

10.500 SAN

C 2274  
SAN

Université de Dakar

*Ecole Nationale Supérieure Universitaire de Technologie*

Formation Ecole Supérieure de Commerce

*Option : Techniques de Commercialisation*

Approvisionnement et Gestion des Stocks dans les Etablissements Publics  
«Cas de la SOMIVAC»

## Mémoire de Fin D'Études

*présenté et soutenu en juin 1985 par*

### Aliou SANE

*Pour l'obtention du diplôme d'études supérieures de commerce et d'administration des entreprises*  
« D.E.S C A.E. » 1984 - 1985

Directrice de Mémoire

*Mme Jacqueline Ahounou chef de  
département finance comptabilité*

Président du Jury

*M. Michel Dromain chef de départe-  
ment formation complémentaire.*

### Membres

*Mr Bernard Grand professeur à l'ENSUT*

*Mr Pascal Davoust professeur à l'ENSUT*

*Mr Iba Yacine NDiaye responsable du bureau de liason de la SOMIVAC.*







Université de Dakar

*Ecole Nationale Supérieure Universitaire de Technologie*

Formation Ecole Supérieure de Commerce

*Option : Techniques de Commercialisation*

Approvisionnement et Gestion des Stocks dans les Etablissements Publics  
«Cas de la SOMIVAC»

## Mémoire de Fin D'Études

*présenté et soutenu en juin 1985 par*

**Aliou SANE**

*Pour l'obtention du diplôme d'études supérieures de commerce et d'administration des entreprises*  
« D.E.S C A.E. » 1984 - 1985

Directrice de Mémoire

*Mme Jacqueline Ahounou chef de  
département finance comptabilité*

Président du Jury

*M. Michel Dromain chef de départe-  
ment formation complémentaire.*

### Membres

*Mr Bernard Grand professeur à l'ENSUT*

*Mr Pascal Davoust professeur à l'ENSUT*

*Mr Iba Yacine NDiaye responsable du bureau de liason de la SOMIVAC.*



L'ENSUT N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION  
NI IMPROBATION AUX IDEES EMISES DANS CE  
MEMOIRE QUI DOIVENT ETRE CONSIDEREES  
COMME PROPRES A SON AUTEUR.....



Je dédie ce mémoire :

- A mes parents pour les efforts qu'ils ont consentis pour notre bonheur;

- A ma femme, à mes frères, à mes sœurs, à tous mes amis, pour leur soutien moral.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à :

- Monsieur Souleymane SECK, Directeur de L'ENSUT.
- Monsieur Amadou L. DIA Sous-Directeur de la Division Tertiaire de l'ENSUT.
- Monsieur Michel DROMAIN, chef de Département de la Fonction Complémentaire.
- Madame Jacqueline AHOUNOU, chef de Département Finances - Comptabilité.
- Tout le corps professoral du Département pour nous avoir suivi tout le long de notre formation.
- Monsieur Bacary Djileh COLY, Directeur général de la SOMIVAC.
- Toutes les personnes qui de près ou de loin nous ont moralement et matériellement aidé dans l'élaboration de ce mémoire.

PLAN DU MEMOIRE

INTRODUCTION :

1<sup>ère</sup> Partie : Généralités sur la Fonction Approvisionnement et la  
Gestion des Stocks

CHAPITRE I : FONCTION APPROVISIONNEMENT

CHAPITRE II : LA GESTION DES STOCKS

CONCLUSION :

2<sup>ème</sup> Partie : La Fonction Approvisionnement et la Gestion des  
Stocks dans les Etablissements Publics "cas de la SOMIVAC"

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOMIVAC

CHAPITRE II : LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

CHAPITRE III : LA GESTION DES STOCKS :

CONCLUSION :

CONCLUSION GENERALE :

ANNEXES :

BIBLIOGRAPHIE :



## S O M M A I R E

Pages

### INTRODUCTION:

|                         |  |    |
|-------------------------|--|----|
| <u>Première Partie:</u> | Généralités sur la Fonction Approvisionnement et la gestion des stocks.....  | 4  |
| <u>Chapitre I :</u>     | Fonction Approvisionnement.....  | 4  |
| I -                     | Position dans l'entreprise.....  | 4  |
| II -                    | La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise.....   | 4  |
| A/                      | La contribution des responsables d'approvisionnement à l'élaboration et la mise en oeuvre de la stratégie globale..... | 6  |
| B/                      | L'acheteur est un agent de transfert technologique il joue un rôle de déclencheur et source d'innovation.....          | 7  |
| C/                      | La mise en oeuvre des décisions stratégiques.....  | 8  |
| D/                      | La stratégie d'approvisionnement.....  | 10 |
| E/                      | Le responsable d'approvisionnement gère un portefeuille de fournisseurs qui constitue un actif de l'entreprise..       | 12 |
| F/                      | Les politiques d'achats et de stockage.....  | 13 |
| III -                   | Base de travail du service approvisionnement.....  | 15 |
| IV -                    | L'organisation interne du service approvisionnement.....   | 15 |
| <u>Chapitre II :</u>    | La gestion des stocks.....   | 17 |
| I -                     | Qu'est ce que la gestion des stocks?.....  | 17 |
| II -                    | Pourquoi faut-il stocker?.....   | 18 |
| III -                   | Pourquoi faut-il gérer les stocks?.....  | 20 |
| A/                      | La politique.....  | 20 |
| B/                      | L'équilibre financier.....   | 21 |
| IV -                    | Le coût des stocks.....  | 22 |
| A/                      | La valeur des matières ou produits.....  | 22 |
| B/                      | Le coût d'acquisition.....   | 23 |
| C/                      | Le coût de possession.....   | 24 |
| V -                     | Les techniques de gestion des stocks.....  | 26 |
| A/                      | Les articles saisonniers.....  | 26 |
| 1 -                     | Technique de l'achat.....  | 27 |
| 2 -                     | Conséquences sur la gestion des stocks.....  | 27 |

|   | Pages  |
|---|--|
| B/  | Articles permanents..... 29  |
|   | Techniques de l'achat..... 29  |
| C/  | Lot économique ou modèle de Wilson..... 32   |
| 1 -   | Présentation et contenu des variables du modèle..... 32  |
| 2 -   | Formulation du modèle..... 33  |
| 3 -   | Mise au point sur ce modèle..... 34  |
| D/  | Modèles de gestion des stocks en avenir probabilisable.. 34  |
| 1 -   | Hypothèses..... 34   |
| 2 -   | Modèle de détermination du stock maximale..... 35  |
| a -   | Demande variable..... 35   |
| b -   | Délai de livraison variable..... 35  |
| c -   | Demande aléatoire et délai de livraison aléatoire..... 35  |
| E/  | Modèles complexes intégrant la comparaison entre coût<br>de stockage et coût de rupture de stock..... 36 |
|   | CONCLUSION..... 38   |
| <br>  |  |
| <u>Deuxième Partie: La fonction approvisionnement et la gestion des stocks</u><br>dans les établissements publics "cas de la SOMIVAC"..... 39 |  |
| <br>  |  |
| <u>Chapitre I :</u>   | Présentation de la SOMIVAC..... 39   |
| I -   | Historique..... 39   |
| II -  | Les objectifs..... 39  |
| III -   | Organisation..... 40   |
| IV -  | Réalisation..... 42  |
| V -   | Perspective..... 43  |
| <br>  |  |
| <u>Chapitre II :</u>  | Le fonctionnement approvisionnement ..... 44   |
| I -   | Le fonctionnement approvisionnement dans le cadre du<br>contrôle à priori..... 45                        |
| 1 -   | L'approvisionnement simple..... 45   |
| 2 -   | L'approvisionnement par appel à la concurrence..... 45   |
| 3 -   | L'approvisionnement par adjudication publique..... 46  |
| II -  | La fonction approvisionnement dans le cadre du contrôle<br>à postérieur..... 49                          |
| III -   | Le cycle de l'approvisionnement au sein de la SOMIVAC... 50  |
| <br>  |  |
| <u>Chapitre III :</u>   | La gestion des stocks..... 51  |
| I -   | Les textes portant application de la gestion des<br>stocks dans les établissements publics..... 51       |



|        |   |    |
|--------|---|----|
| A/     | Définition et champ d'application.....                                  | 52 |
| B/     | Buts recherchés.....  | 53 |
| C/     | Nomenclature des comptes de matières et classement<br>des matières..... | 53 |
| D/     | Mouvements des matières: réception, cession et<br>réforme.....          | 55 |
| E/     | Personnels chargés de l'exécution de la comptabilité<br>matières.....   | 59 |
| F/     | La tenue de la comptabilité matières.....                               | 60 |
| II --  | L'application de la gestion des stocks à la SOMIVAC.....                | 62 |
| III -- | Quelques critiques et propositions sur la gestion<br>des stocks.....    | 68 |
| A/     | Les critiques.....  | 68 |
| 1 --   | Le problème de l'évaluation du mouvement des stocks.....                | 68 |
| 2 --   | Le problème de la saisie de l'information.....                          | 68 |
| 3 --   | Le problème de la dispersion du stock.....                              | 69 |
| B/     | Propositions.....   |    |
|        | <u>CONCLUSION</u> .....   | 71 |
|        | <u>CONCLUSION GENERALE</u> .....  | 72 |
|        | <u>ANNEXES</u> .....  |    |
|        | <u>BIBLIOGRAPHIE</u> .....  |    |



## I N T R O D U C T I O N

Il est courant de nos jours d'entendre que telle ou telle entreprise a fait faillite faute de bonne gestion. Cette situation traduit le fait objectif que la plupart des preneurs de décisions stratégiques, manifestent très souvent une certaine incompétence en cette matière.

Pour mieux comprendre les conséquences d'une faillite par rapport à l'économie d'un pays, il nous faut partir de la conception de l'entreprise en tant qu'entité économique.

L'entreprise est une entité économique, qui a une existence propre, destinée à une certaine permanence. Elle forme un organisme qui, comme tout organisme, implique une collectivité d'éléments, d'une part, et une différenciation entre ces éléments, d'autre part. Elle assure une unité économique entre ces éléments. Elle implique une association entre le capital et le travail, sous quelque régime que l'on se place, que ce soit un régime capitaliste ou un régime socialiste. Le capital, représenté par l'ensemble des éléments matériels mis à la disposition de l'entreprise et de son personnel, appartient suivant les cas à des individus ou à des collectivités publiques ou semi-publiques. L'entreprise, cellule économique et sociale différenciée, dépend étroitement du milieu social. Le milieu dans lequel elle doit vivre est, en économie libérale, celui de la concurrence. En outre, elle dépend toujours plus ou moins de l'attitude de la puissance publique. Ces influences agissent sur l'entreprise, qui, comme une cellule vivante, naît, se développe et meurt, la vie pouvant être longue ou éphémère. Cet aspect dynamique de l'entreprise doit être révélé par l'examen des documents comptables et particulièrement du bilan.

Partant de cette conception de l'entreprise nous pouvons en déduire qu'une faillite entraîne deux graves conséquences : la perte de capitaux, la perte de travail qui se traduit par le chômage. Il va de soi que si le nombre d'entreprises en faillite se multiplie, c'est l'économie qui en sera dangereusement affectée.

Dans les pays sous développés comme le notre, confrontés à un problème d'autosuffisance alimentaire, l'agriculture occupe une place prioritaire et devra se développer en parfaite articulation avec les industries de transformation ( en général de petites et moyennes entreprises ). Dans un tel contexte nous pouvons comprendre que des sociétés comme la SOMIVAC ( Société de Mise en Valeur Agricole de la Casamance ), les I.C.S ( les Industries Chimiques du Sénégal ),

toutes les entreprises qui fabriquent du matériel agricole, puissent révéler une grande importance au regard de l'autorité publique. Il n'est donc point question que de telles entreprises tombent en faillite. C'est d'ailleurs ce qui explique le concours de l'état en matière de gestion à travers les séminaires de formation qu'il organise. Il est donc question d'assurer une longue vie à ces entreprises. Cela ne pourra se faire qu'au travers d'une bonne gestion, seule voie de garantie pour assurer l'équilibre de ces dernières.

Cet équilibre de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs que sont la politique commerciale, la politique de gestion du personnel, la politique d'approvisionnement et de gestion de stocks etc...

Pour notre étude nous avons choisi de réfléchir sur l'approvisionnement et la gestion des stocks dans le cadre spécifique d'un établissement public : " la SOMIVAC ".

Le choix de ce thème repose sur des données essentielles :

- La fonction approvisionnement, comme du reste la gestion des stocks sont actuellement fort méconnues, au niveau des chefs d'entreprises mais également au niveau des établissements de formation à la gestion.

- La plupart des manuels de gestion ont abordé ces problèmes presque exclusivement dans le cadre des entreprises à vocation purement commerciale.

Compte tenu du grand nombre d'articles que les entreprises sont appelées à gérer pour satisfaire la clientèle, les gestionnaires doivent avoir recours à des techniques de gestion surtout en ce qui concerne l'approvisionnement et la gestion de ces derniers. Toute fois il serait dangereux de perdre de vue les problèmes qui sont liés à l'existence d'un stock : une trop grande immobilisation s'avère nuisible à l'exploitation de l'entreprise, de même que l'indisponibilité de certains articles agira sur le chiffre d'affaire.

Il convient pour l'entreprise d'assurer la disponibilité réelle du produit au bon endroit, au bon moment et au moindre coût.

Le service approvisionnement a pour mission d'amener l'entreprise à la réalisation de cet objectif.

L'étude à travers le cas concret de la SOMIVAC, permettra de mettre en évidence le caractère original de cette entreprise, originalité liée aux caractéristiques fondamentales de la SOMIVAC.

- Contrairement aux autres entreprises, elle ne dispose pas d'autonomie dans la prise de décision quant à l'orientation de sa gestion, mais se voit obligée de se soumettre à une certaine réglementation définie par l'état en matière

.../...

d'approvisionnement et de gestion des stocks.

- Elles se charge de l'approvisionnement des groupements producteurs ( paysans organisés en groupement au niveau de leur village ), en engrais, semences, produits phytosanitaires et matériels agricoles dont certains proviennent de société comme la SSEPC ( Société Sénégalaise des Engrais et Produits Chimiques ), les I.C.S etc... Parfois des produits venant de l'étranger peuvent parvenir à la SOMIVAC.

- Elle dispose d'un grand nombre de lieux de stockage ( les secteurs ) éloignés les uns des autres; reliés entre eux par des routes en majorité défectueuses et pratiquement inutilisables pendant l'hivernage à cause de la boue.

D'une manière général l'objectif de cette étude sera de faire ressortir, l'intérêt tout particulier qu'il nous faudra porter sur l'approvisionnement et la gestion des stocks en montrant du même coup leur importance par rapport au devenir de la société.

C'est d'ailleurs dans un souci de clarté que nous avons adopté le plan suivant en deux parties :

- La première partie va aborder quelques aspects sur les généralités de la fonction approvisionnement et la gestion et la gestion des stocks.

- La seconde portera sur leur étude dans le cadre des établissements publics à travers le cas de la SOMIVAC.



LE GÉNÉRAL DE LA MONTAGNE DES ÉTOILES

LE GÉNÉRAL DE LA MONTAGNE DES ÉTOILES

PREMIÈRE PARTIE

PREMIERE PARTIE : GENERALITES SUR LA FONCTION APPROVISIONNEMENT ET LA GESTION  
DES STOCKS.

CHAPITRE I : FONCTION APPROVISIONNEMENT

I - POSITION DANS L'ENTREPRISE ET BUR :

En amont des opérations de la production, le service approvisionnement entretient avec cette activité des rapports étroits. C'est pourquoi nous l'avons classé à ce niveau, mais son importance est telle qu'il est quelque fois rattaché directement à la Direction Générale. G. Despalle (1) donne la définition suivante ; "Pourvoir l'entreprise de l'ensemble des fournitures et des services nécessaires à la réalisation de ses activités : matières premières, matières consommables, pièces de recharge, investissements, emballages et moyens de conditionnement, produits revendus en l'état, énergie, services (sous-traitance, transport). Dans les qualités, quantités, délai nécessaires et suffisants, aux meilleures conditions de prix de revient à l'emploi compte tenu de la trésorerie de l'entreprise".

II - LA FONCTION APPROVISIONNEMENT DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE :

Henri FAYOL, l'un des pères du management, a eu entre autres mérites, celui de mettre en évidence les fonctions essentielles de l'entreprise conçue comme un organisme. A propos de la fonction approvisionnement, il écrivait "bien savoir acheter est aussi important que bien vendre ou bien fabriquer".

Ce point de vue est discutable puisque l'importance relative de l'approvisionnement diffère beaucoup selon les types d'entreprises et varie avec la conjoncture. Cela étant, il y a lieu de penser que dans bien des cas, la qualité des approvisionnements peut s'avérer être un facteur critique de survie et de succès de l'organisation.

Définie de façon extensive, la fonction approvisionnement recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et au moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements, ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation. Pour simplifier, nous appellerons "ingrédients" les divers biens et services qu'une firme se procure ainsi auprès d'autres firmes.

---

(1) G. Despalle la gestion des approvisionnements.

