

- Pour l'enlèvement d'un véhicule, on doit passer dans quatre services du port :
- ✓ Le service magasinage : muni de la copie de la facture, de la pièce de caisse, de la copie du connaissement, et du DAU copie, il enregistre le numéro du bon d'enlèvement et celle de la facture du BAD dans le cahier d'enregistrement pour l'inventaire de la marchandise à la douane. Mais avant que le véhicule ne quitte le parc, on compare le numéro du châssis inscrit sur le véhicule à celui noté sur le BAD ou le connaissement. Après le BAD ou le connaissement est visé par le magasinier et le connaissement copie sera retenu par le service magasinier.
- ✓ Le service police : Après la sortie du véhicule hors du parc, l'agent d'enlèvement devra le garer juste devant le bureau de service police pour une vérification. Ce service est composé par les agents de la SMMC. Apres vérification, il vise le connaissement original ou le BAD pour prouver que le véhicule ait passé au contrôle du service police. Et ce connaissement visé est contrôlé par les polices de la route pour vérifier que véhicule ait suivi les procédures de dédouanement normales c'est-à-dire sans corruption.

#### Remarque:

Dans le cas où il n'y a pas de connaissement original, c'est la première copie du BAD qu'on vise au service de police.

- ✓ Le service contrôle : c'est le dernier contrôle effectué par la SMMC sur la conformité du numéro du châssis avec celui du connaissement et la carte grise. Il retient le bon d'enlèvement original et la copie de la carte grise.
- ✓ Le service douane : contrôle le numéro du bon de sortie si conforme à celui qu'il a dans son registre et aussi celui du numéro de la déclaration. Il vérifie aussi le numéro d'agreement du transitaire, il retient un DAU bon à enlever.

A la sortie du véhicule, le transitaire sera muni de : l'original de pièce de caisse, de la facture, la copie du bon d'enlèvement et l'original du connaissement ou du BAD visé. Et pour l'importateur : la carte grise originale, CI modèle n°1 +quittance du paiement des taxes, assurances, DAU, note de valeur, connaissement ou BAD visé par le service magasinier et celui de la police, le bon de livraison délivré par le transitaire.

#### Enlèvement des marchandises conventionnelles :

Même documents pour celui des véhicules sauf pour le carte grise et bien sur même étapes (magasinage, police, contrôle, douane).

#### ❖ Pour l'enlèvement des marchandises en groupages :

Même procédures que l'enlèvement des marchandises conventionnelles sauf que le Magasin est de stockage est différent c'est soit en sous douane soit au hangar 9 bis.

#### ❖ Enlèvement d'un conteneur :

Le conteneur passe d'abord à la porte 5 ou il retient l'un de DAU et l'autre DAU sera remis au Tac MICTSL. Tous les documents sont retenus par la douane en échange d'EIR MICTSL. Dans le cas où le conteneur est en IM8, on doit mettre une pince (plomb nivaquine) puis on remplit le contrôle (visa de la douane au verso du DAU) et enfin le conteneur pourra sortir de l'enceinte du port. Mais avant la sortie, l'EIR non conforme doit être vérifié et visé par l'assistance du Tac.

#### Remarque:

Le plomb nivaquine est un plomb pose par la douane sur le conteneur pour marquer que celui-ci n'a pas encore acquitté de ses droits et taxes douanières.

Lors de ces dédouanements, pour le régime IM4 tous les documents doivent être originaux, ceux de IM5 l'autorisation d'admission temporaire doit être originale et enfin celui de IM8, les copies peuvent être utilisées pour les TNR mais arrivée à destination on doit utiliser les originaux pour le dédouanement.

#### e- La facturation:

Le service facturation a pour mission de facturer les frais et les dépenses ainsi que les prestations de l'agence aux clients (importateur ou exportateur).

#### §3-Le service transit export :

Le transit export suit les mêmes procédures que le transit maritime import (ouverture des dossiers, déclaration, taxation, embarquement, facturation).

#### **SECTION II: LA CONSIGNATION:**

#### §1-généralités

#### A. <u>Définition</u>:

Consigner un navire c'est le fait de représenter un navire.

Donc, on peut en tirer comme définitions :

- -un consignataire d'un navire est un mandataire de l'armateur;
- -un consignataire est le représentant d'une compagnie de navigation.

#### B. Les missions d'un consignataire :

- veiller à l'accueil et au ravitaillement du navire au port ;
- recevoir les marchandises que lui remet le capitaine aux fins de les délivrer aux ayants droits ou à leurs représentants pour le compte de l'armateur ;
- au départ, il réceptionne les marchandises et émet les connaissements ; à l'arrivée, il les livre au destinataire ;
- il prépare l'escale, assiste le navire pendant l'escale, et gère tous les problèmes consécutifs à l'escale :
  - il reçoit tous les actes judiciaires ou extra-judiciaires destinés à l'armateur ;
- il assure la gestion des supports ou unités de transport multimodaux de la marchandise (conteneurs, remorques routières...) pour le compte de l'armateur ;
  - il accomplit toutes autres missions confiées par l'armateur.

Le transport maritime a deux (2) cotés :

- Marchandises : en contact direct avec le transitaire ;
- Transporteur : en contact avec le transitaire et le client.

Il existe deux (2) sortes de compagnie maritime :

- La compagnie maritime irrégulière : c'est une compagnie maritime qui a son propre représentant dans une ville c'est-à-dire que le navire de ladite compagnie passe régulièrement dans la ville pour débarquer et embarquer des marchandises;
- ➤ La compagnie maritime occasionnelle : c'est une compagnie maritime qui n'a pas son propre représentant dans une ville car son navire passe rarement dans la ville concernée mais lors de son passage le navire sera consigné par une autre compagnie maritime existant dans la ville que l'armateur choisira.

#### §2-les activités du service de la consignation:

A l'import, le consignataire a pour rôle de délivrer le BAD pour la délivrance des marchandises. Par contre, à l'export, il doit faire :

- la recherche d'un navire pour transporter les marchandises ;
- la réception du booking ;
- la rédaction du connaissement, du manifeste ;
- l'interlocuteur du manutentionnaire au port pour la manipulation des marchandises ;
- la réservation des conteneurs au MICTSL;
- la réservation des clients pour le voyage ;
- la dressage de tous les papiers nécessaires à l'embarcation et au débarquement ;

Pour pouvoir faire son travail, le consignataire a besoin de tous les renseignements concernant la marchandise, le chargeur, le réceptionnaire pour pouvoir rédiger le connaissement. Et c'est à partir du connaissement qu'il peut rédiger le manifeste et ce dernier est valide pour un voyage.

Apres la rédaction du manifeste, on l'enregistre sur SYDONIA++ pour être apuré. Après l'enregistrement, il est envoyé au Trade net (douane).Le transitaire après reçu du BAD doit apurer le manifeste d'entrée à la douane pour pouvoir retirer ses marchandises.

Lors d'une arrivée d'un navire, l'agent consignataire a pour mission de :

- Annoncer à la conférence portuaire l'arrivée du navire : la conférence portuaire est la réunion des compagnies de navigation, des agents consignataires, de la capitainerie (pilote) pour la mise à quai, des manutentionnaires (MICTSL ou SMMC) pour la commande des équipes. Cette conférence se tient tous les jours au port ;
- Effectuer une demande pro-forma sur les frais portuaires du SPAT ;
- Rédiger une demande d'entrée adressée au SPAT ;
- Distribuer les listes de chargement et de déchargement aux manutentionnaires ;
- Commander les équipes ;
- Faire une demande de formalités d'arraisonnement aux autorités concernant la visite habituelle du navire: le médecin arraisonneur, le vétérinaire, le service d'immigration, le chef sécurité du port, l'APMF, la douane et enfin l'agent consignataire. Le capitaine donne aux autorités certains documents pour être vérifiés comme la liste des équipages, le manifeste, ...

Au départ du navire, l'agent consignataire prend réception d'un bon de partance à l'APMF qu'il donne au capitaine avant départ et au pilote pour confirmation de départ

#### §3-le groupage et le dégroupage:

 Le groupage consiste à grouper des colis ayant une même destination dans un conteneur. Il suit les mêmes procédures que l'exportation des conteneurs.

On distingue deux sortes de groupage :

-le groupage armateur : c'est la compagnie de navigation ou le consignataire qui organise le groupage et la déclaration peut être faite soit par la compagnie de navigation soit par l'exportateur ;

-le groupage transitaire : c'est le transitaire qui fait le groupage et la déclaration des marchandises par partie du conteneur.

 Le dégroupage consiste à dégrouper des colis en groupage. Il suit les mêmes procédures que l'importation excepté que le conteneur dégroupage n'est pas déclaré à la douane.

Pour dédouaner des marchandises en groupage, le transitaire ou l'armateur doit rédiger une demande d'autorisation de transfert à la douane pour transférer le conteneur en magasin sous-douane ou au hangar 9 afin d'être dépoté.

Apres le dépotage en magasin sous-douane, chaque transitaire doit déclarer sa marchandise à la douane. Dans le cas où l'un des colis est en circuit rouge, le conteneur dégroupage ne sera pas scanner mais seul les colis en circuit rouge seront visités.

Et enfin pour prendre livraison de leur marchandise, les importateurs doit d'abord verser au transitaire ou armateur le frais de dégroupage :

Total des dépenses
Frais de dégroupage = + marge + frais de magasinage
Volume de la marchandise

Marge: montant de la prestation de transitaire ou armateur;

Frais de magasinage : seulement s'il y a un retard de livraison.

Apres le paiement du frais de dégroupage, le transitaire ou armateur délivre un BAD pour chaque marchandise en groupage afin que l'importateur puisse prendre livraison de sa marchandise.

<u>Exemple</u>: Monsieur Randria veut prendre livraison de son congélateur dont la longueur est de 1,56 m, sa largeur 0,60 m, sa hauteur est de 1 m auprès de la société transitaire AUXIMAD. Les dépenses totales après dédouanement du conteneur est de 450 500 Ar comprenant les frais de droit de douane et taxes et du frais de magasinage d'une durée de 10 jours qui s'élève à 100 000 Ar. La société AUXIMAD est fixe le pourcentage de sa prestation de service de 10% de la dépense totale.

Ainsi, le frais de dégroupage de Monsieur Randria :

Volume : 1,56 m x 0,60 m x 1m = 0,936 m<sup>3</sup>

Total des dépenses : 450 500 Ar - 100 000 Ar = 350 500 Ar

D'où le frais de magasinage =  $(350500 \div 0.936) + (10\% \times 350500) + 100000 = 509515.81$  Ar

Alors, Monsieur Randria doit verser le montant de 509 515. 81 Ar à la société AUXIMAD pour pouvoir prendre livraison de sa marchandise au port.

Cette première partie nous a permis de voir un peu plus clair les caractéristiques, les structures organisationnelles et les activités générales de AUXIMAD ainsi que les activités principales de AUXITO. Ces dernières seraient utiles pour élaborer la seconde partie.

# DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION

# ANALYSE DE LA SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION

Dans cette partie, nous allons analyser de plus près les problèmes que souffrent la société surtout
ceux dans le secteur transit-import, puis on verra les forces et les faiblesses de la société ainsi
que ses opportunités et ses menaces, et enfin nous allons proposer quelques suggestions
d'amélioration pour solutionner les problèmes cités dans les chapitres précédents.

# CHAPITRE I : <u>ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE AU SEIN DE LA</u> SOCIÉTÉ

Par définition, une entreprise est l'ensemble des facteurs de production. Ces derniers englobent les capitaux (financiers et matériels) et les ressources humaines (le personnel). Ces facteurs de production ont pour but de faire avancer et de développer l'entreprise en vue de rentabiliser tous les résultats de l'entité (financiers, sociaux, politiques, ...).

Comme dans toutes les sociétés, AUXIMAD est aussi équipé des facteurs de production. Mais pour atteindre ces résultats, des diverses problèmes peuvent se présenter que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise tantôt sur les infrastructures tantôt sur les ressources humaines. Ces problèmes entrainent des conséquences négatives sur les résultats de la société.