L'approvisionnement couvre l'ensemble du processus qui commence avec " l'apparition d'un besoin à satisfaire par un acte d'achat et s'achève après que la commande ait été livrée, reconnue conforme en qualité et quantité stockée, remise au service utilisateur et après que le fournisseur ait été payé".

L'importance que revêt l'approvisionnement dépend de la situation géographique et le secteur d'activité de l'entreprise, de ses caractéristiques technologiques, de sa structure et de sa stratégie globale.

L'un des facteurs qui déterminent le poids de la fonction approvisionnement réside dans la diversité des ingrédients ( inputs ) acquis à l'extérieur et dans leur technicité.

Qui assure la fonction approvisionnement ? Il faut se garder de confondre la fonction et l'organe. Plusieurs types de spécialistes sont susceptibles d'intervenir, à des titres divers, dans les opérations qui concernent tel ou tel achat, mais, comme l'écrit M. Danty lafrance<sup>(1)</sup> " celui que nous appelons l'acheteur c'est celui qui prend la responsabilité de donner l'accord de l'entreprise à l'opération. Que ce soit le chef d'entreprise ou un magasinier, peu importe ".

La fonction approvisionnement est donc assumée, dans une large mesure, par des services autres que celui de l'approvisionnement ( lorsqu'il existe ); ou avec son concours. Toutefois, la reconnaissance de l'importance même de cette fonction conduit à lui conférer, une structure de coordination en vue d'améliorer les performances qui reposent sur :

- une meilleure information des marchés;
- un pouvoir de négociation plus fort lorsque les divers départements de la firme ne se présentent pas en ordre dispersé en face des fournisseurs;
- la simplification et la rationalisation des produits;
- le savoir-faire des professionnels de l'achat, notamment aux stades de la préparation et de la conduite de la négociation.
- les économies d'échelles dues au groupement de commandes;
- la gestion rationnelle des stocks.

A l'occasion, on constatera que les professionnels de l'approvisionnement assument d'autres tâches que celles qui sont dérivées d'une conception restrictive de leur fonction.

---

(1) M. Danty: stratégie et politique d'approvisionnement.

A) LA CONTRIBUTION DES RESPONSABLES D'APPROVISIONNEMENT A L'ELABORATION  
ET LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE GLOBALE

a) En amont de la décision stratégique.

La complexité croissante des produits est sans doute, avec l'allongement des séries et l'élargissement des marchés, une des caractéristiques de l'évolution économique, telle que nous la concevons à partir de deux siècles d'histoire. En conséquence, quelle que soit son assise financière et technologique, une entreprise produisant des Wagons de chemins de fer ou des appareils électro-ménagers (et a fortiori des avions), pourrait difficilement prétendre maîtriser mieux que quiconque chacune des techniques qui s'appliquent à la réalisation de tous les éléments constitutifs de ses produits. Dès lors, l'approvisionnement ne consiste pas seulement à procurer aux différents départements de l'entreprise ce qu'ils demandent; il a aussi, semble-t-il, pour mission implicite de surveiller l'évolution des technologies afin de tenir au courant l'organisation de toute modification externe susceptible de l'intéresser, qu'elle soit perçue comme menace ou comme opportunité

b) Les fournisseurs constituent l'une des meilleures sources d'informations utiles à la préparation des décisions stratégiques.

Dans les grandes firmes industrielles, il n'est pas rare que le nombre des pièces et ingrédients de toutes natures qui sont référencés se compte par milliers et l'on entretient ainsi des relations avec une multitude de fournisseurs et sous traitants, nationaux ou étrangers, relevant de secteurs professionnels très divers. Ces interlocuteurs représentent une mine de renseignements qui est plus ou moins exploitée. L'enjeu n'est pas moindre, toutes proportions gardées, pour les petites entreprises dont les performances économiques sont conditionnées à des degrés divers certes, par l'aptitude de leurs dirigeants à collaborer efficacement avec des partenaires extérieurs parmi lesquels figurent des fournisseurs très compétitifs.

D'une façon générale, la fonction approvisionnement inclut une surveillance prospective de l'environnement technologique et économique, de par sa situation, elle doit jouer le rôle de radar d'exploration. Dans sa thèse Francis AGUILAR<sup>(1)</sup> a montré précisément que les fournisseurs étaient une source d'informations notables parmi celles qui sont à l'origine des décisions importantes d'une entreprise.

Selon une conception moderne du management de l'approvisionnement, ceux qui assument la fonction se contentent de moins en moins de recevoir le fournisseur et de négocier avec lui les conditions de prix et de règlement : ils procèdent

---

(1) "Scanning the business environment" (Ed Mac Millan, New York 1967)



Ils prospectent, participent à des foires ou expositions à l'étranger, visitent des fournisseurs effectifs ou potentiels, procèdent à des études économiques ou financières, recherchent quelquefois au delà des mers de nouvelles sources d'ingrédients et font ainsi du marketing d'achat. Observateurs privilégiés de l'environnement, détenteurs d'informations au même titre que les vendeurs, les responsables de l'approvisionnement peuvent à ce titre, participer utilement à la préparation des décisions majeures, sous réserve d'être en quelque sorte intégrés dans le système d'information stratégique de l'entreprise.

B ) L' ACHETEUR EST UN AGENT DE TRANSPORT TECHNOLOGIQUE

IL JOUE UN ROLE DE DECLENCHEUR ET DE SOURCE D'INNOVATION

a) Rôle de déclencheur et source d'innovation:

En premier lieu, les services d'approvisionnement sont à même de déclencher un processus " stratégique " lorsqu'ils perçoivent une menace ou une opportunité. Le genre de menace à signaler réside éventuellement dans la rarefaction subite et : ou le rencherissement d'une matière première, voire aussi dans la disparition d'un débouché du fait de l'apparition d'un substitut aux produits proposés par l'entreprise ou de l'émergence d'une nouvelle technologie. Consciemment ou inconsciemment, les fournisseurs sont susceptibles d'indiquer aux agents d'approvisionnement certaines manoeuvres des concurrents ( signalées par leurs commandes. A partir de certains indices; les services d'approvisionnement sont bien placés pour déceler des changements dans la conjoncture économique.

Les opportunités résident dans la découverte fortuite d'un débouché pour les produits de l'entreprise, mais surtout dans la détection de nouvelles matières, de nouveaux procédés ou de composant pouvant être incorporés dans la fabrication avec un meilleur rapport utilité/coût. Bien des innovations ( fussent-elles mineures trouvent ainsi leur origine dans l'examen des sources d'approvisionnement et dans leur exploitation. Les acheteurs ne sont pas des agents neutres dans ces transferts technologiques. Par ailleurs, leur rôle de radar s'exprime, le cas échéant, dans le repérage d'entreprises susceptibles d'être absorbées à bon compte ou dont il est opportun de prendre le contrôle pour des raisons stratégiques. Toutefois, pour exercer effectivement cette fonction de dispositif d'alerte et de détection d'innovations possibles, il faut que les agents de l'approvisionnement soient suffisamment avertis des orientations générales de l'entreprise, au courant des techniques impliquées dans le management et en définitive assez motivés. A défaut, ils ne seront pas à même de saisir les informations intéressantes et se comporteront en exécutants passifs.

b) Rôle d'informateur technico-économique:

A un stade ultérieur, il est logique que les acheteurs participent à la



formulation et à l'analyse de certains projets de développement. Il est **opportun** notamment qu'ils soient associés à la conception des nouveaux produits, en collaboration avec le bureau d'études, la fonction commerciale et les services de méthodes.

Il est nécessaire que le département d'approvisionnement suive de près ce que s'y fait de manière à éviter de se trouver en face de problèmes insolubles au moment de la mise en fabrication de nouveaux produits. Par ailleurs, il peut fournir une aide spécifique aux services techniques par l'information qu'il leur apporte sur les nouveaux matériaux et procédés de fabrication plus performantes, plus économiques ainsi que dans le domaine de l'estimation des coûts d'obtention des différents composants, en vue de satisfaire des objectifs de prix de cession fixés par le service marketing.

Parmi les risques auxquels il faut être attentif, mentionnons celui d'une dépendance excessive vis à vis d'un fournisseur jouissant d'une position de quasi-monopole, risque économique dont un technicien du bureau d'études n'est pas toujours conscient quand il conçoit son prototype. Les services approvisionnement sont donc à même de susciter des remises en causes et de proposer des solutions de rechange à certains projets après avoir consulté différents fournisseurs. Ils disposent de données pour chiffrer les implications financières d'un projet de développement en ce qui concerne les besoins de fonds de roulement correspondant à une partie du cycle d'exploitation. Du reste dans le cadre des comités d'analyse de la valeur en particulier, ils contribuent normalement au passage au crible des produits, en vue de la réduction des coûts ou de l'amélioration du service.

### c) LA MISE EN OEUVRE DES DECISIONS STRATEGIQUES

#### a) Programmation:

L'approvisionnement est une composante du management où la prévision à moyen ou long terme occupe dans beaucoup de cas une place considérable. La nécessité de prévoir et de planifier est ressentie en aval mais parfois aussi en amont de la décision stratégique. Il faut assurer la livraison des ingrédients requis en respectant les délais impartis ainsi que les contraintes de qualité et de coût. Si il s'agit d'opération avec l'étranger, il convient d'anticiper des variations brusques dans le cours des monnaies. Certaines manoeuvres stratégiques ne se conçoivent guère sans garanties à cet égard, fondées au besoin sur des engagements contractuels des fournisseurs. Ces cas mis à part, la programmation à le plus souvent trait à des opérations au niveau tactique.

.../...

Prévoir c'est, entre autres, envisager les risques d'un accident d'une grève, voire de la faillite d'un sous-traitant. C'est pourquoi les termes du contrat de sous-traité comportent quelquefois une clause spécifiant le maintien d'un stock de sécurité, stock entreposé éventuellement en dehors de l'entreprise partenaire. Chacun sait que l'on ne peut pas livrer un camion sans essuie-glaces... En d'autres termes, la pièce manquante ou defectueuse s'avère être, dans de telles circonstances, l'élément "critique" lors du lancement d'un nouveau modèle par exemple.

b) Au niveau de la communication avec l'extérieur, les responsables d'approvisionnement doivent avoir une démarche prudente.

D'un côté, il leur faut informer les sous-traitants des besoins réels de l'entreprise ce qui présuppose de les mettre au courant sans ambiguïté de la fonction que tel sous-ensemble impartit doit remplir. Nombre d'entreprises en effet ont eu des déboires avec la sous-traitance par suite de spécifications trop imprécises. A contrario, un dialogue confiant avec un sous-traitant spécialisé s'avère parfois très fructueux, débouchant sur des solutions moins coûteuses ou plus efficaces que celles qui avaient été imaginées antérieurement par les services techniques du donneur d'ordre.

D'un autre côté, il faut veiller à ne pas divulguer certains secrets techniques ou commerciaux de l'entreprise, à éviter les "fuites" concernant telle ou telle intention stratégique.

Ce risque n'est pas une hypothèse d'école pour des entreprises à technologie avancée opérant sur certains marchés, de même que dans <sup>les</sup> industries de mode, par exemple.

Quoi qu'il en soit, sur les marchés industriels on ne saurait réduire dans tous les cas les relations avec les fournisseurs à un "duel achat-vente" car, le plus souvent, il s'agit de stratégie à somme non nulle. S'agissant notamment de sous-traitance, il importe d'instaurer un climat de confiance réciproque. Sans méconnaître pour autant les occasions possibles de conflit, il est souhaitable que sous-traitants et fournisseurs soient dans une certaine mesure, considérés comme des "partenaires" ou, selon la formule de Chester Barnard<sup>(1)</sup>, comme des "membres extérieurs" de la firme à laquelle ils apportent leur concours.

Nous avons précédemment souligné le fait que certaines grandes entreprises industrielles entretenaient des relations avec un très grand nombre de fournisseurs. De ce fait, le comportement de la firme en tant qu'acheteur intervient largement dans l'image qu'elle donne d'elle-même dans le public.

---

(1) Chester Barnard: the functions of executive harvard Uni Presse Cambridge 1938

Des acheteurs insuffisamment compétents, du point de vue technique ou commercial, manquant d'initiative ou de marge de manoeuvre, peu scrupuleux ou tout simplement discourtois, un service d'approvisionnement qui, pour telle ou telle raison, ne respecte pas ses engagements, non seulement ne donnent pas envie de travailler avec l'entreprise qu'ils représente, mais déterriorent la réputation que cette dernière aura sur les marchés où elle vend, où elle recrute son personnel, où elle emprunte etc...

A terme dans une perspective "stratégique", de telles insuffisances vont à l'encontre d'une politique de relations publiques qui tendrait à développer le "good will" de la firme.

Cela dit, le fait que le responsable d'approvisionnement fasse preuve de "fair play", de compréhension et d'esprit coopératif ne diminue en rien la fermeté qui est requise de sa part non seulement au moment de la négociation d'une affaire mais ensuite au stade du suivi et du contrôle des engagements pris. Cela présuppose que de par sa compétence, son autorité naturelle et son statut, qu'il jouisse d'un pouvoir suffisant vis à vis de l'intérieur et de l'extérieur. A défaut les fournisseurs s'arrangent quelquefois pour exploiter les divisions, à l'intérieur de l'entreprise cliente; ils sont par ailleurs méfiants à l'égard d'interlocuteurs qui qui n'ont pas une assise assez forte pour garantir leurs engagements moraux.

#### D) LA STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT

La stratégie globale de l'entreprise, telle qu'elle a été définie, se conçoit, en théorie tout au moins, comme un ensemble structuré de sous stratégies inter-dépendantes correspondant aux fonctions essentielles.

Dans cet ensemble structuré, chacune des sous stratégies fonctionnelles se réfère à l'un des aspects de l'environnement de l'entreprise (principe de comptabilité externe), en même temps qu'aux autres sous stratégies.

La stratégie commerciale définit la position que la firme désire occuper et le rôle qu'elle entend exercer sur les marchés où elle se présente en offreur.

De même, la stratégie financière est la recherche d'une adéquation entre les buts de l'organisation et le marché des capitaux (banques institutions financières, état, obligatoires, etc...)

La stratégie de production détermine les moyens physiques et les méthodes de fabrication, l'implantation des unités, la combinaison de facteurs de production : elle se réfère à l'environnement géographique, économique et technique.

La stratégie sociale consiste en un ensemble de comportements de l'organisation vis à vis du marché du travail et; plus généralement, vis à vis des de son environnement socio-culturel et politique (attitude vis à vis des syndicats etc...)

La stratégie de recherche et de développement, correspondant à une fonction



d'innovation dans les produits et les procédés, considère principalement l'environnement scientifique et technologique.

Au fond, en théorie, aucune décision stratégique ne saurait être identifiée à une fonction, mais en pratique, il est fréquent que le problème stratégique présente, de prime abord, une ou deux dominantes "fonctionnelles" : cela dépend notamment des circonstances dans lesquelles il a été reconnu et de l'étiquette des responsables qui le prennent en charge.

Le concept de stratégie est certes associé à l'idée de décisions au sommet et évoque des manoeuvres facilement identifiables telles que absorption, fusion etc... qui constituent des "macro-décisions". Or, on oublie peut être que la stratégie est constituée d'autres types de décisions qui engagent également l'avenir de l'entreprise. Ce sont notamment des (circonstances dans certains accords, ententes et autres types de contrats de travail, etc...), (cession de licence, convention de travail, etc...). Ce sont surtout les décisions de politiques, autrement dit de lignes d'orientation dont le choix va conditionner tout un ensemble de micro-décisions.

Ainsi, dans la stratégie sociale, il faut inclure les politiques (implicites ou explicites) d'embauche et de rémunération ainsi que la ligne de conduite adoptée vis à vis des syndicats.

Dans la stratégie commerciale, entrent les politiques de prix, de marque, de clientèle, etc...

S'agissant maintenant de stratégie d'approvisionnement, nous retrouvons les trois types de décisions :

- Celles qui débouchent immédiatement sur des manoeuvres importantes, telles que intégration ou extériorisation;
- Celles qui concernent des accords contractuels constituant des engagements lourds de conséquences à moyen ou long terme;
- Celles qui revêtent la forme de directives devant déterminer une série de mini-décisions dont l'agrégation prend, à terme, une importance considérable.

Le bien fondé de ces décisions s'apprécie par référence à plusieurs critères :

- Qualité des biens procurés (conformité aux besoins, fiabilité etc...)
- Prix à court et à long terme ;
- Respect des délais de livraison;
- Coût total d'approvisionnement, c'est à dire frais d'achat, d'acheminement et de possession (magasinage et coût financier de stockage)
- Sécurité à court et à long terme;
- Délai de règlement.

A l'évidence, il est plus difficile de mesurer les " performances " d'une direction d'approvisionnement que celles d'une direction commerciale ou



d'une direction technique. Cela ne diminue pas pour autant l'enjeu des décisions, ni l'importance des responsabilités assumées.