Ainsi, on va voir en détail les problèmes internes et externes existants au sein de la société AUXITO puis ceux de service transit-import.

## SECTION I : LES PROBLÈMES AU NIVEAU DE AUXITO :

#### §1- Sur le plan structurel :

Une entreprise n'est pas une boîte noire dans laquelle des facteurs de production sont introduits pour créer mécaniquement des biens. Tirant la conclusion de cette observation, la sociologie du travail étudie l'organisation et la nature des tâches au sein de l'entreprise. Donc, on peut dire que la structure prend une place primordiale dans l'exécution des tâches. Elle est la clé même du développement d'une société quelconque car une bonne structure conduira directement à un résultat positif.

Toutefois, au sein de AUXITO ce secteur est mal entretenu c'est-à-dire que la société a une mauvaise organisation. Ce problème est visible de l'extérieur sans pour autant élargir les champs

d'analyse de problème de ladite agence. Il est présent partout dans l'entreprise : au niveau d'exécution des tâches, au niveau des ressources humaines, et même au niveau du classement des dossiers en cours et celui des archives, et, cela entraine les retards dans l'exécution du travail.

#### §2-Sur le plan politique :

Par définition, le mot politique veut dire « manière de gouverner, de conduire, de diriger une quelconque activité ou on peut le définir aussi comme une règle d'action poursuivie »<sup>1</sup>. Ce secteur touche surtout les dirigeants et les cadres supérieurs car ce sont eux qui définissent la politique à suivre dans l'entreprise.

La société AUXIMAD a une politique très stricte, son dirigeant opte pour le style autoritaire du management pour faire avancer la société. Ce style de leadership a pour but de donner des ordres à des subordonnés sans pour autant demander leur avis c'est-à-dire ses subordonnés n'ont pas le droit de porter aucune remarques ni commentaires sur la façon de diriger l'entreprise, ils ne font qu'exécuter les ordres venant de leur supérieur.

Pourtant, plusieurs recherches ont démontré que ce style de leadership n'est pas recommandable pour diriger une société surtout celle qui possède des agences éparpillées partout car chaque agence à sa façon de voir les choses, chaque agence à sa propre situation, son propre problème, sa propre faiblesse et bien sûr, sa propre force et chacune à sa façon de s'adapter dans l'évolution du temps et de l'espace.

#### §3-Sur le plan financier :

Le mot finance a pour synonyme la trésorerie (qui touche l'argent proprement dite). Cette branche est très important dans une entreprise car un mauvais financier peut entrainer la faillite d'une entreprise.

Mais depuis ces derniers temps, plus précisément au début de la crise politique 2009, AUXIMAD soufre d'un gros problème financier qui a une répercussion négative sur son développement, toutes ses agences ont été touchées y compris AUXITO ainsi que tous ses

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Pierre MORRIN, Commander demain, Édition octobre 1982, Bordas Paris, 1978, page 05, 209 pages

secteurs d'activités : transit, consignation, transport, ...Ce problème a aussi entrainé une conséquence négative sur les employés comme la diminution de personnel, par le renvoi de certains de ses employés et la démission des autres travailleurs, la perte des indemnités, ...

#### §4-Sur le plan économique :

Économiquement parlant, Madagascar fait partie des pays le plus pauvres de la planète, il se place actuellement au 171<sup>ème</sup> rang du pays le plus pauvre sur 175 pays existant dans le monde.

A cause de ce problème économique, la plupart des sociétés implantées dans le pays souffrent d'une faiblesse économique comme le cas de AUXIMAD. Et cette faiblesse devient de plus en plus grave suite à des crises politiques qui s'y sont succédées dernièrement (1992, 2002, 2009).

#### **§5-Sur le plan commercial :**

L'un des problèmes de AUXITO est le fait de dépendre de la direction générale pour se faire connaître c'est-à-dire pour faire une approche marketing comme la publicité, le sponsoring,...Ce problème est dû au fait qu'aucune agence de AUXIMAD n'a de service commercial ni de service marketing. Or la direction générale ne fait aucune démarche marketing ni pour se faire connaître sur le marché et encore moins pour fidéliser ses clients. Ce manque de communication entraîne des conséquences

#### Comme:

- la perte du rang de leader à cause de nombreux concurrents qui deviennent de plus en plus puissants ;
  - la diminution du part de marché;
  - l'ignorance des clients sur l'existence de la société.

#### §6-Sur le plan social :

Ce domaine concerne les relations interpersonnelles d'une société. Les êtres humains sont l'un des facteurs clé de la production car ils font partie des deux facteurs indispensables à la création d'une entreprise (capital et le travail). Or le domaine du travail touche les mains d'œuvre c'est-à-dire les employés. Pour toutes entreprises que ce soit industrielles, commerciales ou même prestataires de service, les mains d'œuvre jouent un rôle primordial dans le développement de la société parce que ce sont les êtres humains qui font marcher les machines, qui exécutent les ordres, et qui se collaborent entre eux pour faire évoluer la société.

Par contre ces objectifs ne seront pas atteints si l'environnement social de l'entreprise n'est pas favorable (viable) ce qui est le cas de AUXITO, on y rencontre plusieurs problèmes comme :

-les écarts de pouvoir <sup>1</sup> : c'est une mesure dans laquelle une société favorise une distribution inégale de pouvoir entre le personnel d'une société. La présence de cet écart est la plupart de temps faible dans une société étrangère mais dans notre pays il est très fort, il est parfois la source d'un environnement défavorable au sein d'une société ;

-le népotisme : c'est une forme de favoritisme envers une personne quelconque, c'est aussi un abus d'influencer un supérieur hiérarchique qui distribue des emplois en faveur de ses proches (frère, cousin, neveu...). Ce système de recrutement fait écarter le but du personnel aux objectifs de l'entreprise car il ne vise pas l'intérêt de l'entreprise et encore moins ses objectifs, mais l'avantage d'une seule personne. Et cet avantage a une répercussion sur le travail des autres membres du personnel parce que la personne a été choisie à travailler dans la société non pas grâce à ses compétences mais pour la raison que l'un des supérieurs hiérarchiques est un membre de sa famille. On rencontre ce genre de favoritisme presque partout pour ne pas dire abondant dans un pays en voie de développement.

Ces deux problèmes troublent l'environnement social de AUXITO car ceux qui bénéficient de ces avantages ne respectent pas l'ordre hiérarchique fixé par la société et obligent ses collaborateurs à finir son travail à sa place sans pour autant être sanctionné par ses supérieurs hiérarchiques.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>Gatien Horace Cours management II 4<sup>ème</sup> année GESTION, 2009-2010, université de Toamasina.

# SECTION II: ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE AU SEIN DU SERVICE TRANSIT-IMPORT DE AUXITO

#### §1-Analyse interne:

#### A. Manque d'organisation:

Comme celle de l'agence, le service transit-import est aussi mal organisé. Toutes les tâches du personnel sont mal définies et mal organisées et le personnel rencontre parfois quelques difficultés lors de sa réalisation. Ce problème entraine :

- Une manque de cohérence sur la répartition des tâches et définition de fonction de chaque responsable ;
- Absence de structure et fluidité sur le circuit des informations compte tenu de la distinction des degrés de confidentialité.

#### B. Manque d'infrastructures :

L'un des problèmes du service transit-import est le manque d'infrastructures (ordinateurs pour les agents déclarants, matériels de transport dont les élévateurs et les camions TNR). Or ces infrastructures sont indispensables pour la réalisation du travail et les seuls matériels de travail que l'agence utilise sont déjà presque amortis. Ce problème touche tous les services de l'agence et entraine des conséquences néfastes pour la société toute entière, on peut en citer quelques-uns:

- retard sur l'exécution de l'ordre de transit ;
- -retard de livraison pour les marchandises importées ;
- -perte des clients fidèles ;
- -retard sur la rédaction du DAU;

- frais de magasinage causé par les retards.

#### C. Problèmes sur la gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont la clé du développement d'une société, sans le personnel même si les infrastructures sont complètes aucune activité ne fonctionne dans une société.

Pourtant, à l'AUXITO ce secteur traverse quelques problèmes

#### 1-Manque de personnel:

Depuis ces derniers temps, AUXITO soufre d'un manque de personnel dû à des décisions prises par le conseil d'administration de la société. Cette décision a été prise à cause des problèmes financiers que traverse la société. La plupart du personnel a démissionné à cause de la mauvaise situation des travailleurs :

- -diminution de salaire;
- -annulation des indemnités;
- -heures supplémentaires non réglées.

#### 2- Agents d'exécution trop âgés :

L'un des raisons du retard d'exécution de travail de AUXITO est la vieillesse du personnel. La plupart du personnel sont trop âgés pour leur travail or le travail d'un transitaire ne consiste pas à rester cloître dans un bureau mais nécessite des fréquents déplacements comme la visite d'un conteneur, l'enlèvement des marchandises,...donc il nécessite des forces et du dynamisme. C'est vrai que plus un employé est ancien plus il a de l'expérience mais certains employés sont trop vieux et n'ont pas d'esprit innovateur, de créativité et cela la société en a besoin pour s'évoluer et pour sortir de la crise qu'elle traverse.

#### 3-Manque de motivation du personnel :

La non-motivation du personnel est l'un des freins du développement de l'activité d'une société. Les agents d'exécution se voient dans l'obligation d'aller au travail c'est-à-dire ils sont forcés d'aller travailler sans aucune motivation. Ainsi ces employés sont obligés d'aller au travail avec une seule motivation leur salaire de la fin du mois ce qui n'est pas très satisfaisante. Cette insatisfaction est visible sur l'exécution et le résultat de leur travail et bien sûr, cela touche directement le chiffre d'affaires.

#### 4-Problème de communication entre le personnel :

Socialement, « une société est une collectivité humaine ou ensemble des personnes liées par une organisation commune ou intérêts communs »<sup>1</sup>.

Pour une entreprise, cet environnement social est très important car il permet au personnel de la société de se sentir mieux et de se motiver au travail. On peut aussi dire que le lieu de travail est une seconde maison pour les gens qui y travaillent car ils passent la plus claire de leur temps au travail plutôt que dans leurs propres maisons. Or c'est l'un des freins du développement de AUXITO, l'environnement social est très perturbé c'est-à-dire que la relation sociale entre le personnel est mauvais. Il n'arrive pas à s'entendre, les agents ont trop des différends (conflits) entre eux qui ont pour conséquence la non-motivation de certain personnel à aller travailler. Ils n'ont pas des terrains d'entente, ils ne se communiquent que pour leur travail.

#### 5-Non respect d'horaires de travail :

Normalement, chaque entreprise a un horaire de travail qui dure 40 heures à 45 heures par semaines et ces heures sont reparties en 8 heures par jour en général. Par contre le personnel de AUXITO n'arrivent pas à remplir ces 8 heures par jour ou 40 heures par semaines à défaut du non respect sur les heures d'entrée et de sortie du travail. Le personnel entre et sort du travail à l'heure qu'il décide sans pour autant être sanctionné et il s'absente à leur guise sans motif et sans

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Roger MONIE, Évolution du personnel au bilan annuel des systèmes pour communiquer, Les Éditions d'Organisation, 5 rue Rousselet 75007 Paris, page 28, 150 pages

que leur salaire en soufre. Ce problème est visible sur le résultat de la société par un nombre réduit des dossiers traités.

#### C. Sur le plan financier :

Comme le siège a des problèmes financiers, automatiquement toutes ses agences en soufrent y compris celle de Toamasina. Ce problème empêche ses activités de se dérouler normalement et entraine des conséquences graves pour l'agence telles que :

-incrédibilité envers le service douanier ;

-renvoi des certaines personnes compétentes ;

-matériels de travail archaïque;

Si ce problème continu à persister, la société toute entière risque la faillite.

#### E. Les problèmes d'infrastructures :

L'un des problèmes que soufrent AUXITO, est le problème d'infrastructures que ce soit les infrastructures de bureau ou infrastructures de transport. Presque tous les matériels que l'agence utilise sont rudimentaires et elle ne possède que la moitié des matériels qu'elle utilise pour son travail. Tous les autres matériels après qu'ils soient amortis n'ont jamais été renouvelés à cause du problème financier que traverse la société.