Pour l'entreprise le problème sera parfois de choisir entre "faire ou faire faire". Cela fait appel au concept d'impartition. Il y a impartition chaque fois qu'une organisation, placée effectivement devant le choix " faire ou faire faire ", choisit le second terme de l'alternative. Il en va ainsi lorsqu'elle délègue, confie, impartit à une autre ( la firme partenaire ) une opération, une tâche ou un rôle qui s'incorpore dans son activité globale et qu'elle renonce à assumer elle-même de manière à affecter des ressources financières et son potentiel humain ou technique à ses activités plus rentables pour elle, correspondant mieux à son potentiel de compétence et à sa vocation, ou pour toute autre raison.

Bref, l'impartition est l'inverse de l'intégration verticale ( elle conduit plutôt à l'expansion ou à la diversification horizontale ). Si l'on se réfère seulement à la nature des relations juridico économiques qui s'établissent entre une firme et ses divers partenaires, on distingue plusieurs modalités d'application d'une politique d'impartition dont trois concernent au premier chef les responsables de production et d'approvisionnement, ce sont :

- La sous-traitance
- La sous-traitance fourniture
- La fourniture.

E ) LE RESPONSABLE D'APPROVISIONNEMENT GERE UN PORTEFEUILLE DE FOURNISSEURS QUI CONSTITUE UN ACTIF DE L'ENTREPRISE

Les responsables d'approvisionnement gèrent en quelque sorte un portefeuille de fournisseurs qui constitue un actif de l'entreprise comme l'est son réseau de distribution ou son fichier client. Cette gestion présuppose des critères de sélection ( conditions d'agrément, optimisation des résultats etc...) ainsi que des critères de " désengagement. Selon certaines études " l'un des éléments de la stratégie d'une entreprise est la manière dont elle choisit ses fournisseurs extérieurs ". Selon, elles " bien que le processus de sélection soit plus critique et complexe pour les sociétés dont les activités industrielles sont largement dispersées ( entreprises multinationales ). Cette question mérite un intérêt, à des degrés divers, dans toutes les entreprises ".

Il ressort que, parmi les critères stratégiques de sélection retenus ( prix, fiabilité / qualité / fiabilité / délais / de livraison, capacité des fournisseurs de s'adapter à la demande et de fournir une expertise technique, etc...), le prix n'est qu'un facteur parmi d'autres et n'est pas toujours le plus déterminant.

Il apparaît qu'un facteur de choix notable est la distance, non seulement

.../...



pour des raisons de coût et de durée du transport des marchandises pondéreuses, mais pour des motifs qu'ils faut associer à la notion de service. Il est en effet, plus difficile pour un fournisseur et un acheteur de collaborer étroitement quand ils sont géographiquement éloignés, spécialement quand l'acheteur est à la recherche de solutions pour l'amélioration de performances techniques. D'ailleurs, quand il s'agit, pour les responsables de l'approvisionnement, de la production et de la conception, de coopérer avec le fournisseur le développement de nouveaux produits, l'un des arguments qui joue en faveur du choix des partenaires est " qu'ils parlent le même langage que l'acheteur ". On pourrait parler ici de distance culturelle.

Bien entendu, il faut tenir compte aussi des multiples contraintes du commerce international, en particulier des traversés d'ordre institutionnel parmi lesquels des réglementations nationales qui obligent les firmes à s'approvisionner sur place.

Un autre facteur qui est loin d'être négligeable dans certaines industries, réside dans les effets de segmentation de marché ( spécification, normes nationales, etc...) qui limitent les possibilités de normalisation des produits à l'échelle d'une société ou d'un groupe de sociétés.

Par ailleurs, une autre question se pose : à partir de quel moment faut-il mettre fin à des relations suivies avec un fournisseur ou sous traitant ?

Mis à part le prix, citons parmi les principaux critères que nous avons recensés : l'insuffisance des efforts de productivité ( courbe d'apprentissage), le taux excessif de pièces défectueuses ou de retards à la livraison, le manque de dynamisme innovateur, le fait que l'on soit en présence d'un quasi monopole, etc...

#### F ) LES POLITIQUES D'ACHATS ET DE STOCKAGE

Les politiques de gestion de stock auxquelles nous ferons allusion ici sont étroitement liées à des considérations financières ( gestion de trésorerie ) ou à la stratégie commerciale; elles sont en outre déterminées en grande partie ou par les caractéristiques du marché ( fluctuation des cours, turbulence, restrictions à la concurrence phénomènes de mode; etc...).

Mentionnons ainsi :

- les principes directeurs, propres à chaque entreprise, qui déterminent les niveaux de stock de sécurité;
- les politiques qui orientent le choix des cadences de réapprovisionnement
- les politiques relatives aux modalités et aux délais de règlement des fournisseurs nationaux ou étrangers.

.../...



- les politiques d'achat des matières spéculatives ( on peut avoir pour principe de "jouer" ou au contraire d'acheter, quelque soit le cours, au fur et à mesure des besoins, des ingrédients tel que le cuivre);
- les politiques d'achats, des denrées saisonnières;
- les politiques de répartition des risques entre plusieurs sources d'approvisionnement;
- les politiques qui conditionnent certains choix de logistique lorsque l'entreprise à plusieurs unités de production et entrepôts;
- les politiques de normalisation des composants;
- les principes concernant les relations de réciprocité ( quand le fournisseur est aussi client );
- les politiques pouvant conduire, dans certains cas, à la constitution d'un groupement d'achat;
- les politiques qui orientent l'attitude des acheteurs au cours d'une négociation;
- les lignes de conduite de l'entreprise face aux ententes et au refus de vente.

Enfin, mais ce sera là un autre sujet d'article, fondamentales sont dans les grandes entreprises, les politiques qui commandent le choix des structures d'approvisionnement, en particulier la répartition des rôles et les relations entre services centraux et sections d'achats décentralisées. Comme tout "manager" un dirigeant d'approvisionnement est un architecte de systèmes.

D'une manière caricaturale, nous pouvons avec Dean AMMER, <sup>(1)</sup> opposer deux conceptions de l'approvisionnement.

#### a) L'approvisionnement " passif "

Considéré essentiellement comme une fonction dépensière, il est représenté en la personne d'un agent que l'on imagine confiné dans des tâches d'ordre tactique ou opératoire. Le statut du principal représentant de cette fonction est peu élevé, il se borne à exercer un rôle d'accueil des fournisseurs, de négociateur du prix, de réceptionnaire et, pas toujours, de gestionnaire d'une partie des stocks et des opérations logistiques.

Par hypothèse, cet agent n'est guère incité à prendre des risques ou à innover puisque ses supérieurs n'ont pas de critères de référence pour l'appréciation de ses performances, si ce n'est la rupture d'approvisionnement qui ne peut que lui valoir des sanctions.

Il n'est pas impliqué dans le management stratégique, dont il est un simple exécutant, et a donc peu de raisons d'entrer en conflit avec les autres responsables des fonctions, qui, eux, apportent une contribution sensible à l'élaboration et à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

---

(1) Harvard Business Review, mars 1974



b) L'approvisionnement " proactif "

Il présuppose l'existence de dirigeants assez compétents. La fonction commerciale, la fonction financière etc.

Ses responsables sont impliqués dans la préparation et la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise. Ils suscitent, provoquent et, le cas échéant, arbitrent même certains choix dont la portée est considérable.

Ils négocient des accords qui engagent, pour des questions importantes l'avenir de l'entreprise. ils font preuve de créativité dans leur tâche. Ils travaillent selon des objectifs et des politiques.

Il n'y a pas lieu, selon nous, de prendre parti pour l'un ou l'autre de ces deux modèles. En effet toute entreprise est seule de son espèce et par conséquent nous adopterons une approche " contingente " fondée sur le principe que cela dépend. Mais la question mérite une réflexion cas par cas.

III BASES DE TRAVAIL DU SERVICE APPROVISIONNEMENT

Elles sont fournies par les données de l'entreprise et les données du marché.

a) Les données de l'entreprise consistent, suivant les périodes de référence, en :

- un plan d'approvisionnement, découlant des plans de marketing et de production, qui permet de lancer les appels d'offres ( quantité, qualité, délai ) et d'établir les budgets prévisionnels.

- un plan d'investissements

- un plan de trésorerie

- une demandes d'achats émanant du service entretien, pour assurer ses différentes fonctions;

- des programmes de besoins liés à l'activité réelle de l'entreprise à travers les commandes qui créent des réservations de produits finis ou sous traités et déclenchent le programme de production.

Ce sont ces besoins qui conduisent au programme d'approvisionnement en quantité, qualité, délai.

b) Les données du marché se mesurent en terme de sécurité d'approvisionnement et les coûts. Il pourra en résulter, des commandes au coup par coup ou des contrats de longue durée, destinés à offrir à l'entreprise des conditions plus stables.

IV L'ORGANISATION INTERNE DU SERVICE APPROVISIONNEMENT

Il s'y exerce également une fonction de gestion humaine et financière sur le plan du fonctionnement du service.



Il utilise des documents qui peuvent s'énumérer comme suit :

- la demande d'achat ( D.A )
- la commande d'achat( C.A )
- la relance
- la facture du fournisseur
- le document de paiement ( traite, billet à ordre ou chèque )

Il établit des statistiques sur le respect :

- des délais
- de la qualité
- des coûts d'approche acquisition, possession.

L'approvisionnement posant du même coup un problème de gestion des stocks nous ne pouvons terminer l'étude de cette première partie sans l'aborder.

## CHAPITRE II : LA GESTION DES STOCKS

Une bonne politique d'approvisionnement ne peut être construite qu'à condition de pouvoir ajuster les demandes aux fournisseurs, dans la mesure des possibilités, avec les circonstances et le marché. Cela nécessite donc une fonction charnière : (la fonction charnière) : la fonction gestion des stocks. Comme la fonction **achat**, elle aura à être organisée et structurée en fonction des relations qu'elle aura avec la gestion des stocks. Une politique s'impose pour cette dernière.

### I QU'EST CE QUE LA GESTION DES STOCKS

Gérer les stocks consiste à maintenir ceux-ci à un niveau acceptable ni trop élevé, ni trop bas.

Si les stocks sont trop bas, les risques de rupture sont élevés, avec toutes les conséquences que cet état de fait va entraîner : retards de livraison, rupture de chaîne de fabrication etc...

Si les stocks sont trop élevés, ils vont obérer les finances de l'entreprise.

Il y a donc un équilibre à observer entre la politique générale et les nécessités de la gestion. Le but de celle-ci ne sera donc jamais de minimiser les stocks mais d'optimiser leurs niveaux.

La rupture de stock fait perdre de l'argent à l'entreprise. Si bien qu'il est possible de parler de coût de rupture. D'autre part, le simple fait de posséder un stock coûte cher à l'entreprise. Il y a plusieurs sortes de coûts : un coût de possession; un coût d'acquisition; un coût de gestion.

Il s'agit alors de minimiser dans l'entreprise, la somme des coûts : coût de rupture, coût d'acquisition, coût de possession, coût de gestion.

Le but de la gestion est donc d'optimiser les niveaux en minimisant les coûts.

Or la solution des problèmes d'optimisation ou de minimisation de quantités variables dans le temps est toujours une solution mathématique. Le problème fait intervenir deux sortes de données :

- celles que l'on connaît ou qu'on peut connaître d'une façon très précise car elles concernent le passé ou le présent : quantité; entrées ou sorties, soldes existants, vitesse d'écoulement, valeurs des produits (encore que, dans ce dernier cas, il y ait des conceptions très différentes pour fixer le niveau de ces valeurs et de nombreuses difficultés dans l'interprétation des données rentrant dans cette évaluation ).



-- celles que l'on ne connaît qu'avec une certaine probabilité : commandes futures des clients, valeurs futures des produits etc...

Les calculs mathématiques vont donc être longs et compliqués et par conséquent coûter fort cher. Le coût de la gestion risque donc de s'enfler démesurément. Où faut-il arrêter ? De quoi peut on se contenter ?

Tout le problème est là. Il s'agit tout simplement d'adopter des solutions pratiques qui pourront être mises en oeuvre par des collaborateurs n'ayant pas forcément le haut niveau de connaissances mathématiques qui serait souhaitable, mais qui est au fond inutile à partir du moment où ils ont conscience de l'importance des problèmes les uns par rapport aux autres.

## II POURQUOI FAUT-IL STOCKER ?

Quoique l'existence d'un stock ne valorise pas le produit, il lui donne de l'utilité. Le stock permet de fournir un article en temps, en lieu et en quantité voulus. En effet un article qui ne se trouve pas en temps voulu, à l'endroit désiré et en quantité voulue a moins de chance de participer à une opération commerciale.

Bien que le stock soit utile, il est momentanément improductif, il coûte cher à loger, à surveiller, à conserver, donc entraîne des dépenses importantes. Le stock a donc un impact majeur sur facteurs de mesure de la rentabilité du magasin, et par conséquent naît le besoin d'une gestion des stocks.

Dans notre vie quotidienne, nous avons dû remarquer de nombreux services que rend la possession d'un stock. Ces services ne sont pas très différents de ceux des entreprises; mais seulement varient suivant les activités de ces dernières.

Prenons l'exemple d'une entreprise agricole même individuelle. Tout le monde sait que la production agricole suit un cycle lié au climat du lieu. Le paysan réalise sa production en tenant compte de ce cycle saisonnier. Cette production n'est pas consommée entièrement mais doit pourvoir les consommations futures, d'où naît le besoin de stockage. C'est exactement pareil pour la ménagère qui va au marché s'approvisionner pour une, deux ou quatre semaines. Derrière tous ces comportements, des agents économiques, on peut dresser une liste de l'utilité du stock; en stock donc pour :

- assurer une consommation régulière d'un produit
- parer aux aléas de consommation
- se prémunir contre les aléas de livraison
- éviter la pénurie
- profiter de certains avantages
- spéculer.

Politiquement parlant, le stock constitué par des achats prévisionnels, est sans doute un moyen de pourvoir aux besoins futurs. C'est ainsi que pour



disposer des marchandises au moment où l'on en aura besoin sans avoir à attendre qu'une commande émise à ce moment soit exécutée, évitant ainsi des achats d'urgence qui peuvent revenir excessivement chers, il est nécessaire de disposer d'un minimum de stock qui assurera la marche normale de l'activité.

Dans les entreprises de production surtout, l'existence de stock revêt une grande importance. Pour assurer une alimentation continue des appareils de production en matière premières et consommables, sans trop dépendre de l'amont, on stocke. De même, à la fin de la chaîne de fabrication, on obtient des produits finis qui seront commercialisés. Avant que ces produits ne trouvent leur acquéreur, ils doivent être conservés en entrepôt, d'où la nécessité d'un stockage qu'elle que soit la durée.

Outre le service d'alimentation régulière qu'il rend, on détient le stock à d'autres fins. Le problème de livraison est celui qui conduit l'acheteur à s'approvisionner d'avance avant que le consommateur ne demande à se procurer du produit. Si un produit pouvait être livré en même temps que la commande est ~~pa~~ passée, on pourrait se dispenser d'en constituer un stock, du moins en ce qui concerne les magasins de détail.

Bien que la livraison ne soit jamais immédiate, elle engendre des frais de transport et de manutention. Ainsi une entreprise ne peut se contenter des achats fréquents. Il convient de grouper les achats : c'est la caractéristique des magasins de grande surface tels que les supermarchés. En achetant par grande quantité, ils bénéficient de meilleures conditions comme la réduction du prix unitaire de l'article ou de diverses sortes de remises.

Enfin nous parlerons du stock constitué dans un but spéculatif. En fait qu'est ce que c'est spéculer ? Spéculer c'est effectuer des opérations commerciales ou financières dont on espère tirer un bénéfice du seul fait de la variation des cours ou des prix. Donc on achète des produits qu'on stocke dans l'intention de les revendre un peu plus chers lorsqu'ils se feront rares sur le marché et que leurs prix auront augmenté par le jeu de la loi de l'offre et de la demande. Ce problème de spéculation n'entre plus dans le problème de gestion des stocks mais devient un problème de gestion financière.

Il existe une différence entre la cadence des livraisons et celles des consommations des produits dans les magasins. Nous pouvons ainsi résumer en disant que le stock à une fonction de régulation entre l'approvisionnement et l'utilisation qui ne s'exerce pas au même rythme.

A présent nous pouvons dire qu'il y a des raisons valables pour l'existence d'un stock mais cela entraîne des charges importantes, ce qui conduit la gestion des stocks à son optimisation. Cette tendance à la sous optimisation entraîne des domaines de conflit entre les fonctions ventes et gestion des stocks.



Il faut donc analyser le coût de possession du stock contre le coût de non-  
possession.

Par ailleurs, un stock qui ne se renouvelle pas en temps opportun risque de connaître des ruptures. Une rupture dans un magasin, ce sont des ventes perdues et si cela se produit fréquemment, elle lui fera perdre de la clientèle qui se tournera vers un magasin concurrent où il sera toujours certain de trouver l'article qu'il désire. Si cela pourrait s'arrêter sur ce seul article, le commerçant ne se fera pas beaucoup de soucis, mais ce sont divers articles qui seront concernés. Il n'y a pas un client par article mais un consommateur des articles du magasin. Donc si un stock d'un quelconque article vient à manquer, il importe de le reconstituer à temps, par contre le stock lorsqu'il existe, doit être entretenu, autrement dit bien géré. Il devient inutile, lorsqu'il ne remplit plus son rôle d'attente à une mise en service ou à une consommation.