Malgré ce manque d'infrastructures, certains matériels de transport (pour le transport du personnel) restent inemployés et s'amortissent sur place à cause de problème de carburant et du manque du personnel (chauffeurs) dû à des problèmes financiers. Et ces amortissements deviennent de plus en plus lourds pour l'entreprise toute entière.

#### F. Les autres problèmes :

#### 1-Perturbation des réseaux internet :

Le premier outil de travail d'un agent de transit est l'Internet car ce dernier lui permet de communiquer avec la douane afin de rédiger le DAU pour la déclaration des marchandises. Ce réseau aussi lui permet de se communiquer avec ses partenaires que ce soit intérieur ou extérieur de l'ile et c'est aussi un outil de collaboration entre eux c'est-à-dire entre les agences éparpillées dans l'ile. Pourtant, ce réseau a une défaillance pour l'agence de Toamasina, presque tous les deux jours on a pu remarquer que le réseau est bloqué ou perturbé ou même coupé. Ce problème lui coûte des retards dans le travail et ce retard non seulement va lui valoir beaucoup d'argent mais aussi la perte de certains de ses clients.

#### 2-Retard d'exécution du travail :

C'est dans le milieu du transit que l'on comprend mieux le sens du proverbe, je cite :

« Le temps c'est de l'argent » parce que dans ce domaine un moindre retard dans le travail peut coûter jusqu'au double du montant qui devrait être versé en temps normal. L'agence AUXIMAD de Toamasina est souvent en retard dans l'accomplissement de son travail à cause de tous les problèmes cités ci-dessus et aussi :

-de la réception tardive des documents qui entraine les frais de magasinage;

-de la réception des documents non-conformes à la marchandise en entrainant le paiement d'amende ;

- du problème de trésorerie.

Cela entraine une grave conséquence sur le résultat financier de l'agence.

#### 3-Classification des archives :

AUXITO conserve beaucoup trop des documents, il archive tous les dossiers traités qui ont plus d'un an. Ces dossiers prennent beaucoup de places et encombrent les placards qui devraient être utilisés pour autre chose plus utile.

#### 4-Trop de paperasse :

Un transitaire travaille avec beaucoup de papiers. Pour un seul client, un dossier peut comprendre au minimum cinq (5) documents obligatoires et ces derniers augmentent selon les types de marchandises à importer. À cause de ces paperasses des nombreux dossiers se mélangent avec d'autres ce qui entraine un retard dans l'exécution du travail.

#### §2-Analyse externe:

#### A. Mauvaise collaboration avec ses partenaires :

Une entreprise quelle qu'elle soit a toujours besoin des collaborateurs ou partenaires avec qui elle entretient des relations pour la réalisation de ses activités, ils sont aussi une bouée pour la société en cas de problème. Pour AUXITO ses partenaires sont : le service douanier, la SPAT, la SMMC, MICTSL et les compagnies de navigation.

#### B. Insolvabilité envers ses partenaires :

La crédibilité est la source d'une confiance d'une personne ou société envers ses partenaires or ce qui n'est pas le cas de AUXITO.

Depuis ces derniers temps, au début de la crise politique 2009, AUXIMAD soufre d'un problème financier très grave. Ce problème a entrainé l'insolvabilité de la société envers ses partenaires. À présent, AUXITO est endetté, elle a une dette (somme d'argent) envers tous ses partenaires qu'elle n'arrive pas à régler. Cela a entrainé la perte de confiance de ses partenaires et quelques fois une mise à pied pour quelques jours venant du service douanier.

#### C. Manque de communication avec l'extérieur :

Qui dit communication au niveau d'une société dit marketing.

« On entend par marketing une action à entreprendre afin de faire connaître sur le marché le produit ou le service que l'entreprise vend. Il a pour but d'attirer des nouveaux clients et de les fidéliser. »<sup>1</sup>

Et pourtant AUXITO ne fait aucune démarche marketing ni pour augmenter sa clientèle ni pour fidéliser ses clients. Et ce manque de communication cause la perte de la majorité de ses clients fidèles.

#### D. Face à la concurrence :

Depuis ces derniers temps, le marché du transit s'est beaucoup élargi et bien sûr, la concurrence est devenue de plus en plus nombreuse. Ainsi c'est l'un des plus gros problèmes de AUXITO et cela depuis le renouvellement du port de la ville de Toamasina. La dite société n'arrive pas à tenir la concurrence car cette dernière se fait de plus en plus forte du point de vue financière, matérielles, et la part du marché de AUXITO diminue de jour en jour car elle n'arrive même plus à tenir ses propres clients tellement elle est devenue faible.

Afin de mieux connaître ses plus grands concurrents, nous allons procéder à une analyse de leur force et de leur faiblesse :

<u>Tableau n° II</u>: Analyse des concurrents

Sociétés	Activités	Réseau	Forces	Faiblesses
SDV Madagascar	Transit aérien et maritime  -Consignation de navire  -Transport et manutention;  -Groupage en	Présence dans tous les principaux ports de Madagascar	Ancienneté, notoriété et expérience  -Bonne qualité des services  -Possession d'un Terminal Container  Madagascar  -Possède des partenaires	-Manque de communica tion -Faible couverture nationale.
	aérien et en		et des correspondants	

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Bernard C, BLANCHE, Introduction au nouveau marketing, Édition Octobre 1982, Bordas Paris, 1979, page 09, 151 pages

68

	maritime		mondiaux	
	-Logistique		-Bonne gamme de services ; -Agrément en transport national routier	
La SEAL	Transit aérien et maritime  -Consignation de navire  -Manutention, stockage et transport  -Cabotage maritime local.	Présente dans toutes les provinces sauf Fianarantsoa	-Partenaires financiers étrangers et possession de crédit en Douanes.  -Bonne qualité de services offerts.  -Matériels solides et performants.  -Bonne gamme de service.  -Fidélisation de la clientèle	-Prix élevé -Manque de communication
IDS ROGERS	Transit aérien et maritime.	Tamatave et Tananarive	-clients étrangers (zone franche) -matériels solides et performants -Correspondants étranger -financement de la maison mère à Maurice	-pas de service marketing et manque de communication

Source: Recherche personnelle, Octobre 2011

#### E. Problèmes psychologiques:

Devant une situation et suivant chaque dossier, le caractère et/ou la personnalité d'un interlocuteur dans le circuit douanier (agent, contrôleur, inspecteur, ...) et surtout son humeur peut devenir un facteur de blocage. Tous les responsables ne sont pas corruptibles.

La désignation des responsables au niveau de la douane par leur chef hiérarchique suivant une rotation est une contrainte où la société ne peut pas s'immiscer (par exemple la désignation du

chef par le receveur, de l'inspecteur liquidateur par le chef de visite, ...). L'absence d'un responsable peut aussi entrainer une attente plus ou moins longue (signature, visite, autorisation, ...), de même la lenteur d'un agent provoque un retard sur un dossier et aussi la priorité de certains dossiers (exportation restent prioritaire à l'importation).

#### **CHAPITRE II : ANALYSES SWOT**

Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu l'analyse interne de la société comprenant ses forces et ses faiblesses et en second lieu l'analyse externe comprenant les opportunités et les menaces.

#### Généralités<sup>1</sup>:

L'analyse SWOT est un outil d'audit de l'entreprise et de son environnement. C'est la première étape de la planification et elle aide l'entreprise à se concentrer sur les questions clés.

Après que ces questions clés seront identifiées, elles seront introduites dans l'objectif marketing. L'analyse SWOT est un outil connu car il est rapide, facile à utiliser et surtout il peut être utilisé en parallèle avec d'autres outils d'audits et d'analyses.

**SWOT** est l'abreviation des : **-strengths** (FORCES) ;

- weaknesses (FAIBLESSES);

-oppotunities (OPPORTUNITÉS);

-threats (MENACES).

Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes à la société :

- o Exemples forces : lieu de l'activité de l'entreprise, produit innovateur ...
- o Exemples faiblesses : mauvaise qualité des services, réputation endommagée ...

Tandis que les opportunités et les menaces viennent du facteur externe à l'entreprise :

- o Exemple opportunités : marché délaissé par un concurrent inefficace, alliances stratégiques ...
- o Exemple menaces : arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché, guerres des prix avec la concurrence...

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Patrick RALAMBOMANANTSOA, cours marketing, 4<sup>ème</sup> année GESTION option commerce/ GEAI, 2009-2010, université de Toamasina.

Mais, l'analyse SWOT se tient seulement au niveau de l'entreprise et non au niveau du produit. Cette analyse aussi peut être subjective car deux personnes qui l'utilisent pour une même entreprise aboutissent rarement à un même résultat. Donc, cet outil ne devrait pas être utilisé comme une prescription mais surtout comme une guide.

Cette analyse a pour but de:

- Connaitre la place de l'entreprise au niveau du marché;
- Savoir après comparaison quelle entreprise est la meilleure ;
- connaitre le politique marketing à adopter.

# SECTION I : ANALYSE INTERNE : LES FORCES ET FAIBLESSES DE LA SOCIÉTÉ :

#### §1-Les forces :

La pérennité de la société :

Grace à son ancienneté, la société a une influence au niveau du marché et au niveau du client. Cette situation est la marque d'une grande expérience dans le milieu du travail pour les clients potentiels.

Le plus grand réseau d'agents consignataire et transitaire de l'ile :

AUXIMAD a un réseau de distribution le plus éparpillé de l'ile par rapport à ses concurrents. Il possède 11 agences dans le pays et cet élargissement est le plus grand avantage que la société n'ait jamais eu car jusqu'à maintenant elle est la seule qui possède des agences presque partout à Madagascar.

#### La fidélité de ses clients :

Grace à son ancienneté, AUXIMAD a des clients qui lui sont fidèles jusqu'à maintenant à part les Ministères de l'État, on peut en citer les ONG, les organismes internationaux, les sociétés pétrolières, ...

#### Le prix de sa prestation de service est très bas :

Le prix du produit ou de la prestation de service est l'un des plus grandes forces d'une société car le prix attire toujours les clients. Cette technique que la société a adoptée est une technique de marketing qui attire le plus de client, on l'appelle la politique de prix c'est-à-dire l'action sur le prix.

La politique de prix est l'un des quatre éléments du plan de marchéage comme la politique de produit, la politique de communication, la politique de distribution. Parmi ces quatre éléments, le prix est le plus important parce qu'il :

- Conditionne le niveau de vente de la société ;
- Positionne le produit selon la gamme, la qualité ;
- Est un élément essentiel dans l'action commerciale
- Est fixé selon les dépenses de la société ;
- Est relié directement au chiffre d'affaires ou au résultat financier de la société ;
- Est très difficile de relancer une action sur lui sans pour autant avoir des conséquences sur le résultat financier.

#### §2-Les faiblesses de la société :

#### Une structure mal organisée :

La structure est la clé de la bonne gestion et de la bonne marche des activités d'une entreprise quelconque. Mais pour AUXIMAD, cette structure est mal organisée ce qui est un frein pour le développement de la société. Les tâches que la société attribue sont mal définies et mal organisées ce qui a pour conséquence un retard dans l'exécution de travail.

#### Problème sur les ressources humaines :

La structure n'est pas la seule source du bon fonctionnent d'une société, il y a aussi les êtres vivants qui y travaillent : ce sont le personnel de la société. D'après des nombreuses études, on a remarque que même si la structure est bien placée si le personnel ne participe pas au développement de la société, cette dernière pourra être conduite à la faillite. Ainsi est le cas de AUXIMAD, la plupart de son personnel n'est pas motivé à l'idée d'aller travailler à cause des nombreuses raisons citées dans le chapitre précédent.

#### Insuffisance des matériels de travail :

Suite au problème financier, l'entreprise soufre d'un manque de matériels de travail que ce soit en informatique, de transport (personnel et marchandises) ou encore de bureau.