Un inconvénient apparent des stocks dans les grandes surfaces qui commercialisent en général des denrées périssables, est le caractère de détérioration. Il se pose très souvent pour ces produits un problème de conservation et cela mal malgré le développement de la technologie.

On peut aussi signaler les frais que supportent les stocks. Toute entreprise ne peut assurer la marche régulière de ses fonctions que grâce à un approvisionnement en articles nécessaires, tout en les livrant aux utilisateurs aux prix le plus bas. Ce prix de sortie du magasin comportera, outre le prix d'achat facturé par le fournisseur, la quote-part des frais administratifs d'obtention de l'article d'une part, et des frais de magasinage ou de possession d'autre part. Ces deux catégories de frais sont concurrentes et doivent être équilibrées pour déterminer la quantité ou le niveau de stock idéal.

Le stockage de produits est donc nécessaire mais il exige une gestion assez rigoureuse pour contribuer à l'équilibre financier de l'entreprise.

### III POURQUOI FAUT-IL GERER LES STOCKS

La gestion des stocks répond à la fois à des objectifs de politique générale, d'équilibre financier, d'élaboration de budget, de réalisation de stratégie commerciale etc... Elle recèle une importance capitale pour l'entreprise.

#### A - LA POLITIQUE :

Toute entreprise doit avoir une politique et la gestion consiste à optimiser les moyens humains, matériels et financiers dont l'entreprise dispose ou qu'elle est susceptible d'acquérir. Or les stocks ne sont qu'un moyen de gestion mais leur niveau dépend de la politique adoptée. Prenons un exemple : la politique commerciale dépende de quatre paramètres :



\* La variété des articles mis à la disposition de la clientèle est le premier élément à prendre en considération. La gamme peut être très importante ou au contraire très réduite. Suivant le cas, le stock sera différent, même dans les cas d'une gestion parfaite.

\* La qualité des produits est le second élément de la politique. A première vue, la qualité n'a pas d'importance sur le stock. Mais la qualité commande un troisième élément : le prix.

\* Le prix, qui va influencer la gestion à cause du montant des valeurs qui seront immobilisées et nous verrons plus loin ce que coûte le fait de posséder un stock, ce coût étant fonction de sa valeur.

\* Le service rendu est le dernier élément intervenant dans la détermination de la politique. Il est des cas où cette politique de service sans délai est impérative : le cultivateur utilisant une machine agricole ne peut pas attendre quinze jours une pièce détachée car la nature, elle n'attend pas et la récolte risque d'être perdue.

Variété, prix, service, sont donc trois des éléments qui déterminent la politique de l'entreprise et vont commander directement le niveau des stocks suivant le choix qui aura été fait. Le stock est donc strictement fonction de la politique adoptée et sa gestion ne pourra jamais être si bonne si la politique n'est pas bien définie.

### B - L'EQUILIBRE FINANCIER :

Dans un bilan, les stocks portés à l'actif conditionnent impérativement l'équilibre de l'entreprise, par l'intermédiaire de deux notions importantes : le fonds de roulement et la trésorerie.

Le fonds de roulement se définit comme l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations. Il correspond à une certaine partie des stocks. A quoi sert le fonds de roulement? Sans vouloir rentrer dans la technique financière qui n'a pas ici sa raison d'être, disons simplement qu'une partie du stock est toujours immobilisée. En effet pour parer aux à coup des entrées et des sorties, il doit y avoir un stock de sécurité qui sert de tampon. De même dans une usine, il est nécessaire qu'une certaine masse d'en cours de fabrication soit constamment disponible pour assurer la fluidité des fabrications ; c'est ce qu'on appelle le " stock outil " qu'il ne faut pas confondre avec le stock outillage.



Une des fonctions du fonds de roulement est d'assurer le financement de ce stock de sécurité ou stock outil. Or ces stocks représentent une masse immobilisée non dans ces composants mais dans sa valeur; cette masse sera donc permanente, d'où la nécessité de la couvrir par des capitaux permanents. Faute de cette couverture l'entreprise sera en état de déséquilibre.

L'autre élément qui concourt à l'équilibre financier est la trésorerie. Celle-ci se définit comme étant la différence entre l'exigible et l'ensemble, réalisable plus disponible ou si l'on préfère, la différence entre ce que l'entreprise doit à court terme et ce que l'on lui doit à court terme plus ce qu'elle a en des possibilités: c'est pourquoi la trésorerie s'appelle souvent "ecart du court terme". Il nous faudra retenir que ce qui est en stock n'est pas en trésorerie.

Toute la gestion financière a pour but de conserver un équilibre entre les masses du bilan et passe obligatoirement par les notions de fonds de roulement et de trésorerie, c'est à dire qu'elle fait intervenir obligatoirement la dimension du stock.

Tout gonflement anormal du stock ne peut que déséquilibrer le bilan et provoquer des frais financiers. Le stock n'est pas une richesse en soi. Ce n'est qu'un moyen. Et comme tous les moyens, il faut en maîtriser l'usage. Cette maîtrise ne peut être obtenue que par une bonne gestion.

#### IV LE COUT DES STOCKS:

Combien coûte un stock ? Voilà la difficile question à laquelle il nous faut répondre.

La réponse à cette question est difficile à cause des différents éléments qu'il convient de prendre en considération: ( matières premières ou marchandises, les encours de fabrication, les produits finis, les emballages, les matières consommables ). Néanmoins nous engagerons l'étude en partant de trois aspects suivants :

- la valeur des matières ou produits
- le coût d'acquisition de ces produits
- le coût de possession.

#### 1) A - LA VALEUR DES MATIERES OU PRODUITS:

Cette valeur ne semble pas difficile à fixer parce que qu'elle est déterminée par la comptabilité et qu'elle se trouve portée au bilan.

Dans le cas d'une matière ou d'une marchandise, il ne peut s'agir que du coût d'achat c'est à dire de la somme qui a été payée au fournisseur plus les frais annexés ( transport, manutention etc...).



Dans le cas d'un en cours de fabrication, ou d'un produit fini, l'évaluation est plus complexe. Deux éléments interviennent : la ou les matières contenues dans le produit et les coûts de transformation. Pour le premier il s'agit de la valeur d'achat de la matière première, compte tenu des déchets. Mais pour les coûts de transformation, l'évaluation est plus difficile. Que faut-il faire rentrer dans ces coûts ? La main d'oeuvre directe, certainement, mais aussi l'énergie qui a servi à faire tourner les machines, sécher ou cuire les produits, les matières consommables indispensables à la fabrication et l'entretien du matériel de production. Dans quelle mesure faut-il faire rentrer l'outillage et les frais indirects de production ? Faut-il aussi compter l'amortissement du matériel ? Suivant que l'on prendra ou ne prendra pas telle ou telle partie des charges de l'entreprise pour calculer le prix de revient, la valeur de celui-ci variera dans des proportions importantes.

La règle consiste à n'adopter comme élément de coût de transformation que les charges qui sont directement proportionnelles aux quantités produites.

#### LE COÛT D'ACQUISITION :

Tout achat, toute commande passée à un fournisseur, entraîne à l'occasion de chaque ordre, un certain nombre de frais fixe : mais l'évaluation de ces frais est très difficile. Faut-il prendre en considération dans ce coût les charges fixes du service achat . La solution simple consiste alors à faire le total de tous les frais de fonctionnement de la fonction achats au cours d'une année d'une part, et à compter d'autre part le nombre de commandes qui auront été émises pendant la même année. En divisant l'un par l'autre, on aura ainsi le montant du coût d'acquisition d'une commande. Mais ce n'est qu'une valeur moyenne et il est possible de discuter à perte de vue sur les éléments qui doivent figurer ou non dans le calcul. L'évaluation de la valeur exacte des données dans les calculs mathématiques est très délicate.

Une des idées importantes qu'il convient de retenir ici est que ce coût d'acquisition est totalement indépendant de la quantité achetée ou de la commande.

Pour ce qui concerne les en cours de fabrication et les produits finis, il est en effet difficile de parler de coût d'acquisition, mais il est possible de rapprocher de celui-ci les frais fixes occasionnés par la passation d'un ordre de fabrication à l'intérieur de l'usine. Chaque mise en route d'une série à fabriquer va déclencher une certaine quantité de frais fixes dans lesquels nous retrouverons.

\* Les frais de passation de l'ordre : temps d'établissement du document et document lui-même, plus les coûts occasionnés par la mise en route de la



fabrication elle-même. Ces frais fixes sont aussi indépendants de la dimension de la série produite, car que l'on fabrique d'un seul coup 100, 1000 ou 10 000 pièces, ils auront toujours la même valeur. La aussi l'évaluation apparaît comme un problème difficile à résoudre. Même si on arrive à calculer une valeur moyenne qui soit valable ( coût total des frais fixes dans une année par le nombre de lancements, effectués ) est-il juste d'appliquer cette valeur moyenne à toutes les fabrications ? Certaines ne vont demander que des réglages fort simples et par conséquent peu coûteux, alors que d'autres vont exiger des réglages longs et minutieux. Vouloir par conséquent se livrer à des calculs mathématiques rigoureux à partir de données aussi floues semble ne relever que de la théorie, avec beaucoup de danger dans l'application pratique.

### C. C. - LE COÛT DE POSSESSION :

Posséder, conserver et compter un stock entraîne des charges qui sont réparties dans un grand nombre de postes différents de la comptabilité. C'est à cause de la dispersion de ces charges que le coût de possession est un élément mal connu, malgré son importance. Parmi les éléments nécessaires à l'évaluation ? Il faut citer :

\* Le coût de l'argent immobilisé dans le stock: Un stock est certes indispensable. Il n'en reste pas moins que toute somme immobilisée ne rapporte strictement rien. Il faut donc évaluer le coût de cette immobilité au taux normal de l'intérêt bancaire à court terme. Il faut retenir que la plus grande partie du stock est financée par l'exigible lorsque la trésorerie est négative ( il s'agit de ce que l'entreprise doit à court terme ). Dans le cas où la trésorerie est positive, le financement serait assuré par des capitaux permanents, sans qu'il soit possible de dire la part financée, par les capitaux propres et celle financée par les dettes à long et moyen terme. Les dettes à long et moyen terme coûtent moins cher que les dettes à court terme. Dans les deux cas trésorerie positive ou négative, le taux sera donc celui du court terme. Ce taux varie en général entre 7 et 10 % suivant les pays et les périodes.

\* Le loyer réel ou fictif des entrepôts et magasins: Tout stock a besoin d'être logé dans un emplacement, appelé communément magasin. Ces magasins appartiennent à l'entreprise ou sont des locaux loués à des tiers. Dans les deux cas le loyer doit être pris en compte et plus le stock sera important, plus les magasins seront grands.

\* L'entretien de ces magasins : Qu'ils appartiennent à l'entreprise ou qu'ils soient loués à des tiers, ces immeubles nécessitent un entretien. Plus le stock sera important, plus les magasins seront importants et par conséquent les charges d'entretien aussi.

.../...



\* Le coût du matériel de stockage : Les stocks ont besoin d'être rangés dans des casiers, sur des palettes, sur des rayonnages. Ils ont besoin d'être manutentionnés à l'entrée et à la sortie et le coût de ces matériels de manutentions peuvent être très faibles s'il s'agit d'un simple chariot mais peuvent être très élevés s'il est nécessaire d'utiliser des engins mécaniques de roulement de levage ou même parfois de ponts roulants. Tout ce matériel de stockage et de manutention coûte cher et il convient d'en tenir compte en calculant son amortissement si ce matériel est comptabilisé en immobilisation.

\* L'entretien de ce matériel : Tout ce matériel s'use et il faut l'entretenir et le réparer tout au long de l'année.

\* Le chauffage et la climatisation, l'éclairage et les assurances : Toutes ces dépenses sont comptabilisées dans les frais généraux de l'entreprise et il est parfois difficile de savoir la part exacte qui revient aux magasins. Une clé de répartition basée sur les surfaces utilisées permet cependant une bonne appréciation de l'ensemble des charges de chauffage et d'éclairage.

Le petit matériel de tenue de stock. Il s'agit de la consommation annuelle de **fiches**, de cavaliers, de trombones, crayons, gommes etc...

Il ne s'agit certes que de dépenses qui peuvent paraître minimes, mais comme nous l'a fait remarquer le chef d'un grand service administratif. " la consommation annuelle de gommes et de crayons est toujours strictement proportionnelle au nombre d'enfants que possède le personnel du service ".

\* Les salaires des magasiniers et manutentionnaires : Dans ces sommes, il faudra tenir compte évidemment des charges sociales afférentes aux salaires et plus le stock sera important, plus nombreux sera le personnel.

\* Les pertes par détérioration : Ce sont toutes celles, le plus souvent ignorées par le chef d'entreprise et les services comptables, qui sont provoquées par les multiples incidents dus au stockage.

\* L'obsolescence : L'obsolescence est le phénomène qui provoque la perte de valeur d'un bien parce que celui-ci ne répond plus au besoin pour lequel il avait été créé. Le meilleur exemple d'obsolescence qui puisse être donné est celui d'un ordinateur de la vieille génération qui ne vaut plus ce qu'il valait du fait de l'apparition de nouveaux ordinateurs plus performants. Ce phénomène est très important dans le cas du négoce pour tous les articles sujets à la mode. Au bout de quelque mois, si les articles n'ont pas été vendus ils doivent être soldés, souvent à un prix inférieur à leur valeur d'achat. Dans le cas des produits industriels la concurrence, en mettant des articles nouveaux sur le marché, provoque le phénomène, quand ce n'est pas l'entreprise qui se concurrence elle-même en lançant un produit nouveau avant d'avoir épuisé la totalité du stock ancien.



Dans le monde moderne, le risque de désuétude dû aux nouveautés prend de plus en plus d'importance et le phénomène ne peut aller qu'en grandissant.

La connaissance de cette valeur précise sera un des éléments utiles pour la gestion de vos stocks, ou même pour prendre des décisions concernant les modifications de votre niveau de trésorerie.

## V LES TECHNIQUES DE GESTION DES STOCKS

L'étude théorique de la gestion des stocks s'appuie, comme toute étude opérationnelle sur des modèles.

Le problème qui se pose au gestionnaire de stock est de tenir le meilleur pari compte tenu de ce qu'il sait, de ce qu'il suppose, de ce qu'il désire, c'est à dire l'ensemble du jeu dans lequel il est engagé, ce jeu pouvant être schématisé en un modèle dont l'évaluation va être régie par des automatismes internes, par des facteurs externes, par exemple la demande de la clientèle ( ces facteurs que l'on s'efforce de prévoir s'introduisent dans le modèle sous la forme de variables dites aléatoires ) et enfin par des décisions du gestionnaire.

Il faut d'abord s'entendre sur le critère d'appréciation qui va permettre de reconnaître qu'un pari est meilleur qu'un autre.

On se réfère en général au critère de l'espérance mathématique, mais d'autres critères peuvent supplanter celui-ci ou lui être associés. Les décisions possibles, parmi lesquelles il faut choisir la décision optimale, compte tenu du ou des critères de référence, se traduisent par des valeurs que l'on donne à des variables décisionnelles fixant par exemple le niveau du stock, les quantités à approvisionner, à destocker, à ventiler d'un point sur un autre, répondant en un mot à la question " combien " ou encore précisant les dates auxquelles ces décisions seront prises et répondant de ce fait à la question " quand ".

Nous présenterons comme exemple, quelques méthodes simples de gestion qui s'appliquent sur tout dans le cas du négoce et plus particulièrement chez les grossistes pour la majorité des articles.

Notons par ailleurs que d'une façon générale, les produits peuvent être divisés en deux catégories : les saisonniers et les permanents.

### A ) LES ARTICLES SAISONNIERS

Ils intéressent plus particulièrement les articles qui sont sujet à la mode. Une robe, un chemisier, un manteau de femme ne peuvent être vendus, dans la plupart des cas que pendant une saison. Au bout de trois à cinq mois, les



pièces que la clientèle à boudé doivent disparaître. Il faut les solder.

A cette catégorie d'articles s'applique la gestion : Quantités variables à intervalles variables.

1°) Technique de l'achat :

Le raisonnement classique de l'acheteur est le suivant : il demande au fournisseur son prix puis il majore celui-ci d'un certain pourcentage, qui lui fournit le prix de vente.

Pour ces articles, le raisonnement doit être inverse. Au vu de l'article, l'acheteur doit se poser la question suivante : combien cet article pourrait-il être vendu, compte tenu de la clientèle existante, de la politique suivie et de la concurrence locale ? Lorsque le prix de vente a été ainsi déterminé, l'acheteur doit alors demander au fournisseur son prix. La différence entre les deux fournit la marge bénéficiaire par article et l'acheteur juge alors si cette marge est suffisante ou non, le choix de la quantité n'intervenant qu'après.