## SECTION II : LES ANALYSES EXTERNES : LES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE LA SOCIÉTÉ :

#### §1-Les menaces de la société :

#### La concurrence :

La concurrence est le premier élément de menace d'une entreprise. Comme tous les marchés, ceux du transit et consignation sont devenus très ouverts ce dernier temps à Madagascar que ce soit aérien, maritime ou même routier. Cette ouverture pose des problèmes à la société AUXIMAD car cela risque de diminuer sa part au niveau du marché et peut même jusqu'à la mettre en faillite si elle n'arrive pas à s'adapter à la concurrence pure et parfaite. Elle a plusieurs concurrents mais certains deviennent de plus en plus sévères, on peut en citer : la SDV, La SEAL, ...

#### La réputation :

Depuis certains temps, AUXIMAD dégage une certaine réputation qui n'est pas avantageuse pour la société. Cette réputation est due à des nombreuses raisons :

- Mauvaise qualité de service (retard, non exécution, ...);

- Société insolvable ;
- Corruption dominante

Cette menace s'éparpille partout dans toute l'ile et même à l'extérieur du pays. Elle peut nuire la société car elle fait fuir les clients potentiels et fait reculer les clients fidèles.

#### La crise politique :

La crise politique est une menace pour toutes les sociétés, entreprises et même pour les plus petits agents économiques. Mais AUXITO est la plus touchée par une crise politique car ses plus fidèles clients sont : l'État, les ONG, les entreprises franches qui ont aussi connu des problèmes de financement dus à cette crise.

#### §2-Les opportunités de la société :

La réhabilitation du port de Toamasina :

Cette réhabilitation est un avantage pour tous les agents économiques surtout pour les transitaires et consignataires car grâce à cette réhabilitation,

- le port de Toamasina est devenu un port international ;
- les échanges commerciaux sont devenus plus faciles ;
- le marché du commerce international maritime s'est élargi.
- > Les importations faites par l'État :

Comme AUXIMAD est l'une des premières sociétés de transitaire implantée à Madagascar et qu'elle est éparpillée partout dans l'ile, et aussi, avec ses tarifs bas, l'État n'a pas d'autres choix que de dédouaner ses importations qui débarquent au port de Toamasina par l'intermédiaire de AUXITO. C'est un grand avantage pour la société par rapport à ses concurrents car la société n'a pas besoin de déployer des efforts et de dépenser de l'argent pour fidéliser son plus grand client.

Après les différents analyses que nous venons de voir, nous allons proposer dans le dernier chapitre les suggestions pour améliorer la situation de AUXIMAD.

# CHAPITRE III : <u>LES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION DU SERVICE</u> <u>TRANSIT-IMPORT DE AUXITO</u>

Dans ce dernier chapitre, nous allons voir dans la première section les améliorations apportées au niveau de AUXITO et dans la seconde section les propositions d'amélioration au niveau du service-import.

## SECTION I : AMÉLIORATION AU NIVEAU DE AUXITO

#### §1- Au niveau de l'organisation :

Afin de résoudre ce problème d'organisation, la direction générale doit opter pour la décentralisation de pouvoir de chacune de ses agences y compris AUXITO.

#### La décentralisation:

« La décentralisation est une condition essentielle de la bonne gouvernance c'est-à-dire qu'elle doit permettre de répondre aux caractéristiques suivantes : Efficacité et Efficience, Responsabilité et Imputabilité, Transparence et Participation. »<sup>1</sup>

Son objectif est de rendre l'organisation possible en :

-facilitant la prise de décision ;

- divisant l'entreprise en une unité autonome.

Elle présente beaucoup d'avantages pour la société comme :

- La rapidité de la prise de décision ;
- Allégement des charges du pouvoir central afin qu'il puisse mieux contrôler le résultat de chaque agence ;

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Seth RATOVOSON, cours Management I 3<sup>ème</sup> année GESTION, 2008-2009, Université de Toamasina

- Aucun risque de retard dans le travail en cas d'absence de la direction générale ;
- Accroissement de l'efficacité de l'organisation de l'agence ;
- Efficacité dans la prise de décision car elle a été prise le plus près possible de son niveau d'application;
- Traitement et résolution rapide des problèmes.

#### Il existe 2 formes de décentralisation :

- La déconcentration : Mode d'organisation administrative dans lequel certains pouvoirs sont conférés à des agences qui sont détachées en province et dépendent directement du pouvoir central c'est-à-dire la personne déconcentrée est sous la direction d'un supérieur hiérarchique à qui elle se doit de suivre les ordres. Elle est nommée par le siège central.
- La délégation : Elle est une forme plus étendue de la décentralisation en déléguant la responsabilité et la prise de décision aux unités organisationnelles autonomes mais elle n'exclut pas le contrôle.

Le principe appliqué par AUXIMAD, est la déconcentration car les agences ne sont pas totalement autonomes, car il devra toujours avoir un contrôle du siège central.

#### §2-Au niveau de la politique :

Pour avoir un bon résultat et sortir de sa crise, la société AUXIMAD doit arrêter avant tout le style leadership autoritaire et essayer d'adopter le style démocratique.

Ce style a pour but de valoriser les idées des subordonnés pour le bon fonctionnement de la société. Il a été prouvé que ce style de leadership est plus évolutif que l'autre style car il permet de résoudre plus facilement les problèmes grâce aux comptes rendues et aux avis personnels des employés.

Mais dans une société, on rencontre parfois des employés qui n'arrivent pas à s'exprimer pour des nombreuses raisons (la timidité, la sévérité du supérieur hiérarchique, ...), et afin d'avoir les avis de ces employés, AUXITO doit faire mettre une boite à idée où les employés peuvent glisser leurs propres avis sur la résolution des problèmes de la société.

#### §3-Au niveau social:

L'environnement social est très important dans une entreprise. Pour régler ses problèmes sociaux, AUXITO doit avant tout considérer et s'intéresser de plus près à celui-ci. Elle devra faire une enquête auprès de son personnel et déterminer les problèmes afin de prendre des mesures adéquates aux problèmes.

#### §4-Au niveau financier et commercial :

Résoudre un problème financier n'est pas toujours facile surtout pour une société. Pour AUXITO, elle devra avant tout être indépendante c'est-à-dire ne pas dépendre de la direction générale. Elle doit avoir sa propre autonomie de décision et sa propre autonomie financière donc elle devra elle-même gérer sa trésorerie (entrée et sortie), augmenter sa trésorerie, diminuer ses charges. Afin de réaliser sa gestion financière, la création de deux (2) services est indispensable :

- ♣ Un service commercial :
- ♣ Un service marketing.

Ils sont rattachés directement au chef d'agence. Ils vont aider l'agence AUXITO à se rénover et à résoudre les problèmes financiers de la société. Ces deux services travaillent en collaboration.

#### A. Le service commercial:

#### Objectifs:

Le service commercial a pour but de :

- gérer les ventes ;
- améliorer la qualité du portefeuille commercial de la société;
- augmenter le chiffre d'affaires suivant le budget d'exploitation de la société ;

- définir la politique commerciale ;

Le service commercial est composé de :

- o Un responsable commercial;
- o Un assistant commercial;

Les tâches de chaque agent sont :

- ✓ Le responsable commercial :
- Définir la politique commerciale de l'agence en se référant à celle définit par le service commercial du siège ;
- Guider le service marketing dans toutes ses actions ;
- Étudier et établir les offres et contrats de vente ;
- Établir le planning de recouvrement ;
- Faire une étude de faisabilité;
- Présenter et gérer le budget marketing ;
- Établir le planning des visites des clients (courtoisie, affaires, ...);
- Gérer les articles publicitaires ;
- Réaliser des campagnes publicitaires.
  - ✓ L'assistant commercial :
- Accueillir et renseigner les clients sur les activités de l'agence ;
- Informer les autres services de l'agence des démarches marketing envisagées.

#### B. Le service marketing:

Objectifs:

Le service marketing a pour objectif de :

- Reconquérir de nouvel part du marché;

79

- Fidéliser les clients ;
- Faire connaître la société ainsi que ses activités sur le marché.

Ce service est composé de deux (2) agents comme celui du service commercial : un responsable et un assistant marketing.

#### Leurs tâches:

- ✓ Le responsable marketing :
- Analyser le marché;
- Analyser les concurrents ;
- Étude du marché ;
- Étudier les demandes de sponsoring et de parrainage ;
- Établir un réseau de communication avec l'extérieur ;
- Représenter la société lors d'une animation publicitaire ou sponsorisée par la société;
- Étudier les campagnes publicitaires ;
  - ✓ L'assistant marketing :
- Superviser les démarches marketing réalisées par la société
- Assister le responsable marketing dans toutes ses missions.

Pour bien comprendre les rôles et l'objectif de ces deux services, nous allons donner quelques notions concernant le marketing.

#### C. Le marketing:

#### 1-Définitions:

Selon la nouvelle définition de AMA : « le marketing est le processus de planification de mise en application du concept de produit, de la fixation de prix, de la communication et de la

distribution, de idées, des biens et des services pour créer un échange qui satisfasse les objectifs individuels et organisationnels. »<sup>2</sup>

D'après Philip KOTLER (le pape du marketing) : l'optique marketing sociétal est une orientation de gestion vers le consommateur et vers le public en général, en tant que moyen permanant à l'organisation sur ses objectifs et d'assumer ses responsabilités.

Le marketing est donc un processus conduisant de la recherche des besoins des consommateurs et acheteurs permettant de définir l'offre de l'entreprise en terme de produit, de distribution et de prix, en fonction de ces besoins, puis de faire connaître et apprécier cette offre à travers des actions publi-promotionnelles.

Mais avant tout, le marketing est un état d'esprit dont le contenu est :

- La réceptivité vis-à-vis du marché;
- La créativité.

Les destinataires des actions marketing se classent en deux (2) categories<sup>1</sup>:

- Les acheteurs ou utilisateurs finals : ceux qui achètent le produit pour leur consommation finale :
- Les acheteurs institutionnels : ceux qui acquièrent le produit pour le transformer ou le revendre.

#### 2- Missions du marketing:

Il est chargé de deux (2) concepts prioritaires dans l'entreprise :

- Adaptation de l'offre ;
- Diffusion de l'esprit marketing dans l'entreprise.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Berthin PELITSARA, cours marketing, 2ème année GESTION, 2007-2008, Université d'Antsiranana

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Pierre GREGORY, Marketing 2<sup>ème</sup> édition, 1996, professeur à l'université de Paris I (Panthéon-Sorbonne), page 04, 205 pages.

## ♣ Adaptation de l'offre :

Elle consiste à permettre à l'entreprise de s'adapter en permanence à son offre à trois types d'évolutions :

- Évolution des clients: les attentes se modifient sous l'effet des offres des concurrents, des phénomènes de diffusion, des technologies et l'expérience du consommateur;
- Évolution de l'offre de concurrent : offre des concurrents en l'offre des nouveaux arrivages. Amélioration de l'offre contribue à l'élévation du niveau d'exigence des clients ;
- Évolution de technologie : amélioration des technologies existant pour mieux servir les clients.
- Liffusion de l'esprit marketing dans l'entreprise :

Elle consiste à permettre à l'entreprise de gagner en intelligence sur le monde qui l'entoure.

Mais depuis ces derniers temps au début des années 80, ses missions se sont élargies en raison du ralentissement des taux de croissance des économies du marché vers la mondialisation et l'intensification de la concurrence donc le marketing doit :

- Être une source d'information pour éclairer les décisions stratégiques à tous les niveaux ;
- Intervenir tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels dans l'entreprise ;
- Se tourner à un marketing stratégique plus préoccupé par l'environnement concurrentiel.

Pour AUXITO, ces deux services devront se concentrer sur la fidélisation de son client et bien sûr reconquérir des nouveaux parts de marché. Pour cela, la société devra opter pour le marketing mix :

- La stratégie sur le produit ;
- La stratégie sur le prix ;
- La stratégie sur la distribution ;

- La stratégie sur la communication.
- La stratégie sur le produit : Pour attirer et fidéliser sa clientèle, AUXITO devra penser à améliorer sa qualité de service. Cette amélioration concerne tous les services de la société mais le plus important est la technique d'accueil de la clientèle car elle est en contact direct avec la clientèle. Et les autres services devront faire des efforts pour améliorer leur travail comme diminuer les retards sur le travail, ...Mais avant de mettre au point une quelconque amélioration, la société devra faire une enquête auprès de sa clientèle et sur le marché pour déterminer le besoin des clients.
- La stratégie sur le prix : cette stratégie est déjà optée par la société ce qui est un avantage pour elle par rapport à la concurrence.
- ➤ La stratégie sur la distribution : afin de pouvoir distribuer ses services, AUXITO devra prendre en compte l'importance de :
  - L'investissement dans les matériels ;
  - Des besoins de la clientèle ;
  - Le renouvellement des magasins qui sont en mauvaise état ;
  - La connaissance des activités de la société sur le marché ;
  - La compétence de son personnel;
  - La relation entre les partenaires ;
  - Des concurrents.
- ➤ La stratégie sur la communication : pour communiquer ses activités avec l'extérieur et pour fausser les rumeurs semées par les concurrents, la société doit avant tout se communiquer et se faire connaître en faisant de la publicité par :
  - Le parrainage, le sponsoring d'un évènement culturel ;
  - La distribution des brochures lors d'un évènement sponsorisé par la société;
  - La participation à des expositions comme celle de Jeune Chambre International, ...
  - La distribution des tee-shirts, des portes clé, des casquettes et des calendriers à des clients afin de les fidéliser;

• La mise à jour du site Internet de la société où on peut voir toutes les activités de la société ainsi que les numéros de téléphone et adresse e-mail où on peut la joindre.

C'est vrai que la société a déjà opté pour la stratégie sur le prix, en réalité c'est l'un de ses plus grands avantages sur le marché mais elle devra aussi prendre en compte des autres stratégies afin de pouvoir garder ses clients.

En 2008, on a constaté que les clients de la société qui font des opérations de dédouanement varient entre [90-100[par mois c'est-à-dire à peu près 1140 clients par an. Mais, en 2009 à cause de la crise politique, la société plus précisément le service transit-import a perdu environ 20% de sa clientèle.

Tableau n° III : Le nombre de client au cours de deux années :

ANNÉE	RANG DE L'ANNÉE	CLIENTS
2008	1	1140
2009	2	912

Source: AUXITO 2012

Pour faciliter les prévisions posons :  $x_i$  le rang de l'année et  $y_i$  le nombre des clients et on construit le tableau suivant pour faciliter les calculs :

ANNÉE	xi	yi	Xi yi	Xi <sup>2</sup>	Yi <sup>2</sup>
2008	1	1140	1140	1	1.299.600
2009	2	912	1824	4	831.744
Totaux	3	2052	2964	5	2.131.344

D'après ce tableau, on obtient les résultats suivants :

- <u>Les moyennes</u>

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{N}$$

$$\bar{x} = 3/2 = 1,5$$

$$\overline{\bar{y}} = \frac{\sum yi}{N} \qquad \qquad \overline{y} = 2052 / 2 = 1026$$

Calculons à présent le a et b pour établir l'équation de la droite de régression Y = a x + b:

$$a = \frac{\sum xiyi - \bar{x} \sum yi}{\sum xi^2 - \bar{x} \sum xi} = -228$$

$$a = \frac{2964 - 1.5(2052)}{5 - 1.5(3)} = -228$$

$$b = \Box -a\bar{x}$$
  $b = 1026 - (-228) \, 1,5$   $b = 1368$ 

Donc la droite de régression est Y = -228x + 1368

Alors, nous allons présenter dans un tableau les prévisions du nombre des clients selon la droite de régression : soit x le rang de l'année :

<u>Tableau n° IV</u>: Prévisions annuelles des clients

ANNÉE	X	Y = -228x + 1368
2010	3	684
2011	4	456
2012	5	228
2013	6	0

Source: Recherche personnelle, Janvier 2012

Vue les prévisions que nous avons faites, on a constaté que si la société ne fait pas un grand effort pour sortir de sa crise, en 2013, elle sera déclarée en faillite car elle n'aura plus de client.

## D. <u>Le nouvel organigramme de AUXITO :</u>

Dans ce nouvel organigramme, les tâches de chaque agent sont le mêmes que dans le précédent organigramme seulement on a essayé d'ajouter les deux services ainsi que ses sous-services.

Figure n V: Nouvel organigramme de AUXITO (voir annexe VII)

#### §5-Au niveau de la communication :

Il est aujourd'hui admis par tous que les entreprises doivent communiquer que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Pour l'entreprise, la communication concerne l'ensemble des actions permettant de faire connaitre ses produits ou services et l'image qu'elle veut donner d'elle-même.

Son objectif global est de créer des conditions favorables à l'achat des produits ou services proposés par l'entreprise à sa cible.

Pour une société, le mot communiquer englobent plusieurs sens à la fois: exprimer, informer, convaincre, argumenter, manipuler. Mais le sens de ce mot se distingue selon le public que la société vise, on distingue :

- La communication interne;
- La communication externe.

#### A. La communication interne :

Elle a pour cible l'entreprise elle-même, ses cadres, ses salariés, ses employés.

Son objectif est de faire adhérer le personnel au projet de l'entreprise. Elle concerne l'ensemble de personnel. Souvent intégrée à la gestion des ressources humaines, la communication interne doit néanmoins rester cohérente avec la communication externe de l'entreprise. Utilisant généralement les mêmes techniques que la communication marketing, la communication interne permet d'établir un dialogue entre la direction de l'entreprise et ses employés, mais également entre ces derniers.

Afin d'établir une bonne communication au sein de AUXITO, la société devra avant tout trouver un terrain d'entente entre le personnel ce qui pourrait être une source de communication entre eux. Ce terrain d'entente comme on peut voir dans toutes les grandes sociétés peut être une pratique de sport collectif (basket, football, pétanque,...) qui peut convenir à tous les employés. La participation de chacun des employés les aidera à mieux se connaître et à établir une bonne

communication. Ce genre d'activité est une technique très efficace pour établir une bonne communication entre les employés car leur conversation ne sera plus bornée sur le travail mais ils peuvent discuter d'autres domaines.

#### 1- Pourquoi une communication interne?

Étant donné que l'entreprise est un groupe d'hommes et de femmes travaillant ensemble, il est essentiel de les faire adhérer au même projet, d'orienter leurs efforts dans la même direction. Elle désigne aussi l'ensemble des actions à destination du personnel de l'entreprise avec objectif d'informer, de motiver et confronter les sentiments d'appartenance personnelle. Elle permet aussi d'accompagner le management dans sa démarche de fédération de l'action et du travail de chacun, dans sa volonté d'unifier et de coordonner l'activité de l'ensemble de personnel.

#### 2-Les techniques de la communication interne :

Les techniques de la communication interne sont :

- Les moyens écrits : ciblent les nouveaux employés (annonces de recrutement,...) et le personnel permanent (journal de l'entreprise, les notes de service, les panneaux d'affichage,...);
- O Les moyens oraux : présence de la direction sur le terrain, réunion d'informations, entretien avec l'encadrement, etc. ...

Ces deux techniques qui viennent d'être citées ci-dessus sont toutes aussi fiables l'une que l'autre. Mais pour AUXITO, les moyens écrits comme le journal de l'entreprise, les notes de service pour le personnel et les annonces de recrutement pour les nouveaux employés sont les plus pertinents car ils sont faciles à se rappeler vue qu'ils sont écrits et affichés.

C'est surtout sur le journal de l'entreprise que AUXITO devra le plus insister car il devra communiquer l'état de la société sur toutes ses activités (financière, environnement sociale, ...).Ce journal devra aussi contenir les différents services qu'offrent la société, cette rubrique sera perçue comme de la publicité exceptionnelle dans le cas où le journal sera lu par une personne externe de la société.

#### B. La communication externe:

C'est l'ensemble des messages et actions destinés à des publics extérieurs à l'entreprise (consommateurs, acheteurs, journaliste, association de défense des consommateurs, distributeurs, clients, fournisseurs, milieu bancaire et financier, actionnaires, pouvoirs publics, concurrents).

Elle se décompose en fonction de son objet<sup>1</sup> :

- La communication institutionnelle : appelée aussi la communication corporate est une communication de l'entreprise sur elle-même. Elle permet à l'entreprise de valoriser son identité et son image auprès des différents publics qui l'intéressent. Elle a pour objectif de construire et de modifier l'image interne de l'entreprise ;
- La communication marketing : elle touche les marques, les produits ou services. Son objectif est de convaincre les cibles sélectionnées d'acheter ou de racheter le produit ou service.

#### 1-Les techniques de communication externe :

Elles se reposent sur une stratégie qui met en œuvre un ensemble de technique appelé « mix de communication ». Cet ensemble comprend trois (3) types de technique :

- o La publicité medias : c'est une technique de communication de masse qui utilise les grands medias (télévision, presse, radio, affichage, cinéma). Son principal objectif est la création et le développement de la notoriété, de l'image de produits ou service de marque et de l'entreprise;
- O La communication hors media : regroupe le type de communication d'identité visuelle, la publicité par un évènement, la publicité directe, les relations publiques, et la bouche à l'oreille. A l'inverse de la publicité media, ces techniques ne conduisent pas à acheter l'espace publicitaire.
  - La publicité par évènement : englobent le parrainage, le sponsoring, et le mécénat;
- o Le multimédia : principalement l'internet.

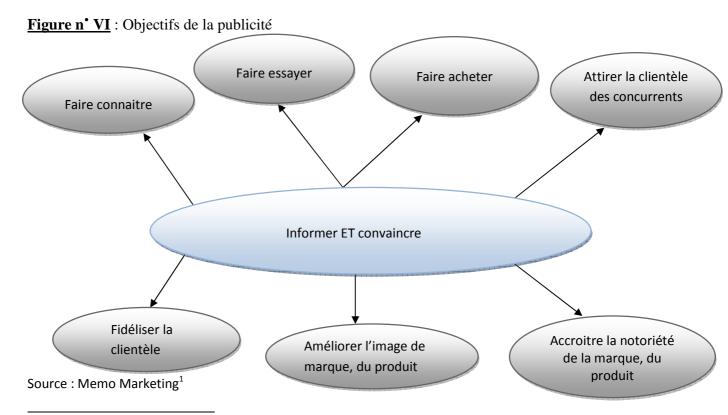
<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Percy H. WHITING, Les cinq grandes règles de la vente, Édition Octobre 1982, Dunod Paris, 1962, P.11, 181 pages.

Dans le cas d'une société comme AUXITO, la communication hors media et le Multimédia semblent plus appropriés pour une grande société comme AUXIMAD car la société est déjà connue sur le marché c'est-à-dire elle a déjà une image, une notoriété dont elle devra soigner et conserver. Ces genres de communication vont aider l'entreprise à mieux développer son image au niveau du marché et à conserver sa clientèle c'est-à-dire fidéliser ses clients.

C'est vrai que la société AUXIMAD a déjà beaucoup de clients mais elle devra prendre en compte de l'importance de la publicité pour la clientèle car les clients ont besoin de savoir que l'entreprise est présente et toujours prête à rendre service et à n'importe quel moment.

#### 2- Les objectifs publicitaires :

En général, la publicité a deux (2) objectifs celle d'informer et celui de convaincre. Mais ces objectifs entrainent avec eux d'autres objectifs que nous pouvons représenter par un schéma ciaprès :



<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Patrick RALAMBOMANANTSOA, cours marketing 4<sup>ème</sup> année GESTION option commerce/GEAI, 2009-2010, université de Toamasina.

89

## SECTION II : AMÉLIORATION AU NIVEAU DE SERVICE DE TRANSIT

#### §1- Au niveau de la gestion des ressources humaines :

Avant tout, la gestion des ressources humaines peut se définir, en première approche, comme l'activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des membres qui la composent. La gestion des ressources humaines désigne à la fois une fonction dans l'entreprise et un processus d'analyse, de décision et de contrôle.