Cette technique est profondément différente de la méthode générale de fixation des prix de vente, utilisée pour les articles permanents et pour les produits fabriqués lorsqu'il y a transformation. La méthode générale de fixation des prix de vente, est fondée sur l'étude des coûts ( exemple la méthode du "direct-costing" : qui permet l'obtention du prix de vente en ajoutant une marge au coût variable unitaire de façon à couvrir les frais de structure. Il y a aussi comme autre exemple la méthode du " cost plus " par laquelle nous pouvons calculer le prix de revient en ajoutant au coût proportionnel une marge forfaitaire qui couvre les charges de structures. Cette marge est déterminée à partir d'un niveau d'activité jugé normal ).

Là en effet, la responsabilité de la marge incombe au commercial qui doit procéder selon le raisonnement conduisant à l'optimisation de la marge. Le commercial est informé soit du prix d'achat soit du prix de revient standard, que nous appellerons P.R.S. Si P.V désigne le prix de vente et Q. la quantité qu'il est possible de vendre en fonction du prix de vente P.V. le directeur commercial fixera le prix de vente en donnant la valeur maximale à la formale :  $Q (PV - PRS)$ .

P.R.S ou prix d'achat étant un élément fixe, les deux éléments susceptibles de varier seront la quantité et le prix de vente. En effet le but est non pas d'obtenir le chiffre d'affaires maximun, mais la marge annuelle maximale.

2° ) 0

2° ) Conséquences sur la gestion des stocks :

L'acheteur, ayant jugé la marge suffisante, fixe la quantité qu'il achètera, en fonction de la dimension de la clientèle. Il prévoit dès ce moment là la vitesse découlement du produit et se fixe pratiquement une date limite à laquelle tout doit être vendu. Ce raisonnement implique que l'acheteur doit aussi



fixer dès l'achat la date à partir de la quelle l'article commencera à être soldé.

Tout achat d'article saisonnier comporte un risque hors de proportion avec celui qui est accepté sur les articles permanents. C'est à cause de ce risque, d'ailleurs que la marge commerciale doit être beaucoup plus grande.

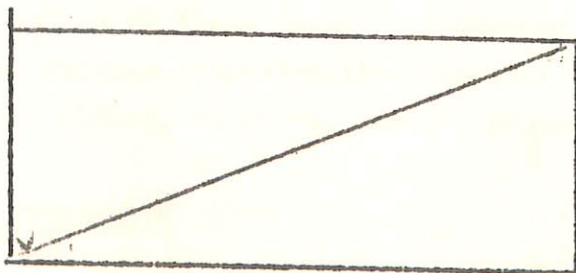
Mais le but du négoce est d'accumuler les marges et non pas d'entasser des stocks. Si l'article n'est pas vendu, il ne faut surtout pas le conserver en stock car, plus on attend, moins il sera vendable. Il est souhaitable au contraire de rentrer le plus vite possible dans les fonds mal investis, pour disposer de capitaux permettant un autre achat.

La bonne méthode, pour suivre l'évolution du stock, consistera alors à établir une fiche par article et à porter sur ces fiches les ventes quotidiennes, en calculant le solde après chaque mouvement. La comparaison entre ce qui reste et le nombre de jours à courir avant la date prévue de fin de vente permet alors de prendre à temps une décision à propos des soldes.

Mais la lecture quotidienne de ces fiches est absorbante et, si le nombre d'articles à suivre est important, elle exigera des calculs qui peuvent parfois laisser passer des erreurs.

La meilleure méthode consiste alors à faire établir un graphique des ventes en cumul quotidien ou hebdomadaire. Sur le document le temps sera porté en abscisse, les quantités en ordonnée. Comme la quantité achetée est connue et que la date de fin de vente est fixé par l'acheteur, il est facile de tracer une ligne droite matérialisant la vitesse d'écoulement moyenne prévue.

quantité  
à écouler

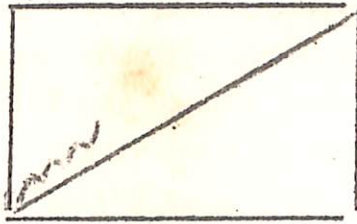


prévision temps  
de fin de vente

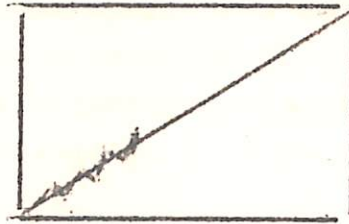
Au moment où la vente commencera, le graphique se présentera comme ci-dessus. Il sera établi un document par article et ce document remplacera la fiche de stock qui deviendra inutile. Au fur et à mesure que les ventes ont lieu, celle-ci sont portées en cumul sur le graphique qui peut être tenu dans le rayon ou au service achats, il faut prévoir un moyen simple de l'information. En effet, trois possibilités vont pouvoir se produire au bout d'un certain temps, possibilités qui sont indiquées sur les graphiques ci-dessous.



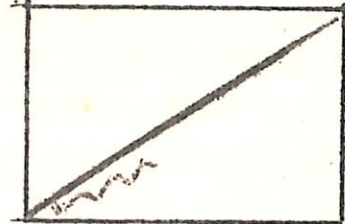




article n° 1



article n° 2



article n° 3

Ils permettent de prendre des décisions sans risque d'erreur.

- L'article n° 1 a bien démarré et les ventes sont nettement supérieures à la moyenne qui avait été prévue.

- L'article n° 2 ne présente rien de spécial. Les ventes se déroulent comme prévu. Il suffit de veiller à ce que cela continue.

- Le cas de l'article n° 3 qui ne vend pas est nettement mauvais que faut-il faire ? Certainement un effort de "promotion" et là les solutions sont multiples :

- a) mettre en vitrine ou changer de place en rayon,
- b) baisser le prix,
- c) augmenter dès maintenant la guelte à la vente,
- d) jumeler la vente avec un article ayant bien démarré

Et si tous ces moyens échouent, solder.

Les soldes sont en effet un moyen commercial de gestion des stocks, pour les articles obsolètes et ne faut pas avoir peur de les employer.

Tels sont les moyens de gestion concernant les articles saisonniers. Ils s'achètent en quantités variables et à des dates variables et la gestion du stock n'a qu'un but : corriger les erreurs d'appréciation commises au moment de l'achat. La tenue du stock se fait sur fiches, ou mieux, sur graphiques.

## B ) ARTICLES PERMANENTS

A cette catégorie d'articles s'applique la gestion:

Achats à quantités fixes à intervalles fixes

### \* Technique de l'achat:

La méthode utilisée va consister à choisir des intervalles réguliers auxquels seront passées les commandes, ces commandes étant toujours les mêmes en quantité.

Deux éléments interviendront dans notre raisonnement pour guider notre choix.

Il nous faut connaître tout d'abord la consommation annuelle de l'article considéré. Cette consommation est facile à calculer en fonction du passé.

Il suffira de consulter les achats sur les deux dernières années et de faire une moyenne en tenant compte de l'évolution du marché. Cette consommation annuelle étant connue en quantité, il convient alors de multiplier la quantité par le coût unitaire du produit ( y compris les frais d'achat ) pour obtenir la valeur annuelle de consommation. Nous désignerons cette valeur annuelle par la lettre V.

Il nous faut savoir ensuite le coût de passation d'une commande, ou coût d'acquisition dont nous avons déjà parlé. Nous désignerons ce coût d'acquisition par la lettre A.

Pour des raisons pratiques qui seront expliquées plus loin, nous allons décider que les commandes concernant ces produits seront passées :

- soit 1 fois par an, c'est à dire tous les 12 mois
- soit 2 fois par an, c'est à dire tous les 6 mois
- soit 3 fois par an, c'est à dire tous les 4 mois.
- soit 4 fois par an, c'est à dire tous les 3 mois
- soit 6 fois par an, c'est à dire tous les 2 mois
- soit 12 fois par an, c'est à dire tous les mois

Après nous être imposé ces intervalles, calculons maintenant, à partir des données que nous possédons, quelles quantités nous allons commander et à quel intervalle.

\* Le raisonnement est très simple :

1<sup>er</sup> cas : Si nous commandons une fois par an : le coût de commande sera égal à A. La valeur du stock sera à V et la valeur moyenne du stock sera tout au long de l'année  $\frac{V}{2}$ . En effet, si nous commandons la valeur V le 1<sup>er</sup> janvier, et que le stock est égale à 0 le 31 Décembre avec une décroissance continue, c'est bien comme si nous avions eu  $\frac{V}{2}$  tout au long de l'année.

Si nous adoptons maintenant un coût de possession du stock égal à 20%, le stock nous aura coûté tout au long de l'année  $\frac{V}{2} \times 20\%$  ou l'on préfère,  $\frac{V}{2} \times \frac{1}{5} = \frac{V}{10}$ . Pour que notre commande une fois par an soit valable, il faut que le coût de possession soit inférieur au coût d'acquisition qui est égal à A.

La limite que nous cherchons est donc égal à :  $\frac{V}{10} = A$  ou  $V = 10 A$ .

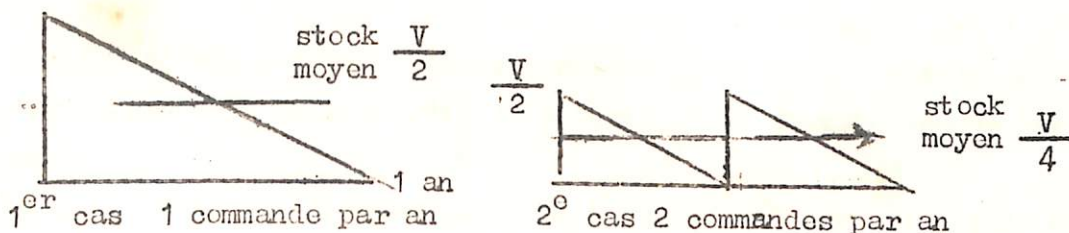
Chaque fois que la valeur de la consommation annuelle est égale à 10 fois le coût d'acquisition, il suffit de passer une commande par an.

Si la valeur de la consommation est inférieure à 10 A, on pourrait même commander moins souvent. Mais cette attitude n'est pas recommandable car il vaut mieux passer le stock en revue au moins une fois par an.



Si la valeur de V est supérieur à 10 A, il faudrait passer plus d'une commande par an. On pourrait calculer mathématiquement l'intervalle. Mais nous posons a priori que nous voulons un système simple. Nous allons donc doubler nos commandes annuelles et voir ce qui se passe si nous commandons deux fois.

2<sup>e</sup> cas : Commande tous les six mois : Puisqu'il y aura deux commandes, le coût d'acquisition sera double et les commandes nous coûteront 2 A. La consommation annuelle est égale à V et la valeur moyenne du stock va être maintenant égal à  $\frac{V}{4}$ , puisque nous avons fait rentrer le stock nécessaire en deux fois. Pour le comprendre, il suffit de regarder ce qui suit :



Ce stock moyen  $\frac{V}{4}$  nous coûtera tout au long de l'année  $\frac{V}{4} \times 20\%$  soit  $\frac{V}{5}$ .

Pour que les commandes 2 fois par an soient valables, il faut que le coût de possession dans ce cas soit inférieur au coût d'acquisition : 2 A.

La limite cherchée sera donc égale à :  $\frac{V}{20} = 2 A$  ou  $V = 40 A$

Telles sont les différentes limites recherchées de la valeur moyenne du stock en fonction du coût d'acquisition. Résumons dans un tableau :

| si la consommation annuelle est inférieure à : | il faut passer par an : | c'est à dire utiliser une périodicité de : |
|--|-------------------------|--|
| 10 A   | 1 commande              | 1 commande tous les 12 mois                |
| 40 A   | 2 commandes             | 1 commande tous les 6 mois                 |
| 50 A   | 3 commandes             | 1 commande tous les 4 mois                 |
| 160 A  | 4 commandes             | 1 commande tous les 3 mois                 |
| 360 A  | 6 commandes             | 1 commande tous les 2 mois                 |
| 1440 A   | 12 commandes            | 1 commande tous les mois                   |



En fonction de la valeur annuelle de la consommation nous savons maintenant grâce à ce tableau, le nombre de commandes qu'il faut passer et donc la quantité, puisque celle-ci dépendra du nombre de commande.

\* Par ailleurs il existe d'autres techniques de gestion des stocks et nous allons en étudier quelques unes.

#### C. L. L'ÔT ÉCONOMIQUE OU MODÈLE DE WILSON:

Dans l'étude de la gestion des stocks, il est usuel de faire une place assez large au modèle régulier simplifié, destiné à fournir la quantité économique optimale. Cette manière de procéder, où l'intérêt est mis sur le coût variable annuel moyen, est commode pour mettre en évidence certains composants qui interviennent dans les coûts de stockage et en particulier les coûts de passation des commandes d'approvisionnement et les coûts de possession et de maintenance des articles stockés.

La combinaison de ces éléments aboutit à la formule communément dite de Wilson.

#### 1) - Présentation et contenu des variables du modèle.

Le modèle repose sur un compromis entre le coût de passation des commandes et coût de possession des stocks. En effet, une entreprise qui passerait de nombreuses commandes de faible quantité détiendrait un stock peu important.

Le coût de possession ou de détention d'un tel stock serait très faible, tandis que le coût de passation de nombreuses commandes serait élevé. A l'inverse, un petit nombre de commandes importantes se traduirait par un surstockage assorti d'un coût de détention exorbitant face à un coût de passation très réduit.

La quantité optimale à commander lors de chaque réapprovisionnement, obtenue à l'aide du modèle Wilson, vise donc à minimiser le coût de gestion des stocks qui est la somme du coût de passation ( fonction du nombre de commandes ) et du coût de possession ( fonction du stock moyen ).

Pour notre étude nous allons considérer une gestion des stocks dans un avenir certain avec les hypothèses d'une demande stationnaire, le risque de rupture éliminé, les frais de possession du stock évalués à un pourcentage du stock moyen et les frais d'approvisionnement proportionnels au nombre de commandes.

Procédons à présent à une analyse détaillée du modèle de Wilson avant de passer à sa formulation. Nous aurons donc les paramètres suivants :

+ Cds : le coût de détention du stock variable avec la quantité commandée en francs par unité et par période. Pour l'évaluer il faut tenir compte du coût financier et du coût lié à l'article ( assurance, vol, perte, détérioration, etc... ).



+ Cps : Le coût de passation fixe en francs par commande. Ce coût est indépendant du nombre d'article passé en commande. Il concerne toutes les opérations qui vont de la recherche des produits et des fournisseurs au règlement de la commande.

+ V : La vente périodique des articles ( en unités par période )

+ Pa : Le prix d'achat unitaire des articles stockés ( en francs par unités )

+ Q : La quantité commandée qu'il s'agit d'optimiser ( en unités )

+ Cgs : Le coût de gestion des stocks égal au coût de passation plus le coût de détention qu'il s'agit de minimiser.

+ N : Le nombre de périodes du cycle de réapprovisionnement.

Remarque : Notons que le coût de détention du stock s'obtient par application taux au stock moyen de l'article considéré.

Quel est <sup>le</sup> stock moyen tout au long de l'année? A la suite de chaque commande, il rentrera en stock la même quantité Q, puisque nous allons toujours commander chaque fois que nous en aurons besoin, cette quantité Q.

Le stock évoluera donc si nous faisons abstraction du stock de sécurité, et si nous supposons que le stock présent évolue entre la quantité maximale et la quantité minimale zéro entre les deux points Q et 0, la moyenne du stock présent sera:

$$\frac{Q + 0}{2} \quad \text{ou} \quad \frac{Q}{2}$$

2° ) Formulation du modèle :

Toutes les résolutions mènent à la détermination de la même formule dite formule de Wilson. Voici une des voies : supposons que l'on veuille homogénéiser les différents termes du modèle, nous allons fonder notre raisonnement sur une période. Pour ce faire, il convient d'exprimer Cpc, qui est un coût par commande, en coût par période. Puisqu'une commande permet de satisfaire les ventes pendant un cycle de réapprovisionnement de N périodes, il faut donc diviser Cpc par le nombre de période N contenues dans le cycle pour obtenir.

= coût de passation par période =  $\frac{Cpc}{n}$

= vente périodique elle, sera  $V = \frac{Q}{N} = N = \frac{Q}{V}$

= En remplaçant N par valeur dans la formule  $\frac{Cpc}{n}$  nous aurons

Coût de passation par période =  $\frac{Cpc}{\frac{Q}{V}} = \frac{Cpc \times V}{Q}$

.../...

En outre, comme le coût de détention par période dépend du stock, nous pouvons écrire, étant donné que le stock moyen correspond aussi bien à un cycle qu'à une période :

$$\text{Coût de détention par période} = \frac{\text{Cds} \times Q}{2}$$

Le coût de gestion des stocks par période est donc donné par la formule suivante :

$$\text{Cgs} = \frac{\text{Cps} \times V}{Q} + \frac{\text{Cds} \times Q}{2}$$

La quantité optimale à commander lors de chaque réapprovisionnement est égale à la valeur de  $Q$  qui annule la dérivée première du coût de gestion des stocks.

$$\frac{\text{Dérivée Cgs}}{\text{Dérivée } Q} = \frac{\text{Cpc} \times V}{Q^2} + \frac{\text{Cds}}{2} = 0$$

$$\text{Soit } Q^2 = \frac{2\text{Cpc} \times V}{\text{Cds}} = Q = \sqrt{\frac{2\text{Cpc} \times V}{\text{Cds}}}$$

$Q$  est donc la quantité à commander et en divisant la consommation annuelle par quantité, on obtient le nombre de réapprovisionnement par cycle.