#### Les missions et les outils de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines a pour mission de :

- Attirer des candidats de qualité;
- Maintenir les salariés qui donnent satisfaction dans l'entreprise ;
- Accroitre la motivation et l'implication des salariés ;
- Utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi ;
- Améliorer la qualité de vie et la productivité au travail ;
- Assurer le respect de la législation sociale.

Ces objectifs s'articulent autour d'une série d'activités, qui suivent ce que l'on pourrait appeler le « cycle de vie » du salarié dans l'entreprise : analyse et évaluation des emplois, opération de recrutement-sélection —affectation, le développement des ressources humaines (formation et gestion des carrières), l'organisation de travail et les relations sociales.

Ainsi, afin d'atteindre ces objectifs, AUXITO devra apporter quelques changement pour améliorer la gestion de ses ressources humaines.

#### A. Recrutement du nouveau personnel

Afin de répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre (compenser des départs ou accompagner les mouvements internes), l'entreprise devra mettre en place des procédures de recrutement pour sélectionner des candidats.

Mais avant de lancer cette procédure de recrutement, il faut d'abord identifier et définir le poste à pourvoir. Ce poste peut déjà exister dans l'entreprise donc aucune identification à faire mais s'il s'agit d'une création de poste alors une définition précise du poste est nécessaire avant les procédures de recrutement.

Dans le cas de AUXITO au sein de son service de transit-import, la création des postes n'est pas nécessaire car il y a beaucoup de postes vacants auxquels la société devrait compléter afin de diminuer les retards sur le travail.

Il existe deux (2) sortes de recrutement<sup>1</sup>:

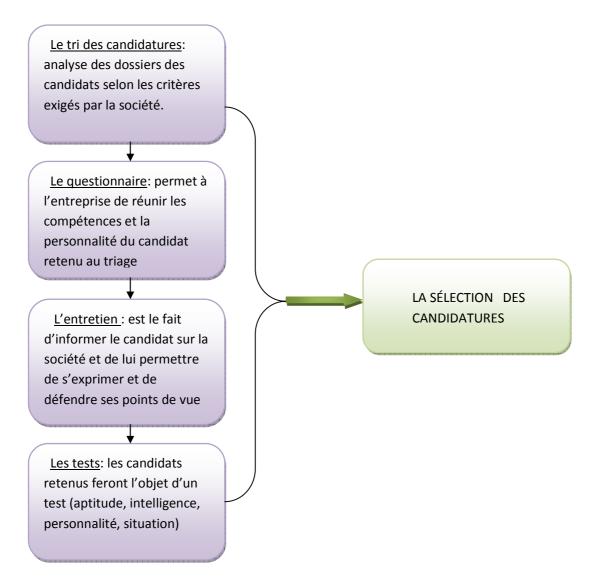
- Promotion interne : est le fait de choisir parmi le personnel de l'entreprise la personne qui peut occuper le poste vacant compte tenu de ses compétences, ses méthodes de travail. Elle concerne tous les travailleurs de l'entreprise.
- Embauche extérieure : est le fait de sélectionner des candidats à l'extérieur de l'entreprise lorsque le personnel au sein de la société ne répond pas aux critères et aux qualités recherchées.

Ces deux formes de recrutement devront suivre les mêmes procédures concernant la sélection des candidats. Afin d'éviter toutes formes de corruption (népotisme, favoritisme), la sélection des candidats devra être confiée à un cabinet de recrutement indépendant. Ce dernier agira selon les instructions données (profil, qualité, compétences, ...) par la société.

Nous allons représenter par un schéma les procédures à suivre pour sélectionner un candidat :

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Seth RATOVOSON, cours management I 3<sup>ème</sup> année GESTION, 2008-2009, université de Toamasina,

Figure n° VII : Étapes pour sélectionner un candidat



Source: Recherche personnelle, Novembre 2011

Ces quatre phases de sélection sont aussi importantes les unes que les autres. Seuls les candidats retenus à la phase précédente assisteront à la phase suivante.

Apres ces diverses étapes de sélection, la décision revient alors à la société de choisir le candidat idéal pour le poste. Cette étape est la CONCRETISATION : Accueil et intégration au sein de la société.

Pour AUXITO, le recrutement de personnel doit se faire dans les deux cas (promotion interne et embauche externe) car cela permettra à la société de récompenser son personnel interne tout en ayant une nouvelle vision venant de l'extérieur. Et ces recrutements suivront les procédures de sélection des candidats expliquées ci-dessus si la société veut du personnel compétent.

#### B. La formation:

La formation du personnel est un droit pour le travailleur et un devoir pour l'entreprise. Elle permet de prévoir et de favoriser la progression des salariés au sein de l'organisation et de constituer un levier stratégique pour les entreprises.

#### Objectifs:

- o Pour l'entreprise :
  - Elle vise à améliorer l'habilité à diriger et l'efficacité des dirigeants dans l'application des méthodes qui favorisent la réalisation des objectifs ;
  - À adapter son personnel à l'évolution de la technologie ;
  - Elle est une source de motivation des salariés.
- o Pour le salarié:
  - Renforcer les connaissances déjà acquises ;
  - Améliorer ses compétences professionnelles afin de bénéficier d'une promotion interne.

La formation est indispensable à toute société, et afin qu'elle soit efficace, certaines conditions devront être respectées comme l'élaboration et la gestion du plan de formation.

Dans le cas du service transit de AUXITO, ce sont surtout les agents déclarants qui ont besoin de formation parce que leur travail est un peu plus compliqué que pour les autres employés (passeurs, les agents d'enlèvement, ...).La société devra engager une personne du service douanier pour expliquer aux agents déclarants l'importance, l'avantage et l'emploi du logiciel SYDONIA++ et un agent de GasyNet pour expliquer l'enregistrement du BSC car cet enregistrement ne peut se faire que par ordinateur plus précisément par internet.

## C. Évaluation :

L'évaluation est une étape clé du processus de formation.

Elle est importante pour connaître les points forts et les points faibles d'un individu et l'impact de la formation acquise.

1-L'efficacité d'un système d'évaluation :

Pour que l'évaluation soit efficace, elle doit :

- Relier à un système de récompense
- Récompenser les succès constituant au facteur de motivation très puissant

2-Raison de l'évaluation :

Évaluer un individu selon son travail consiste à :

- Identifier ses méthodes de travail, ses organisations c'est-à-dire ses compétences ;
- Favoriser la productivité de la société.

Pour AUXITO, une évaluation au niveau du personnel que ce soit employé ou dirigeant est nécessaire :

- Pour les employés, ils devront être évalués selon leur comportement au niveau social, selon la rapidité de l'exécution du travail et enfin selon leur volonté à travailler même le weekend;
- Pour les dirigeants, l'évaluation va se faire selon les méthodes de travail, la motivation de ses subordonnés, la satisfaction de ses clients et enfin selon le résultat du travail.

#### D. La motivation:

La motivation est le terme général employé pour designer l'ensemble des pulsions, des désirs, des besoins, des préférences.

« Motiver un individu revient à faire des choses que celui-ci percevra pour satisfaire ses besoins et ses désirs et qui l'incite à agir de la façon voulue. » <sup>1</sup>

#### 1- Objectifs:

L'objectif principal de la motivation est de rendre les individus efficaces dans leur travail en satisfaisant leur besoin par:

- Établissement d'un climat favorable au sein de l'entreprise ;
- Incitation de chaque individu dans l'accomplissement de son travail ;
- Établissement d'un climat favorable pour le développement de la société.

#### 2- Les différents types de motivation :

Suivant les particularités des besoins, certains chercheurs ont pu relier les besoins à la motivation, on a :

- La théorie de ABRAHAM MASLOW : l'une des théories la plus connue, elle est basée sur la hiérarchie des besoins ;
- o La théorie d'ADAMS : basée sur l'équité ;
- o La théorie de SKINNER : basée sur le salaire ;
- o La théorie de LOCKE : basée sur la participation de la prise de décision ;
- o La théorie de VROOM VICTOR : basée sur le résultat du travail ;
- o La théorie d'HERZEBERG : basée sur l'enrichissement au travail.

Pour le cas du service transit de AUXITO, les théories de LOCKE et d'HERZEBERG semblent plus favorables pour le personnel de ce service.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Seth RATOVOSON, cours management I, 3<sup>ème</sup> année GESTION, 2008-2009, université de Toamasina

La théorie de LOCKE est basée sur la participation à la prise de décision à l'élaboration des objectifs. Cette théorie montre que plus le personnel participe à l'élaboration des objectifs et à la prise des décisions plus il est motivé car il se sent utile et respecté au sein de la société.

Par contre celle de HERZEBERG, la motivation est l'enrichissement au travail dont les sources de satisfaction sont les suivantes :

- Les facteurs hygiènes : concernant l'environnement au travail (rémunération, communication, les relations sociales, ...)
- Les facteurs de motivation : relatif au contenu de travail (responsabilité, perfectionnement, initiative, formation, ..).

D'après HERZEBERG, les sentiments de frustrations et les comportements du personnel (absentéisme, départ, paresse) sont dus au fait que l'entreprise ne prend pas en compte l'importance des facteurs de motivation et selon lui c'est la raison pour laquelle beaucoup de politiques de relations humaines échouent.

#### §2-Concernant les horaires de travail :

En vue de faire respecter les horaires de travail, la société devra mettre en place un service de surveillance pour l'entrée et sortie du personnel. Cette surveillance consiste à :

- Noter les heures d'arrivée et du départ des employés au travail ;
- Noter les heures supplémentaires effectuées par les travailleurs ;
- Noter la présence et l'absence du salarié au travail.

Cette surveillance sera mise en place pour vérifier que le personnel effectue bien ses huit heures par jour et aussi pour pouvoir rémunérer les heures supplémentaires effectuées.

#### §3-Au niveau du retard sur le travail

Pour diminuer ce retard dans le travail, la société devra organiser une sorte de compétition sur le chiffre d'affaire de la société .Le service qui arrivera à faire augmenter le plus son chiffre

d'affaires sera récompensé par des gratifications (13<sup>ème</sup> mois) et une attestation de mérite pour chaque employé qui est dans le service gagnant.

#### §3- au niveau des matériels:

Concernant le manque d'infrastructures, la société doit penser à s'investir dans ses matériels. Pourtant le choix d'un investissement pour toute société est le fruit d'une longue étude tant au niveau financier qu'au niveau exploitation voire même le coté rendement. Les entreprises qui investissent contribuent par ailleurs à la diffusion du progrès technique et, par conséquent, à la croissance de la productivité. En sens inverse, c'est en fonction du niveau de croissance économique que les entreprises décident de s'investir. Investissement et croissance interagissent et cette interaction est l'une des difficultés de l'analyse économique de l'investissement.

On distingue deux (2) sortes d'investissement :

- ✓ Achat de nouveaux matériels ;
- ✓ Acquisition par sous-traitance (faire appel à d'autres sociétés)

Pour le cas de AUXITO, l'investissement par acquisition par sous-traitance est plus rentable si on prend en compte les problèmes financiers de la société.

#### §4- Classification des archives :

Pour les archives, la société ne devra archiver que les dossiers traités de moins de six (6) mois et 1 an pour les dossiers exceptionnels ou importants pour pouvoir libérer les placards encombrés. Et pour plus de sécurité, les dossiers devront être conservés dans un outil informatique (ordinateur, flash disc, disque amovible, ...) accessible à tous les employés de la société.

#### §5-Concernant le réseau Internet :

Ce réseau est indispensable dans l'élaboration du travail d'un transitaire.

Afin d'améliorer ce réseau, la société devra opter pour un abonnement plus perfectionné au niveau de ses fournisseurs (TELMA, ORANGE) de manière à ce que le réseau ne soit plus perturbé, bloqué ou coupé à chaque instant.

#### §6-Amélioration au niveau externe

Afin d'établir une bonne entente envers ses partenaires, AUXITO devra prendre des résolutions sur le paiement de crédit qu'il a effectué auprès de ses partenaires.

#### §7-Au niveau de la concurrence :

La concurrence dans le secteur transit est rude surtout dans la ville de Toamasina, afin de s'adapter à cette concurrence, AUXITO devra avant tout considérer cette menace en l'analysant de plus près.