2° ) . . .

### 3° ) Mise au point sur ce modèle :

Il y a une grande faiblesse des hypothèses de base. Il semble qu'à l'origine ce modèle ait été établi en régime interne: ce problème à résoudre était celui de la détermination du nombre et de la taille des séries de pièces à lancer en fabrication dans une grande entreprise industrielle. Dans un tel cadre, les hypothèses de bases semblent éloignées de la réalité que dans l'application qu'on a prétendu en faire aux entreprises commerciales notamment: la régularité de l'écoulement, c'est en fait la régularité de la mise en oeuvre des matières premières dans l'atelier de fabrication, l'unicité du tarif fournisseur est due au système des standards.

#### -- Modèle de gestion de stocks en avenir probabilisable;

Pour le rendre compréhensible nous nous baserons sur des exemples. Notons tout d'abord qu'il s'agit là d'une réponse aux critiques du modèle Wilson.

#### 1°) hypothèses

-- La demande est incertaine et aléatoire. Il est possible de déterminer un nombre limité d'état de la demande. Cette dernière sera donc une variable aléatoire.

-- La période de réapprovisionnement est fixe et le mouvement de la commande variable.



-- On ne tient pas compte du coût d'obtention;

2°) Modèle de détermination du stock maximal.

Vu la cadence de consommation et le délai de livraison on détermine la quantité à commander.

a) Demande variable.

Une entreprise a déterminé que la demande d'un article pouvait être de:

|     |        |     |         |      |      |     |     |
|-----|--------|-----|---------|------|------|-----|-----|
| 350 | unités | par | semaine | dans | 10 % | des | cas |
| 420 | "      | "   | "       | "    | 60 % | "   | "   |
| 600 | "      | "   | "       | "    | 30 % | "   | "   |

Il y a une contrainte de capacité. On veut donc la meilleure quantité de stock possible. ( la quantité optimale ).

Pour déterminer cette quantité optimale on passe par la formule du calcul de l'espérance mathématique :  $\sum_{i=1}^n P_i \cdot P$  représentant le nombre d'unité,  $P_i$  les probabilités.

$$\text{Quantité optimale} = E(x) = (350 \times 0,1) + (420 \times 0,6) + (600 \times 0,3) = 467 \text{ articles, stock maximal que l'entreprise devra se fixer.}$$

b) Délai de livraison variable.

Ex : Une entreprise consomme 12 tonnes de matière première par semaine. Son fournisseur effectue une livraison toutes les 4 semaines dans 50 % des cas; 5 semaines dans 20 % des cas; 6 semaines dans 30 % des cas; quel est le stock optimun ?

|              |    |              |      |    |                 |          |
|--------------|----|--------------|------|----|-----------------|----------|
| en 4 semaine | la | consommation | sera | dé | $12^t \times 4$ | $= 48^t$ |
| " 5          | "  | "            | "    | "  | $12^t \times 5$ | $= 60^t$ |
| " 6          | "  | "            | "    | "  | $12^t \times 6$ | $= 72^t$ |

Avec la même formule précitée nous auront :

$$\text{Stock optimun} = (48 \times 0,5) + (60 \times 0,2) + (72 \times 0,3) = 57,6^t$$

stock maximal pour chaque livraison

c) Demande aléatoire et délai de livraison aléatoire.

Ex : Une entreprise a déterminé les commandes hebdomadaires de ces clients.

|     |       |      |      |     |     |
|-----|-------|------|------|-----|-----|
| 400 | unité | dans | 10 % | des | cas |
| 500 | "     | "    | 80 % | "   | "   |
| 700 | "     | "    | 10 % | "   | "   |

Les livraisons sont effectuées à :

3 semaines dans 70 % des cas  
 4 " " 30 % "

Nous aurons ainsi : dans le tableau 1 les différentes valeurs de P

|        |      |      |      |
|--------|------|------|------|
| stocks | 400  | 500  | 700  |
| délais |      |      |      |
| 3      | 1200 | 1500 | 2100 |
| 4      | 1600 | 2000 | 2800 |

tableau 1

Dans le tableau 2 les différentes valeurs de i

|          |      |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|
|          | 1200 | 1500 | 1600 | 2000 | 2100 | 2800 |
| Demande  | 0,1  | 0,8  | 0,1  | 0,8  | 0,1  | 0,1  |
| Délai    | 0,7  | 0,7  | 0,3  | 0,3  | 0,7  | 0,3  |
| Valeur i | 0,07 | 0,56 | 0,03 | 0,24 | 0,07 | 0,03 |

$$E(x) : \text{le stock optimun} = (1200 \times 0,07) + (1500 \times 0,56) + (1600 \times 0,03) + (2000 \times 0,24) + (2100 \times 0,07) + (2800 \times 0,03) = 1683.$$

== Modèles complexes intégrant la comparaison entre coût de stockage et coût de rupture de stock.

L'objectif est la minimisation des coûts totaux (coût d'obtention + coût de possession + coût de rupture).

Tout stockage supérieur à l'espérance mathématique entraîne une augmentation des coûts de possession. Toute vente manquée entraîne une perte de marge. On veut donc déterminer le niveau de stock ou stock de sécurité qui entraîne un

.../...



|          |      |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|
|          | 1200 | 1500 | 1600 | 2000 | 2100 | 2800 |
| Demande  | 0,1  | 0,8  | 0,1  | 0,8  | 0,1  | 0,1  |
| Delai    | 0,7  | 0,7  | 0,3  | 0,3  | 0,7  | 0,3  |
| Valcurii | 0,07 | 0,56 | 0,03 | 0,24 | 0,07 | 0,03 |

coût de possession supplémentaire qui équilibre l'espérance du coût de rupture.

Ex : Une entreprise paie une demande mensuelle aléatoire fixe comme suit :

|              |   |     |   |     |   |     |
|--------------|---|-----|---|-----|---|-----|
| {            | ( | :   | : | :   | ) | }   |
| Demande      | : | 400 | : | 500 | : | 800 |
| :            | : | :   | : | :   | : | :   |
| Probabilité: | : | 0,2 | : | 0,7 | : | 0,1 |
| :            | : | :   | : | :   | : | :   |
| }            | ) | :   | : | :   | ) | }   |

Coût de possession = 5 F                      Marges / Ventes = 45 F

Nous aurons :

$$E(x) = (400 \times 0,2) + (500 \times 0,7) + (800 \times 0,1) = 510$$

Soit x le nombre d'unité supplémentaire qui entraîne <sup>une</sup> augmentation des coût de possession de  $S = 5 \times X$

Stock max = 510 + x

Lorsque la demande = 800

Pour satisfaire le demande l'entreprise devra avoir en plus :

$$800 - (510 + x) = (290 - x)$$

Le coût de la rupture =  $(290 - x) \times 45$

$E(\text{rupture}) = (290 - x) \times 45 \times 0,1$

Posons l'équation suivante :

$$(290 - x) \times 45 \times 0,1 = 5x \Rightarrow x = 138$$

Le stock optimal = 510 + 138 = 648

A côté de ces modèles il existe d'autres modèles mathématiques pour la gestion des stocks mais tous tendent à la minimisation du coût de gestion du stock et sont en fait un équilibrage entre le coût de lancement des commandes et le coût de possession du stock.

L'expérience a montré que l'application opérationnelle de ces formules pose des problèmes aux responsables des achats et approvisionnements, et parfois entraîne quelques doute sur ses valeurs malgré le concours apporté par les matériels informatiques.

Nous nous gardons dans cette étude d'aborder les systèmes informatiques de gestion de stock comme la "méthode seuil et lot", celle des remplacements modulés et



CONCLUSION A LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie de l'étude sur les généralités nous aura permis de mettre en valeur la gestion de stock et ainsi montrer l'importance de cette gestion que la plupart des chefs d'entreprise et des gestionnaires refusent de reconnaître. En effet méconnaissant leurs apports réels, ces derniers le confinent l'un en un simple acte d'achat, l'autre en un simple problème de quantification des mouvements d'entrée ou de sortie de stock.

Elle aura aussi permis de mettre en évidence.

- Le constat suivant; la plupart des études faites sur la fonction approvisionnement et la gestion des stocks nous présentent toujours des modèles qui s'adaptent en général dans le négoce.

- Les rapports étroits qui existent entre le devenir commercial de l'entreprise, la fonction approvisionnement et la gestion des stocks.

- Leur caractère scientifique à travers l'exposé de quelques modèles.

Elle aura permis entre autre, en rapport avec l'étude de la deuxième que nous allons aborder sur la SOMIVAC, de nous fournir des éléments de comparaison qui ne manqueront pas certainement pas de pousser la réflexion dans l'optique d'une amélioration de la fonction approvisionnement et la gestion des stocks au sein de cet établissement.

Nous allons donc pouvoir aborder la deuxième partie qui ne manquera certainement pas de donner un cachet tout à fait original à notre étude.



Les deux listes de noms de personnes qui ont été citées dans les deux  
listes pour les noms de personnes qui ont été citées dans les deux

DEUXIEME PARTIE  
=====



DEUXIEME PARTIE / LA FONCTION APPROVISIONNEMENT ET LA GESTION DES STOCKS  
DANS LES ETABLISSEMENTS PUBLICS " CAS DE LA SOMIVAC "

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOMIVAC

I HISTORIQUE :

La réforme de structures, intervenue en 1974 au niveau du ministère chargé du développement rural, devait conduire à la création d'une société régionale de développement. Ainsi est née la SOMIVAC le 2 juillet 1976 par décret 76 - 64. Son organisation et ses règles de fonctionnement sont définies par le décret 76 - 838 du 24 juillet 1976, modifié par le décret 79 - 922 du 2 octobre 1979.

La SOMIVAC conformément aux dispositions des textes législatifs cités ci-dessus, doit intégrer tous les projets de développement rural de la Casamance ou tout au moins contrôler et coordonner leurs activités. Dès sa naissance la SOMIVAC a intégré les projets suivants déjà existants :

- le Projet Rural de Sédhiou ( P.R.S )
- le Projet Intégré de Développement Agricole de la Basse Casamance ( PIDAC )
- la Mission Agricole Chinoise ( M.A.C )

En tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial, la SOMIVAC dépose d'un règlement d'établissement définissant ses rapports avec ses employés.

II LES OBJECTIFS :

Les objectifs confiés à la SOMIVAC par l'état peuvent se résumer comme suit :

- Intensification de la production agricole par une meilleure maîtrise de l'eau et une meilleure utilisation des facteurs de production. L'accroissement des productions de rente devra renforcer substantiellement les ressources en devises de l'état, et celui des productions; vivrières devra concourir à l'autosuffisance alimentaire nationale.

- L'encadrement, la formation et l'alphabétisation des paysans pour accélérer l'émergence d'une société rurale nouvelle ayant les capacités de gérer elle-même son propre devenir.

- Diversification de la production agricole par la promotion des cultures vivrières, fruitières et maraîchères en vue d'une substitution aux importations.

- Augmentation du revenu des populations rurales.

Pour remplir correctement sa mission, la SOMIVAC appréhende comme suit son intervention :

\* Au niveau de la conception,

- définition d'une stratégie,
- élaboration de programme d'investissements,
- réalisation d'études d'accompagnement diverses et évaluation des programmes en cours d'exécution.

\* Au niveau de l'exécution

- mise en oeuvre d'opérations de développement rural par les directions de projets qui lui sont intégrés.

\* Au niveau coordination et contrôle.

- coordination et contrôle de toutes les actions de développement rural en Casamance, pour une harmonisation et intégration du secteur.

### III ORGANISATION

Pour remplir sa mission, la SOMIVAC s'est dotée d'une organisation adéquate, en conformité avec les textes réglementaires la concernant.

1° ) Au siège:

\* La direction générale:

Elle comprend :

- le directeur général,
- le contrôle interne de gestion,
- le bureau de formation,
- le secrétariat particulier,
- la représentation à Dakar,

\* Le secrétariat général : il comprend:

- un secrétaire général,
- une division financière,
- une division administrative,

\* La direction technique des opérations ( D.T.O ). Elle comprend :

- une division agriculture - élevage,
- une division crédit-intendance - coopération,
- une division aménagements ruraux.

.../...



\* Le bureau des études, de l'évaluation et de la programmation (B.E.E.P)

Il est constitué d'une équipe pluridisciplinaire : agronomes, zoo-techniciens, économistes, sociologues, spécialistes du génie rural, des pêches eaux et forêts etc... Le responsable du B.E.E.P a rang de directeur.

2°) Services extérieurs:

Il s'agit des projets de développement qui sont actuellement au nombre de 4 : Projet Rural de Sédhiou; Projet Intégré de Développement Agricole de la Basse Casamance ( PIDAC ); Projet Guidol; Mission Agricole Chinoise ( M.A.C ).

Chaque projet bénéficie d'une autonomie de gestion et est structuré comme suit:

- Un directeur
- Une division vulgarisation
- Une division crédit-intendance-coopération
- Une division génie-rural
- Une division administrative et financière

Le service financier s'occupe des relations avec les banques et organismes - de financements extérieurs - de la conception de budgets de plans de financement, de plans de trésorerie - d'appui technique à l'agent comptable - de conseiller du directeur général.

\* Le BEEP s'occupe d'études générales et particulières :  
(planification et préparation projet) - d'évaluation permanente ( études agro-socio-économiques, mise au point techniques de mesure - contrôle agro-technique) - de liaison avec recherche - de création banque régionale de données.

\* La division de l'administration:

- Par son bureau de l'administration s'occupe de contentieux divers ( assurances sinistres - problèmes douaniers ) - de secrétariat - de conseil d'administration - de suivi exécution - de conventions diverses - relations avec services et organismes extérieurs.

- Par son service documentation de la collecte de documents - de la gestion des documents - du classement et archives de la société.

- Par son bureau de liaison assure la représentation de la société au niveau de Dakar - la relation avec tous les services publics et privés - du suivi des dossiers de la société

\* La direction des aménagements ruraux: ( D.A.R ) assure le contrôle des travaux entreprises - la réalisation des travaux en entretien ouvrages et infrastructures - des études de préparation et exécution de projets - des études de programmation - préparation devis et cahier de charges techniques.



\* Direction Technique des Opérations (D.T.O) s'occupe du suivi agro technique c'est à dire de l'élaboration des plans de campagne - de l'encadrement paysans - suivi de la campagne agricole - suivi de toutes les actions de production.

Elle s'occupe d'intendance c'est à dire de la gestion du programme agricole ( recensement, mise en place et distribution, récupération, gestion de stock ...)

S'occupe d'élevage c'est à dire de protection sanitaire, d'encadrement zootechnique .

S'occupe de formation - formation et recyclage de cadre de base - recyclage cadres - relations avec toutes structures de formation.

#### IV REALISATION:

La SOMIVAC a à son actif les réalisations suivantes :

##### \* Conception:

- du plan directeur de développement pour la Casamance,
- études de factibilité de la troisième phase du P.R.S III
- études de factibilité d'un nouveau Projet Mission Agricole Chinoise
- études de factibilité, sur la commercialisation du voacanga, du colatier, du limetier,
- études sur l'amélioration de la palmeraie locale,
- études sur les potentialités fruitières de la Casamance.

##### \* Coordination et exécution des projets intégrés et autres sociétés

de la région, notamment le projet de mise en valeur de vallée de Guidel, et le sous-projet petits périmètres bananiers de Sédhieu.

##### \* Suivi et contrôle des études en cours :

- études des vallées de Baïla, Kamobeul, Soungrougrou, Affiname et Balancounda.

#### V PERSPECTIVES :

##### \* Au plan des études :

- plan directeur de développement agricole en basse Casamance,
- réajustement des objectifs du plan directeur du développement rural pour la Casamance,
- introduction d'un système de traitement informatique,
- étude de la commercialisation des produits maraîchers.



\* Au plan de la production agricole:

Nous ne donnerons dans le tableau que les produits pour les quels nous avons les données chiffrés.

| Désignation        | 1981/1982<br>tonnes réalisées | 1985<br>(tonnes) prévues | 2001<br>(tonnes) |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------|
| Riz                | 31994                         | 208000                   |                  |
| Mil, maïs          | 34495                         | 200000                   |                  |
| Total cult. vivri. | 66489                         | 408000                   | 500000           |
| Arachide           | 30805                         | 90000                    | 220000           |
| Coton              | 210                           | 60000                    | 100000           |
| Soja               | 5                             | 3700                     | 40000            |
| Maraîchage         |                               | 25000                    | 90000            |
| C<br>Canne à sucre |                               | 4000                     | 100000           |
| Fruit              |                               | 20000                    |                  |

En plus de ces produits la SOMIVAC s'intéresse à la cola, au palmier à huile, à la viande, au lait, à la pêche, à la forêt.

CHAPITRE II : LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

Vu sous l'angle des principes généraux qui régissent la fonction approvisionnement, celle des établissements publics à l'instar de la SOMIVAC, ne présente aucune différence ( source d'information sur les réalités du marché, satisfaction des besoins, minimisation des coûts etc...). Elle présente néanmoins des particularités dont nous essaierons de saisir quelques aspects à travers l'exemple concret de la SOMIVAC.

\* Qu'en est-il vraiment de la fonction approvisionnement au niveau de la SOMIVAC ?

C'est elle qui se charge exclusivement de la collecte et de la satisfaction des besoins recensés au niveau des différents centre de responsabilité.

Ces besoins sont la plupart du temps des demandes de fournitures, de travaux ou de services.

Pour en arriver à la satisfaction du besoin, il y a un cycle d'approvisionnement que le responsable du service est tenu de respecter. Cela va de la demande d'approvisionnement à la satisfaction effective du besoin.

Mais avant d'aborder ce cycle qui décrit très bien l'approvisionnement interne au niveau de la SOMIVAC, nous nous proposons tout d'abord de présenter après synthèse des différents décrets relatifs à la réglementation des marchés dans les établissements publics, les trois formes d'approvisionnement d'une part dans le cas du contrôle à priori et d'autre part dans le cas du contrôle a posteriori.

En résumé il est stipulé dans le décret 82 - 690 ; les marchés publics de fournitures, travaux ou services conclus par l'état, les établissements publics ou les collectivités locales, doivent obligatoirement être soumis à la réglementation des marchés quand le montant à engager soit pour les fournitures, soit pour les travaux, soit pour les services est égale ou supérieure à 3.000.000 F CFA. Toutefois la Commission Nationale des Contrats de l'Administration ( C.N.C.A. ) peut accorder une dérogation aux dispositions prévues et n'intervient que quand le montant atteint 10.000.000 F CFA.

Il existe au total trois formes de l'approvisionnement qui sont :

- l'approvisionnement simple,
- l'approvisionnement par appel à la concurrence,
- l'approvisionnement par adjudication publique.



## I LA FONCTION APPROVISIONNEMENT DANS LE CADRE DU CONTRÔLE A PRIORI

### 1° ) L'approvisionnement simple:

Il intervient quand le montant des fournitures, travaux, ou services est inférieur à 3.000.000 F. Dans ce cas précis le service approvisionnement peut engager les opérations d'achat de fournitures, de services ou de réalisation de travaux, avec le ou les vendeurs de son choix. Nous pouvons assimiler à ce type d'approvisionnement "l'achat direct".

### 2° ) L'approvisionnement par appel à la concurrence :

Cet type d'approvisionnement intervient quand le montant des fournitures, travaux ou services est compris entre 3.000.000 F et 10.000.000 F. Ce marché est obligatoirement soumis à la réglementation prévue dans ce cas.

Il faut l'établissement et la publication d'un cahier de charges qui décrit : la nature des fournitures, travaux ou services, les conditions de participation pour les offreurs, (enfin les modalités de paiement.

L'avis de publication du cahier de charges se fait par voie de presse ( radio, presse, quotidien de la chambre de commerce etc... ). L'avis en question fait appel à différents fournisseurs ou prestataires de services et fixe le délai pour la réception des offres.

Après réception des offres, une commission interne à la SOMIVAC procède au dépouillement conformément à la limite du temps prévue par l'avis d'appel d'offre. A l'issue de son travail, elle présente le dossier du fournisseur qui est l'adjudicataire provisoire au directeur général de la SOMIVAC pour approbation. ( Ce dernier pouvant accepter ou rejeter le dossier pour des raisons qu'il aura à évoquer ).

Dans le cas d'une confirmation le directeur général signe le procès verbal qu'il remet par la suite au service des marchés qui se voit obligé d'effectuer les opérations suivantes :

- procéder au tirage du procès verbal,
- informer le fournisseur retenu,
- établir un projet de contrat qu'il soumette à l'acceptation du fournisseur puis à la signature du directeur général en cas de non refus des clauses par le vendeur.

- envoi un exemplaire du projet de marché au service approvisionnement qui après être ampliatrice du projet de marché accepté par les deux parties, passe une commande ferme chez le fournisseur. Nous nous gardons pour l'instant de décrire la dernière phase de ce processus qui concerne le cycle de l'approvisionnement interne.



3° ) L'approvisionnement par adjudication publique:

Cette forme intéresse les fournitures, travaux et services dont le montant à engager est supérieur à 10.000.000 F. Dans ce cas précis une commission interne ne suffit plus pour solutionner le problème mais intervient la Commission Nationale des Contrats de l'Administration ( C.N.C.A. ).

L'établissement d'un cahier de charges et la publication d'un avis à l'adjudication publique par voie de presse qui jouera le même rôle que dans le cas précédent.

Suite à la publication de l'avis à l'adjudication publique, le dépouillement des offres n'est plus du ressort exclusif de l'établissement émetteur mais doit se faire en la présence du représentant de la société concernée avec le concours de la C.N.C.A.

D'ailleurs les articles 1, 2, 10 du décret n° 82 - 691 du 7 / 09 / 82 relatif à la CNCA permettront de mieux en saisir le contenu.

Article 1 : Constitution de la Commission:

Il est créé une commission nationale des contrats de l'administration dont la présidence est assurée par le secrétaire général de la présidence de la république ou son représentant. Cette commission comprend, en outre;

- un magistrat représentant le ministre de la justice,
- un ingénieur représentant du ministre chargé de l'industrie et de l'artisanat,
- un représentant du ministre chargé du commerce,
- un représentant du ministre chargé du plan et de la coopération,
- un représentant du ministre chargé de l'équipement,
- un ingénieur représentant le ministre chargé de l'urbanisme,
- un représentant du contrôle financier,
- un ingénieur représentant le ministre de l'hydraulique,
- un inspecteur représentant du trésorier général,
- un représentant du contrôleur des opérations financières (C.O.F))

Pour chaque poste, il est nommé un suppléant.

Les membres de la commission et leurs suppléants doivent appartenir à la hiérarchie A. Ils sont à l'exception du président et représentant du COF, nommés par arrêté du président de la république.

La commission peut demander la présence, avec voix consultative de tout expert de son choix, appartenant soit au secteur public, soit au secteur privé.

Article 2: Mission de la Commission :

La commission Nationale des Contrats de l'Administration à cinq missions générales essentielles ;



- mission administrative
- mission de contrôle des prix
- mission économique
- mission technique
- mission particulière de contrôle

La consultation de la commission est obligatoire dans les cas prévus par le décret 82 - 690 du 7/09/82.

Article 10: Fonctionnement de la Commission;

La commission se réunit à date fixe au moins deux fois par semaine et sur convocation de son président. La consultation dite "à domicile est interdite".

Après le dépouillement de la CNCA il est établi un procès verbal dans lequel il est retenu provisoirement un fournisseur. Le procès verbal est ensuite soumis à l'approbation du directeur général.

En cas d'acceptation le service des marchés exécute les opérations suivantes.

- Information au fournisseur retenu
- Etablissement du projet de marché à soumettre à la signature du fournisseur et du directeur général.

Dans le cas d'établissement public sous contrôle à priori le service des marchés constitue un dossier ainsi composé :

- le cahier des charges et l'avis à l'adjudication publique visés par la CNCA
- les moyens de publicité
- le procès verbal du dépouillement
- le projet de marché accepté par les deux parties
- la note de présentation du marché qui explique tout le processus de création du dossier en question.

Ce dossier une fois constitué est envoyé à l'agent comptable particulier. C'est aussi valable dans le cadre d'appel à la concurrence.

\* Quel est alors le rôle de l'Agent Comptable Particulier ( A.C.P )

L'agent Comptable Particulier:

Il procède à la vérification de l'existence des crédits dans le budget.

- engage la dépense sur bon d'engagement ( BE ) en procédure de marché;
- établit un bordereau d'envoi du dit bon d'engagement et du dossier pour visa de l'Agent Comptable Centrale ( A.C.C. ) et du contrôleur des opérations financières (C.O.F.). L'A.C.C et le C.O.F interviennent au niveau du



Centre des Etablissements Publics ( C.E.P )

\* Au niveau du Centre des Etablissements Publics:

L'A.C.C procède au contrôle comptable : conformité de l'imputation à la nature de la dépense - conformité de la procédure à la nature de la dépense. S'il est satisfait du travail il vise et envoie les documents au contrôleur des opérations financières.

Le C.C.F lui vérifie l'existence des crédits dans le budget de l'établissement émetteur qui est dans ce cas précis la SOMIVAC. il contrôle également si la procédure des marchés et les documents les concernant ont été bien respectés. Après contrôle le C.C.F appose sa signature.

Le bon d'engagement préalablement visé par l'A.C.C et le C.C.F est exploité au niveau du service informatique du C.E.P pour le blocage des crédits. Il consiste par l'ordinateur de sortir des pièces standard de procédure ( P.S.P ). Il existe plusieurs formes de P.S.P ( titre de créances, titre de réservation des crédits etc... ).

Après cette opération du service informatique, le CCF envoie le dossier relatif au marché plus le titre de réservation de crédit à la C.N.C.A pour approbation. Il écrit ensuite à l'établissement émetteur pour l'informer officiellement afin que la prise en charge du suivi du dossier soit à partir de ce moment assumé par la SOMIVAC.

\* Nous partons de l'hypothèse que le marché a reçu l'avis favorable de la C.N.C.A.

Afin d'accélérer le processus d'acquisition des marchandises fournitures, des services ou de réalisation des travaux, le représentant de la SOMIVAC à la CNCA récupère le dossier du marché approuvé pour le présenter par bordereau de notification au fournisseur qui était définitivement retenu. Ce dernier aura à payer les taxes d'enregistrement et faire viser le marché au niveau des impôts et domaines pour le renvoyer à la SOMIVAC.

La SOMIVAC, établissement émetteur, adresse par voie de correspondance une demande au CCF pour solliciter à débloquer les crédits réservés à ce marché. A cette demande il sera joint l'original du marché timbré et enregistré.

- A la réception de ces deux documents le CCF remplit le titre de blocage des crédits pour informer le service informatique ( le titre répond à une certaine codification ).

.../...



- Dès réception du titre de blocage des crédits dûment rempli par le COF et visé par l'A.C.C , le service informatique exploite le titre et édite deux types de P.S.P ainsi libellés : - titre de créances à adresser au fournisseur - titre de certification à dresser à l'A.C.P de la SOMIVAC.

Ce n'est qu'à la réception de ces deux titres que les deux parties doivent s'exécuter.

## II LA FONCTION APPROVISIONNEMENT DANS LE CADRE DU CONTROLE A POSTERIORI

Pour les deux premières formes à savoir l'approvisionnement simple et celui par appel à la concurrence, qu'il s'agisse de contrôle a priori ou a postérieur il n'y a aucune différence. Nous allons donc exposer l'approvisionnement par adjudication publique.

La procédure est la même jusqu'à l'établissement du projet de marché. Une fois que le projet de marché est accepté et visé par les deux parties ( le fournisseur et le directeur générale ), le service des marchés constitue un dossier ainsi composé:

- cahier de charges plus l'avis à l'adjudication publique visés par la C.N.C.A,
- les moyens pour la publicité,
- les procès verbaux de dépouillement,
- le projet de marché,
- la note de présentation.

Le dossier en question est soumis à l'attention du commissaire du gouvernement. Ce dernier devra s'assurer de l'existence des crédits notifiés par la signature de l'Agent Comptable Particulier de la SOMIVAC sur le projet de marché. Le commissaire du gouvernement aura également à transmettre le marché à la CNCA. A partir de ce moment le processus demeure identique jusqu'au retour du marché qui aura été prix en charge par le fournisseur pour le paiement des taxes et son enregistrement au niveau des Impôts et Domaines.

Le service approvisionnement qui reçoit l'original du marché passe commande auprès de son fournisseur qui doit s'exécuter.

\* Abordons à présent la dernière phase de l'approvisionnement au sein de la SOMIVAC

.../...

III LE SERVICE DES MARCHÉS



### III LE CYCLE DE L'APPROVISIONNEMENT AU SEIN DE LA SOMIVAC

#### 1° ) La demande d'approvisionnement ( D.A )

C'est le document par lequel le responsable du centre de frais exprime ses besoins. La demande d'approvisionnement est remis après visa de l'intéressé au chef du service approvisionnement.

#### 2° ) Le devis ou la facture proformat.

Après réception de la DA et à condition qu'elle ne puisse être satisfaite par le magasinier, le chef du service approvisionnement prend contact avec un fournisseur ou un prestataire de service. Ce dernier établit un devis ou une facture proformat qui sera soumis au visa du responsable du centre de frais.

#### 3° ) Le suivi budgétaire.

Après visa du devis ou de la facture proformat, le document en question est envoyé au suivi budgétaire accompagné du bon de commande de ( B.C ) qui sera visé par le responsable du service financier en cas de disponible.

#### 4° ) Le bon de commande.

Après visa du responsable du service financier, les documents sont transmis au directeur général qui est l'ordonnateur des dépenses. Ce dernier devra y apposer sa signature ou les rejeter.

Sur la base du bon de commande dûment signé par le directeur général, le service approvisionnement prend contact avec le fournisseur ou le prestataire de service. S'il s'agit d'un fournisseur par exemple, il livre les marchandises plus la facture ou le bordereau de livraison en attendant que la facture parvienne.

#### 5° ) La facture est transmise au responsable du centre de frais pour approbation.

En cas de satisfaction le responsable du centre de frais appose sa signature sur la facture. Elle passe après par le service financier pour la confirmation de la dépense au suivi budgétaire. Cette pièce comptable est transmise en plus du bon de commande, du bordereau de livraison, de la demande d'approvisionnement, au visa du directeur général.

C'est après toutes ces différentes étapes qu'intervient la gestion effective des stocks, quand les marchandises vont parvenir à la SOMIVAC.



CHAPITRE III : LA GESTION DES STOCKS

I LES TEXTES PORTANT APPLICATION DE LA GESTION DES STOCKS DANS LES  
ETABLISSEMENTS PUBLICS

La mise en place d'une gestion de stock dans les établissements publics comme la SOMIVAC, est l'émanation du décret n° 81 - 844 du 20 août 1981 commenté par l'instruction générale n° 90 / MEF / DGF / DMTA / du 27 avril 1982. Ces deux textes réunis portent application des idées générales suivantes :

1° ) Il y a tout moment concordance entre les achats de matières en comptabilité des deniers et les entrées dans l'existant en comptabilité des matières ( qui résume parfaitement l'objectif de la gestion des stocks ) même s'il y a des entrées à titres gratuits.

2° ) Chaque comptable des matières est responsable du patrimoine ou de toute la partie du patrimoine confié à son service pour l'accomplissement d'une mission, dont on a dressé inventaire et qu'il prend en charge. Ce patrimoine qui lui est confié s'appelle l'existant : l'inventaire de cet existant et sa répartition entre les comptables des matières d'un ministère, d'une collectivité locale ou d'un établissement public doivent précéder la mise en vigueur de toute comptabilité des matières. Il doit être nommé autant de comptables des matières qu'il est nécessaire puisque chacun d'eux doit s'assurer de la bonne garde des matières qui lui sont confiées. En conséquence, un comptable des matières ne peut prétendre prendre en charge des matières dans des lieux géographiques trop éloignés les uns des autres. Par contre pour un même service, il n'est pas souhaitable qu'il y ait plusieurs comptables des matières.

3° ) La notion d'ordonnateur des matières des collectivités publiques et de leurs établissements est distincte de celle qui existe en comptabilité des deniers.

En effet en comptabilité des deniers, les personnels exécutent le budget annuel d'une personne morale publique.

En comptabilité des matières, il s'agit de la conservation dans le temps d'un patrimoine qui, en denier, ressort appartient à la collectivité nationale et qui doit être sauvegardé qu'il y ait ou non personnalité morale distincte et autonomie financière. En conséquence, le seul ordonnateur des matières est le ministre chargé des finances, par délégation permanente du Président de la

.../...



République et cela, qu'il s'agisse des biens de l'état, aux établissements ou collectivités locales.

4° ) Le rôle et la responsabilité du comptable des matières s'apprécient également de manière particulière. Le comptable des matières est le comptable public responsable, et sa responsabilité est mise en cause pour le montant du dommage causé ou de la perte subie en raison de son fait, ou de sa négligence. Cette perte ou ce dommage doit cependant être directement imputable à lui ou à ses délégués.

Par ailleurs, les comptes de différents comptables des matières d'un même ministère, d'une collectivité locale ou d'un même établissement public ne sont plus intégrés les uns dans les autres pour effectuer la consolidation.

L'inventaire résumé de chaque comptable des matières reste individuel et décrit la fraction du patrimoine qui lui est confiée.

5° ) Toutes les entrées ou les sorties de matières sont justifiées et donnent lieu à l'établissement d'un titre de mouvement appelé bon d'entrée ou de sortie, valant fiche comptable, décrit sur un livre journal et grand livre des opérations en matières.

#### A - DEFINITION ET CHAMP D'APPLICATION

La comptabilité des matières est une comptabilité d'inventaire permanent des biens-immobiliers ou mobiliers autres que les deniers, valeurs<sup>et</sup> archives administratives appartenant à l'état, à une collectivité locale ou à un établissement public.