Ainsi, il pourra prendre des résolutions pour reprendre sa place de leader sur le marché comme :

- L'amélioration de la qualité de service ;
- Le développement de la notoriété de la société ;
- Renforcer ses points forts (prix, ...);
- Amélioration de la technique d'accueil de la clientèle.

#### §8-Amélioration au niveau des relations publiques :

On peut définir que la relation publique est une technique de communication dont le but est de créer et d'entretenir un climat favorable entre l'entreprise et ses différentes cibles.

Une société a besoin de s'entendre avec son public ou ses clients pour :

- instaurer et développer un climat de confiance ;
- Motiver son personnel;
- Construire et garder une bonne image de la société ;
- Développer une bonne relation avec ses différents publics ;
- Développer la notoriété de l'entreprise.

les analyses interne et externe de la société.	rents problèmes que soufrent AUXITO ainsi que Ainsi, après ces différentes analyses nous avons peuvent aider la société à se remettre de ses
Ashley Celestina MOYNE	99

#### **CONCLUSION**

Le secteur transit est un secteur dominant dans la ville de Toamasina. Son marché s'évolue de plus en plus grâce à la réhabilitation du port de commerce qui est devenu à présent un port international. Cet élargissement a favorisé la création de plusieurs sociétés, d'où la naissance de "AUXIMAD".

La Société Auxiliaire Maritime de Madagascar est une société privée Anonyme dont l'activité principale est la consignation des navires. Elle est l'une de plus grand agent de consignation de Madagascar grâce à ses agences éparpillées dans les 11 villes de Madagascar. Avec le temps, son activité s'est évoluée, la société s'est investie dans le secteur transit, le transport, la manutention, l'entreposage, l'assurance et enfin la livraison du courrier.

Ces activités que nous venons de citer sont disponibles dans toutes les agences de AUXIMAD y compris celle de Toamasina.

L'agence de Toamasina dite AUXITO a comme activité principale le transit et la consignation maritime. Le transit maritime occupe une place importante dans la société, ce service travaille en collaboration directe avec le service douanier, les compagnies de navigation et enfin les manutentionnaires dans le but de délivrer respectivement ces documents : un bon de sortie, un BAD, un Gate-Pass ou un bon à enlever. Par contre, le service consignation a pour activité de représenter les navires dans le but de les aider au pilotage, ravitaillement, accueil, débarquement, embarquement, ....

Malgré le déroulement de ces activités, la société rencontre plusieurs problèmes : sur l'organisation même de la société, sur ses matériels, surtout sur la gestion des ressources humaines et sur la communication externe.

Dans notre travail, nous avons essayé de trouver des solutions adéquates pour rétablir le bon fonctionnement de la société :

- Sur les matériels, nous avons proposé à la société de s'investir sur les matériels en achetant par sous-traitance afin d'alléger les coûts ;
- Sur la gestion des ressources humaines, des recrutements en bonne et du forme est nécessaire pour compléter les bureaux vides suivi d'une formation et voir même une évaluation du personnel;

 Sur le plan commercial et financier, la mise en place d'un service commercial et un service marketing est primordiale pour maintenir la place de la société au niveau du marché et établir une communication avec le public externe.

Vue les analyses que nous avons faites, nous avons pu constater que les suggestions que nous avons proposées sont indispensables si la société veut rester sur le marché. Mais une question reste à déterminer : « comment AUXIMAD va se défaire des dettes qu'il a crédité auprès de ses collaborateurs ? »

#### **BIBLIOGRAPHIE**

#### **OUVRAGES GÉNÉRAUX**

- BLANCHE C. Bernard, Introduction au nouveau marketing, Édition Octobre 1982,
   Bordas Paris, 1979, 151 pages
- GREGORY Pierre, Marketing 2<sup>ème</sup> édition, 1996, professeur à l'université de Paris I (Panthéon-Sorbonne), 205 pages.
- MONIE Roger, Évolution du personnel au bilan annuel des systèmes pour communiquer, Les Éditions d'Organisation, 5 rue Rousselet 75007 Paris, 150 pages
- MORRIN Pierre, Commander demain, Édition octobre 1982, Bordas Paris, 1978,
   209 pages
- WHITING H. Percy, Les cinq grandes règles de la vente, Édition Octobre 1982,
   Dunod Paris, 1962, 181 pages.

## DOCUMENT PÉRIODIQUE :

• Tarif des douanes, Édition 2011

## **COURS THÉORIQUES:**

- HORACE Gatien, Cours management II 4<sup>ème</sup> année GESTION, 2009-2010, université de Toamasina
- PELITSARA Berthin, cours marketing, 2<sup>ème</sup> année GESTION, 2007-2008, Université d'Antsiranana.
- RALAMBOMANANTSOA Patrick, cours marketing, 4<sup>ème</sup> année GESTION option commerce/ GEAI, 2009-2010, université de Toamasina.

• RATOVOSON Seth, cours Management I 3<sup>ème</sup> année GESTION, 2008-2009, Université de Toamasina.

## **SITE WEB 2011**:

- http://www.AUXIMAD.mg;
- <a href="http://www.communication.fr">http://www.communication.fr</a>
- http://www.ressourceshumaines.fr

## **ANNEXES**

ANNEXE I

# LÉGENDE DE L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

DF	Direction Financière	AOM	Audit Organisation & Méthodes
DC	Direction commerciale	SMPJ	Service Suivi et Mise à Jour des Procédures Comptables
	Direction des		Service
DO	Opérations	COMPTA	comptabilité
	Département		Service Financier
	Assurances	FIN	
DPAC	Communications		
	Service des		Service Études et
SAG	Affaires Générales	SEM	Marketing
	Service		Département
INFO	Informatique	SHIPPING	Maritime
	Service Juridique		Gestion de Base
J&C	et Contentieux	GBD	des Données
	Département		
DIMPEX	Import-export		

Source: AUXITO 2011

## **ANNEXE II** ORGANIGRAMME DU SERVICE TRANSIT DE AUXITO Chef d'agence Gestionnaire des opérations en Douanes Gestionnaire de et manutention Gestionnaire des transport dossiers Dossiers import Dossiers export Dossiers groupage Douanes Manutention Taxation/ Transport surestaries Documentation Facturation Déclarants Agents d'enlèvement TP/ Magasins Passeurs Source: AUXITO 2011. Ouverture Archive 106 Pre-Constat Ashley Celestina MOYNE contentieux

#### **ANNEXE III**

BASE LOUDE SERVICE CANADAMENTAL WAS OUT 6 TO 1

Cote 20 JAN 2010 Attemption:

## ATTESTATION DE DESTINATION GLOBALE ANNUELLE

#### **ANNEE 2010**

REGIME DE L'AGREMENT : REFERENCES DE L'ACTE DE L'AGREMENT : ENTREPRISE FRANCHE

N° 2004 - 732 du 27 juillet 2004 DESIGNATION DE LA MARCHANDISE Voir liste en annexe

CATEGORIE DE LA MARCHANDISE Voir liste en annexe CARACTERISTIQUE DE LA MARCHANDISE Voir liste en annexe

REGIME DOUANIER IM 59

BUREAUX DE DEDOUANEMENT :13AB (ANTSIRABE) -I1AN (ANTANIMENA)

Nous, soussigné, LA COTONNIERE D'ANTSTRABE, sise au PK 169 route d'Ambositra Antsirabe, certifions que les marchandises décrites ci-annexées sont importées par notre société pour les besoins de notre société pour son exploitation et en conformité au programme défini dans le dossier d'Agrément et ne seront ni vendues ni cédées à quelque titre que ce soit à un Tiers pour les murchandises non détaxées uniquement sans que l'administration des Douanes et la Direction des Appuis au Développement de l'Industrie et aux Investissements (MEI) n'en sersient informées au préalable.

A ce titre, elles sont admissibles en exonération totale des droits et taxes à l'importation.

Fait à Antstrabe le. 13

Alain KASOANAIVO Directeup Administratif et Financies

11.9 JAN 2010

CADRE RESERVE A L'ADMINISTRATION

DIRECTION D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE ET AUX INVESTISSEMENTS 0.21 -MEI/DADII/AD

AVOEABLE

SERVICE DES OPERATIONS COMMERCIALES

1015 4

## ANNEXE IV



## Bordereau de Suivi des Cargaisons

BSC No

250431

Statut : Recevable

		Numéro	250431	
Date de Création: Statut:	18 FÉVR 2011 Recevable	18.FÉVR2011		
Importateur  MINISTERE DE LA SANTE DU PLANNING FAMILIAL ET DE LA  AMBOHIDANY BP 88  101 Antananarino Madagascer  TAI: 26 037 30 Fex: 22 633 17  Email: werpetranst@yohoo.fr		Exportateur LUPIN LTD 159 CST ROADKALINASANTAGRUZĮEASTĮMUMBAJ 400058 MUMBAJ India THI: 91.72 05402081 Pax: 91.22 05402094 Email: mengarantigiupinghama.com		
Transitaire au d	débarquement Fai		Transiteire à l'emba Gele SDV GmbH (Hambu Bombler Chausee SS 22453 Hamburg Germany Tél: 0049 40 73348214 Email: gerhard vandeve	Pax: 0049 40 73540201
Expédition Groupage Type Cargo Mode de Transport N° de voyage Navira/Vol	: Non : CHARGEMENT : Marisma : : MARMSK MUMI	COMPLET DE CONTENEUR (F	Poids Bru Volume 14" de voya Navire de Transbor Navire/Vol	r 00 ege du lement:
Etape Départ Chargement Transbordement Déchargement Destination	Pays India India Madagascar Madagascar	VIIIIE NINAVA SHEVA NHAVA SHEVA Tamatave (Toomesins) Tamatave (Toomesins)		Mode de Transport  Martine  Martine  Martine
Documents d'expéri Commissement (B/L de Transport Aérien Déclaration en Doue	) ou Lettre SA (LTA)	Brence Date FM752367882 18.F	Récept. EVR. 2011	Date Doc 14.FEVR 2011 27.JANV. 2011

## ANNEXE V



#### MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE

### SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION GENERALE DE LA SANTE

PROGRAMME NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA TUBERCULOSE

SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

N°#58 MSANP/SG/DGS/PNLT/SAPPRO

### ORDRE DE TRANSIT

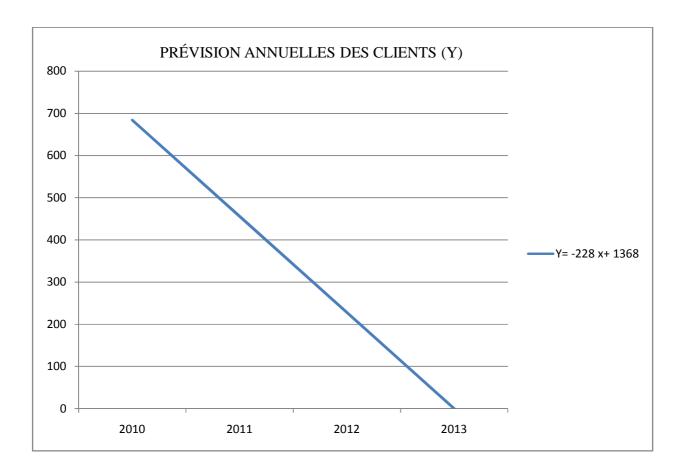
Je, soussigné, Directeur du Programme National de Lutte contre La Tuberculose. Ministère de la Santé Publique., donne ordre au transit « AUXIMAD » d'agir au nom dudit Ministère pour le dédoussiement des lots des produits antituberculeux (Rifampicin 150mg+Ezoniazid 75mg+Pyrazinamide 400mg+Ethambutol 275mg) arrivés au Port de Toamsaina suivant BILL OF LADING FOR OCEAN TRANSPORT OR MULTIMODAL TRANSPORT N°752367682 au profit du Programme National de la Lutte contre la Tuberculose, dans l'accomplissement de toutes les procédures.

En foi de quoi, le présent ordre de transit lui est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

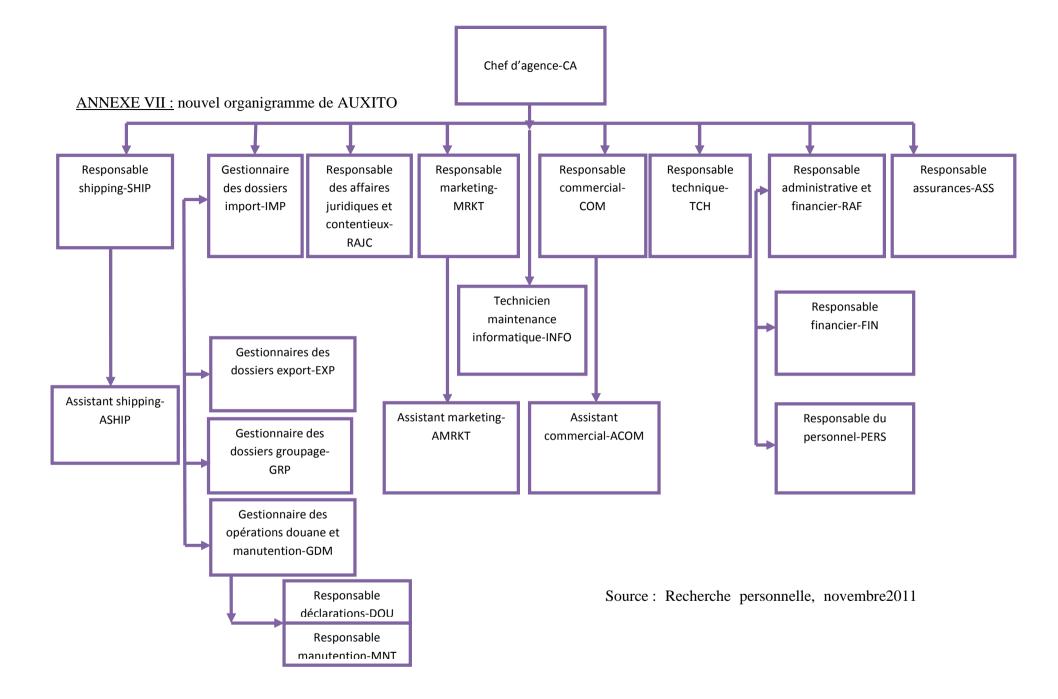
Antananarivo, le 2 5 FEV 2011

109

ANNEXE VI PRÉVISION ANNUELLE DES CLIENTS



Source : Recherche personnelle, Janvier 2012



## ANNEXE VIII

## QUELQUES EXEMPLES DES QUESTIONNAIRES D'ENQUÊTE :

- Auprès des concurrents :
  - Quelles sont les activités de la société ?
  - La société a combien d'agences éparpillées dans l'ile ?et ou se trouvent-elles?
  - Quelles sont les avantages des clients qui utiliser les services de la société par rapport aux autres concurrents ?
  - Qui sont en général les principaux clients de la société ?
- Auprès des entourages (clients, partenaires, personnel, ...)
  - Connaissez-vous la société AUXIMAD ?
  - Comment trouvez-vous la société ?
  - Avez-vous déjà vue une publicité faite par ladite société?
  - D'après vous, comment la société AUXIMAD attire ses clients sans faire de la publicité ?
  - Comment est la relation de la société AUXIMAD auprès de ses partenaires ?
  - D'après vous, est-ce que AUXIMAD pourrait être un jour redevenir le leader sur le marché de transit ?

# LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° I : Les principaux actionnaires de AUXIMAD	15
Tableau n° II : Analyse de la concurrence	68
Tableau n°III : Nombre des clients au cours de deux années	84
Tableau n°IV : Prévisions des clients	85
LISTE DES FIGURES	
Figure n° I : Organigramme de AUXIMAD Antananarivo	21
Figure n° II : Organigramme de la direction commerciale	23
Figure n° III : Organigramme de AUXITO	29
Figure n° I V : Nouvel organigramme de AUXITO	85
Figure n° V : Objectifs de la publicité	89
Figure n° VI : Étapes pour sélectionner un candidat	92

# TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
REMERCIEMENTS	4
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	5
GLOSSAIRE	7
INTRODUCTION	8
PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE D'ÉTUDE	10
CHAPITRE I: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ	12
SECTION I : HISTORIQUE DE AUXIMAD	12
§1-Les évènements marquants de la société	12
§2-La situation juridique de AUXIMAD :	13
§3-L'organisation de AUXIMAD	14
§4-Les actionnaires de la société	15
SECTION II : LES ACTIVITÉS GÉNÉRALES DE AUXIMAD	16
§1-Le transit maritime et aérien :	16
A. Commissionnaire agrée en douane :	16
B. Commissionnaire de transport :	16
§2-La consignation maritime :	17
§3-Entrepôt-Manutention	17
A. Entrepôt :	17
B. Manutention:	18
C. Courrier et colis express (MIDEX):	18
D. Assurance:	19
CHAPITRE II: LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SOCIÉTÉ	20
SECTION I : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE AUXIMAD ANTANANARIVO	20
§1-Organigramme structurelle de la direction générale	20
§2-Les fonctions de chaque direction :	21
§3-Organisation de la Direction Commerciale	22
A. Organigramme	22
B. Description des postes	23
C. Objectif de direction Commerciale	26
SECTION II: LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE AUXITO	27

§2-Organig	gramme de AUXITO	28
CHAPITRE III : LI	ES ACTIVITÉS PRINCIPALES DE AUXITO	30
SECTION I : LI	E TRANSIT MARITIME:	30
§1-général	ités :	30
A. Défin	ition :	30
B. Rôle o	du transitaire :	31
§2-le servi	ce transit	31
A. Le ser	vice transit-import :	32
1- (	Organigramme du service transit :	32
2-Doo	cuments nécessaires à l'importation :	32
a-	Les documents obligatoires :	32
b-	Les documents facultatifs :	33
3-Étar	pes à suivre pour dédouaner les marchandises	33
a-	L'ouverture des dossiers	34
b-	La declaration	34
b	o1- Remplissage d'un DAU	35
b	2-Les circuits des dossiers et les étapes à suivre lors de leur passage au service	
C	louanier:	37
C-	La taxation :	
d-	L'enlèvement :	48
e-	La facturation :	50
§3-Le servi	ce transit export :	50
SECTION II : L	A CONSIGNATION :	51
§1-général	ités	51
A. Déf	inition :	51
B. Les m	nissions d'un consignataire :	51
§2-les activ	vités du service de la consignation	52
§3-le group	page et le dégroupage:	53
DEUXIÈME PAR	TIE : ANALYSE DE LA SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION	۶۵
CHAPITRE I : AN	IALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ	58
SECTION I : LI	ES PROBLÈMES AU NIVEAU DE AUXITO :	58
81_ Sur la r	nlan structural ·	5.9

§2-Sur le plan politique :	59
§3-Sur le plan financier :	59
§4-Sur le plan économique :	60
§5-Sur le plan commercial :	60
§6-Sur le plan social :	61
SECTION II : ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE AU SEIN DU SERVICE TRANSIT-IMPORT DE AUXITO	) 62
§1-Analyse interne :	62
A. Manque d'organisation:	62
B. Manque d'infrastructures :	62
C. Problèmes sur la gestion des ressources humaines	63
1-Manque de personnel :	63
2- Agents d'exécution trop âgés :	63
3-Manque de motivation du personnel :	64
4-Problème de communication entre le personnel :	64
5-Non respect d'horaires de travail :	64
C. Sur le plan financier :	65
E. Les problèmes d'infrastructures :	65
F. Les autres problèmes	66
1-Perturbation des réseaux internet :	66
2-Retard d'exécution du travail :	66
3-Classification des archives :	66
4-Trop de paperasse :	67
§2-Analyse externe :	67
A. Mauvaise collaboration avec ses partenaires :	67
B. Insolvabilité envers ses partenaires :	67
C. Manque de communication avec l'extérieur :	67
D. Face à la concurrence :	68
E. Problèmes psychologiques :	69
CHAPITRE II : ANALYSES SWOT	71
SECTION I : ANALYSE INTERNE : LES FORCES ET FAIBLESSES DE LA SOCIÉTÉ :	72
§1-Les forces :	72
§2-Les faiblesses de la société :	73

SECTION II : LES ANALYSES EXTERNES : LES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE LA SOCIÉTÉ :	74
§1-Les menaces de la société :	74
§2-Les opportunités de la société :	75
CHAPITRE III : LES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION DU SERVICE TRANSIT-IMPORT DE AUXITO	76
SECTION I : AMÉLIORATION AU NIVEAU DE AUXITO	76
§1- Au niveau de l'organisation :	76
§2-Au niveau de la politique :	77
§3-Au niveau social :	78
§4-Au niveau financier et commercial :	78
A. Le service commercial :	78
B. Le service marketing :	79
C. Le marketing :	80
1-Définitions:	80
2- Missions du marketing :	81
D. Le nouvel organigramme de AUXITO :	85
§5-Au niveau de la communication :	86
A. La communication interne :	86
1- Pourquoi une communication interne ?	87
2-Les techniques de la communication interne :	87
B. La communication externe :	88
1-Les techniques de communication externe :	88
2- Les objectifs publicitaires :	89
SECTION II : AMÉLIORATION AU NIVEAU DE SERVICE DE TRANSIT	90
§1- Au niveau de la gestion des ressources humaines :	90
A. Recrutement du nouveau personnel	91
B. La formation :	93
C. Évaluation :	94
1-L'efficacité d'un système d'évaluation :	94
2-Raison de l'évaluation :	94
D. La motivation :	95
1- Objectifs :	95
2- Les différents types de motivation :	95

	§2-Concernant les horaires de travail :	96
	§3-Au niveau du retard sur le travail	96
	§3- au niveau des matériels	97
	§4- Classification des archives :	97
	§5-Concernant le réseau Internet :	97
	§6-Amélioration au niveau externe	98
	§7-Au niveau de la concurrence :	98
	§8-Amélioration au niveau des relations publiques :	98
CON	NCLUSION	. 100
BIBI	LIOGRAPHIE	. 102
ANN	NEXES	104
LIST	E DES TABLEAUX ET DES FIGURES	113
TAB	LE DES MATIÈRES	114

# **Table of Contents**

SOMMAIRE	3
REMERCIEMENTS	4
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	5
GLOSSAIRE	7
INTRODUCTION	8
PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE D'ÉTUDE	10
CHAPITRE I: PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ	12
SECTION I : HISTORIQUE DE AUXIMAD	12
SECTION II : LES ACTIVITÉS GÉNÉRALES DE AUXIMAD	16
CHAPITRE II: LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SOCIÉTÉ	20
SECTION I : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE AUXIMAD ANTANANARIVO	20
SECTION II : LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE AUXITO	27
CHAPITRE III : LES ACTIVITÉS PRINCIPALES DE AUXITO	30
SECTION I : LE TRANSIT MARITIME:	30
SECTION II : LA CONSIGNATION :	51
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION	۶۵
CHAPITRE I : ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ	58
SECTION I : LES PROBLÈMES AU NIVEAU DE AUXITO :	58
SECTION II : ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE AU SEIN DU SERVICE TRANSIT-IMPORT DE AUXIT	O 62
CHAPITRE II : ANALYSES SWOT	71
SECTION I : ANALYSE INTERNE : LES FORCES ET FAIBLESSES DE LA SOCIÉTÉ :	72
SECTION II : LES ANALYSES EXTERNES : LES MENACES ET OPPORTUNITÉS DE LA SOCIÉTÉ :	74
CHAPITRE III : LES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION DU SERVICE TRANSIT-IMPORT DE AUXITO	76
SECTION I : AMÉLIORATION AU NIVEAU DE AUXITO	76
SECTION II : AMÉLIORATION AU NIVEAU DE SERVICE DE TRANSIT	90
CONCLUSION	100
BIBLIOGRAPHIE	102
ANNEXES	104
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	113

TABLE DES MATIÈRES	11/
TADLE DESTRIBUTERES	