\* On désigne sous le terme général de matière, l'ensemble des biens mobiliers ou immobiliers appartenant à l'état, aux collectivités locales et aux établissements publics.

\* La comptabilité des matières est une comptabilité d'inventaire de ces biens: elle décrit leurs mouvements et fait à tout moment ressortir l'existant.

\* La comptabilité des matières est une comptabilité permanente: les biens existants, dénombrés au dernier jour de la gestion financière close, sont repris dans leur détail, en balance d'entrée pour la nouvelle gestion en cours de gestion, tous les mouvements d'entrée et de sortie sont également décrits. Ainsi, il doit y avoir à tout moment une concordance parfaite entre l'inventaire physique des matières et les écritures.

Ces dernières obéissent en permanence à l'équation suivante:

$$\underline{\text{Existants en début de gestion}} + (\underline{\text{Entrées}} - \underline{\text{Sorties de la Période}}) = \underline{\text{Existant au jour de l'arrêt des Opérations.}}$$



\* On appelle archives administratives les registres, quittanciers, fichiers pièces justificatives et correspondances concernant aussi bien la comptabilité publique que l'exécution des missions non comptables confiées aux différents services. Les archives administratives doivent être conservées pendant une période de dix ans pour être ensuite versés aux archives nationales.

\* La comptabilité des matières est une comptabilité des quantités avec mention sur tous les documents et pièces justificatives, de renseignements sur les qualités avec mention sur tous les documents et pièces justificatives.

A chaque matière qui entre dans l'existant est décrite sur les documents comptables, en quantité et en qualité. De plus cette entrée est justifiée par une ou plusieurs pièces probantes, émanant d'un fournisseur ou d'un tiers étranger au service.

Les mentions de quantités ( nombre d'unités, volume, poids, surface etc... ) sont obligatoirement portées sur les documents.

En outre, les qualités caractéristiques des matières, dans la mesure où elles peuvent faciliter l'identification et le contrôle doivent autant que possible figurer sur les documents comptables ( année de construction, marque, genre, type etc... ). Il en est de même du prix unitaire.

Un objet qui entre dans l'existant à titre onéreux a pour valeur son prix d'achat, augmenté le cas échéant des frais accessoires; s'il entre dans le patrimoine de l'état à titre gratuit, une déclaration d'entrée dans l'existant est établie pour servir de pièce justificative.

#### B - BUTS RECHERCHES

La comptabilité des matières est organisée pour permettre :

- la tenue d'un inventaire,
- la description des mouvements des matières,
- le contrôle inopiné et instantané des matières,

La comptabilité des matières est organisée de telle sorte que les agents chargés de son exécution et les organes chargés du contrôle de cette exécution puissent disposer dans le minimum de temps avec le minimum de travail à l'aide des éléments indispensables, de tous les renseignements utiles, pour exercer une surveillance et un contrôle efficace.

#### C - NOMENCLATURE DES COMPTES DE MATIERES ET CLASSEMENT DES MATIERES

La nomenclature distingue deux groupes de comptes généraux:

- un premier groupe de comptes généraux réservés au classement des objets destinés à un usage de plusieurs années. Ces objets seront identifiés par un numéro de prise en charge d'une série continue, avec rappel de la gestion d'acquisition;

- un deuxième groupe de comptes généraux réservés aux fournitures, ingrédients et denrées consommables par le premier usage.

Les comptes généraux sont eux-mêmes divisés en autant de comptes et de sous-comptes nécessaires.

\* En vue de la comptabilisation des biens mobiliers par nature, une nomenclature classe ces biens dans deux groupes de comptes généraux subdivisés en comptes et sous comptes.

\* Le premier groupe de comptes généraux décrit par nature, les matières destinées à un usage de plusieurs années et qui doivent faire l'objet d'un entretien permanent. Il s'agit notamment des gros matériels, des mobiliers et machines de bureau, des livres et ouvrages conservés en bibliothèque.

\* Le deuxième groupe de comptes généraux concerne les petites fournitures, denrées, médicaments, carburants etc.. d'une façon générale, toute les matières consommables par le premier usage et qui sont prévues au budget de fonctionnement d'entretien. Elles doivent être considérées comme sorties de l'existant au moment de leur remise aux utilisateurs.

Celles qui font encore partie de l'existant sont des matières en "attente d'affectation" sauf exception prévue par un texte.

Il n'y a pas de fournitures du deuxième groupe comptabilisées dans les matières en service ou en sortie provisoire.

Toute fois, dans l'hypothèse où de petites fournitures devraient être détenus en quantités importantes par un chef de service, ce dernier, co-responsable avec le comptable des matières, devrait en suivre la consommation définitive sur des fiches de stock récapitulées périodiquement sur son bon de sortie, et valant justification de ces sorties.

\* En principe, chaque matière est une unité simple ( par exemple un fauteuil ), qui fait l'objet d'une comptabilisation séparée. Par exception, certaines matières qui dépendent les unes des autres ou n'ont de valeur que les unes par rapport aux autres, forment des groupes constitués en vue d'une utilisation commune, appelés unités collectives.

Par exemple un salon composé de quatre fauteuils, d'un canapé et d'une table assortis, un groupe électrogène, un ensemble moto pompe, une tribune

.../...



démontable, constituent des unités collectives. (Sauf décision expresse et motivée de l'ordonnateur des matières ou de ses délégués, il est interdit de scinder une unité collective en ses éléments simples.

\* La nomenclature générale prévue en annexe peut-être développée et adoptée à chaque service, formation, établissement ou collectivité locale intéressée. Elle peut même être transformée en une nomenclature particulière par service spécialisé, suivant un arrêté interministériel.

Selon l'usage qui est fait des objets et le lieu où ils sont entreposés on distingue :

- + les matières " en services ",
- + les matières " en attente d'affectation ",
- + les matières " en sortie provisoire ",

\* Les matières " en service " correspondent des objets confiés à un détenteur ou à un utilisateur pour l'accomplissement de sa mission.

\* Les matières " en attente d'affectation " correspondent à des objets stockés en magasins ou mis en dépôts.

\* Les matières " en sortie provisoire " correspondent à des objets qui sont loués, prêtés, transférés pour réparation, confection ou transformation et qui, d'une manière générale, ne peuvent pas être présentés, à la première réquisition.

Les documents comptables employés par les comptables des matières font la distinction entre les matières " en service ", les matières " en attente d'affectation " et les matières " en sortie provisoire ".

\* Les matières " en service " sont des objets de toute nature confiés à des détenteurs pour les besoins du service ou leur usage personnel.

\* Les matières " en attente d'affectation " sont les matières qui forment l'approvisionnement des magasins, c'est à dire tout ce qui est neuf ou en bon état et pouvant être utilisé immédiatement.

\* Les matières " en sortie provisoire " sont des objets qui sont sortis momentanément de l'existant et qui sont appelés à y être réintégrés.

#### D -- MOUVEMENTS DES MATIERES; RECEPTION, CESSION ET REFORME

Les mouvements des matières constituent généralement dans des entrées ou des sorties réelles et ont par conséquent pour effet un enrichissement ou un appauvrissement de l'existant. A noter cependant que certaines opérations d'entrées

ou de sorties sont de simples opérations d'ordre n'affectant pas l'existant mais ayant pour effet de redresser des erreurs des omissions.

1° ) Réception des matières

La réception des matières d'une valeur supérieure à un montant fixé par instruction du Ministre chargé des finances et de toute acquisition par marché est effectuée par une commission de réception de trois membres au moins composée comme suit :

- Dans la région du Cap-Vert: le comptable des matières, l'administrateur des crédits ou son représentant, l'inspecteur des opérations financières ou son représentant, elle est désignée, par le ministre compétent.

- Dans les circonscriptions territoriales: le comptable des matières, l'administrateur des crédits ou son représentant, le contrôleur régional des finances ou son représentant, elle est désignée par l'autorité administrative locale.

Les commissions de réception des établissements publics sont désignées par l'autorité exerçant la tutelle administrative. :

Les biens réceptionnés sont décrits dans un procès-verbal de réception qui est joint à toute liquidation de la facture correspondante.

\* Toute réception des matières d'une valeur supérieure à 300.000 F est effectuée par une commission de trois membres au moins, désignés suivant le cas, par le ministre, le gouverneur de région, le maire ou l'administrateur communal, le chef de l'établissement public.

A noter que les membres de la commission de réception sont les mêmes que ceux des commissions de réformes et de reconsement.

La commission est nommée pour une durée d'un an ou pour une durée indéterminée, elle se réunit sur la convocation de son président.

Les fournisseurs sont prévenus par ce dernier de l'heure et du lieu de réunion de la commission.

\* Lorsque des objets entre à titre gratuit dans l'existant à la suite d'une convention, d'une donation ou d'une aide publique ou privée, nationale ou internationale, il est de même établi un procès-verbal de réception dans les mêmes formes que ce qui est prévu.

La commission constate par ailleurs que la qualité des matières livrées est conforme au devis et aux prescriptions du marché: elle peut faire procéder à telles expériences ou analyses prévues au marché ou jugées indispensables.

.../...



Dès que les opérations de recette sont terminées, l'administrateur des matières sur le vu du procès verbal, fait établir les bons d'entrée destinés à servir de pièces justificatives. Chaque bon d'entrée doit indiquer si l'achat a eu lieu en vertu de convention verbale ( achat sur facture ) ou de marché; il mentionne également le numéro et la date du procès verbal de réception et s'il y a lieu, la date d'approbation du marché.

2° ) La cession des matières:

Les cessions gratuites de matières sont interdites sauf décision contraire de l'ordonnateur des matières, les cessions à titre onéreux à des tiers ne peuvent être réalisées, sauf dérogation donnée par l'ordonnateur des matières, que par vente aux enchères publiques par le service des domaines, après admission à la réforme.

Nul gestionnaire, sauf décision expresse du ministre chargé des finances, ( peut prévoir la possibilité de cession ) ordonnateur des matières, ne peut céder à titre gratuit et définitif les matières appartenant à son service.

Le ministre chargé des finances peut autoriser, à titre tout à fait exceptionnel, des cessions remboursables ou gratuites. Les cessions gratuites ne peuvent bénéficier qu'à des particuliers dont les ressources sont jugées insuffisantes. En outre, elles ne peuvent porter que sur du matériel réformé ou non susceptible d'être employé par l'administration sous sa forme actuelle.

Les objets délivrés, sont justifiés dans les écritures par un bon de sortie revêtu du récépissé du destinataire. Ce bon devra toujours indiquer les références de la décision spéciale ayant ordonné la cession.

3° ) La réforme des matières :

Lorsque les objets " en services " ou en " attente d'affectation " ne sont plus susceptibles d'être utilisés, ou que leur degré d'usure ou de vétusté justifie la mise à la réforme . Le comptable des matières intéressé en établit la liste qu'il adresse par la voie hiérarchique :

\* Au ministre de tutelle, pour les objets mis en place dans les services situés dans la région du Cap-Vert et ceux relevant des établissements publics.

\* A l'autorité administrative locale compétente pour les objets mis en place dans les autres régions.

Les autorités visées ci-dessus désignent une commission de réforme de trois membres au moins, dont les attributions sont permanentes ou temporaires, qui dressera sur place un procès verbal en vue de :

- Constater éventuellement que les matières ne peuvent plus être utilisées.

.../...

Dès que les opérations de recette sont terminées, l'administrateur des matières sur le vu du procès verbal, fait établir les bons d'entrée destinés à servir de pièces justificatives. Chaque bon d'entrée doit indiquer si l'achat a eu lieu en vertu de convention verbale ( achat sur facture ) ou de marché; il mentionne également le numéro et la date du procès verbal de réception et s'il y a lieu, la date d'approbation du marché.

2° ) La cession des matières:

Les cessions gratuites de matières sont interdites sauf décision contraire de l'ordonnateur des matières, les cessions à titre onéreux à des tiers ne peuvent être réalisés, sauf dérogation donnée par l'ordonnateur des matières, que par vente aux enchères publiques par le service des domaines, après admission à la réforme.

Nul gestionnaire, sauf décision expresse du ministre chargé des finances, ( peut prévoir la possibilité de cession ) ordonnateur des matières, ne peut céder à titre gratuit et définitif les matières appartenant à son service.

Le ministre chargé des finances peut autoriser, à titre tout à fait exceptionnel, des cessions remboursables ou gratuites. Les cessions gratuites ne peuvent bénéficier qu'à des particuliers dont les ressources sont jugées insuffisantes. En outre, elles ne peuvent porter que sur du matériel réformé ou non susceptible d'être employé par l'Administration sous sa forme actuelle.

Les objets délivrés, sont justifiés dans les écritures par un bon de sortie revêtu du récépissé du destinataire. Ce bon devra toujours indiquer les références de la décision spéciale ayant ordonné la cession.

3° ) La réforme des matières :

Lorsque les objets " en services " ou en " attente d'affectation " ne sont plus susceptibles d'être utilisés, ou que leur degré d'usure ou de vétusté justifie la mise à la réforme . Le comptable des matières intéressé en établit la liste qu'il adresse par la voie hiérarchique :

\* Au ministre de tutelle, pour les objets mis en place dans les services situés dans la région du Cap-Vert et ceux relevant des établissements publics.

\* A l'autorités administrative locale compétente pour les objets mis en place dans les autres régions.

Les autorités visées ci-dessus désignent une commission de réforme de trois membres au moins, dont les attributions sont permanentes ou temporaires, qui dressera sur place un procès verbal en vue de :

- Constater éventuellement que les matières ne peuvent plus être utilisées.

.../...



sans réparation hors de proportion avec leur valeur de renouvellement.

- Proposer le cas échéant, leur réforme et, si cette réforme doit être suivie d'une vente, indiquer leur valeur.

Toutefois, les procédures de réforme qui sont du ressort des gouverneurs ou préfets et qui concernent des matériels techniques, doivent être préalablement autorisées par les ministres de tutelle.

Un membre au moins de la commission doit être un technicien de la partie, la commission peut faire appel à un expert privé.

Les objets réformés destinés à être vendus sont remis au service des domaines qui en donne décharge.

Le projet de procès verbal de réforme, après avoir recueilli les appréciations et signatures des membres de la commission de réforme est transmis au Ministre chargé des Finances pour approbation.

La commission de réforme est composée dans les mêmes conditions que celle de réception. Les attributions et la durée de la mission des membres de cette commission sont précisées dans la décision de nomination. Les membres désignés peuvent être chargés d'une mission temporaire ou permanente, locale ou régionale, particulière ou générale.

La commission de réforme, dont les propositions sont adoptées à la majorité, doit examiner en présence du comptable des matières intéressé, la totalité des matières proposées à la réforme et mentionner sur un procès verbal ses appréciations. Les appréciations de la commission se fondent sur toutes les pièces justificatives mises à sa disposition par le comptable des matières; elles portent sur l'usure normale du matériel, en fonction de son utilisation, sur l'état d'entretien de ce matériel, sur les services qu'il peut rendre en cas de réparation, compte tenu du coût éventuel des réparations.

La commission propose la mise à la réforme quand il s'agit soit de matériel neuf ou usagé dont le service n'a plus l'utilisation, soit de matériel en mauvais état dont le coût d'entretien est devenu exorbitant, soit de matériel hors d'usage.

Dans l'intérêt du service qui a supporté la dépense, elle doit indiquer dans son procès-verbal si cette réforme doit être suivie de démolition ou de vente.

La vente des matières ou produits des démolitions au profit du budget qui a supporté la dépense, doit intervenir au plus tard à la fin du quatrième mois qui suit la date d'approbation du procès-verbal de réforme.

.../...

Dans le mois qui suit celui de la mise à la réforme, la liste des matières reformées destinées à être vendues, justifiée par un exemplaire du procès-verbal de réforme, est adressée au service des Domaines qui en accuse réception.

Le service des Domaines, organise, en collaboration avec le service demandeur, les formalités de la vente publique ou de gré à gré qui doit intervenir dans les trois mois.

#### E - PERSONNELS CHARGES DE L'EXECUTION DE LA COMPTABILITE MATIERE

Sous le contrôle du ministre chargé des finances, ordonnateur des matières, l'exécution de la comptabilité des matières est assurée par les administrateurs de crédits en tant qu'administrateurs des matières et par les comptables des matières secondés éventuellement par les responsables de magasin.

- Les administrateurs délégués des matières sont désignés par le ministre en ce qui concerne les services de l'état, par le chef d'établissement, en ce qui concerne les établissements publics, par le maire ou l'administrateur en ce qui concerne les collectivités locales.

Les comptables des matières sont nommés par le ministre chargé des finances ou ses délégués.

Ils sont installés dans leurs fonctions par une commission ou par un délégué de l'ordonnateur. Un procès-verbal est dressé à cette occasion. La nomination d'un comptable des matières peut intervenir, lorsqu'il y a urgence, après son installation.

Il y a incompatibilité entre les fonctions de comptable public des deniers et celles de comptable public des matières.

- L'ordonnateur des matières a pour mission d'assurer l'application des règlements, et de contrôler les opérations des administrateurs des matières en vérifiant notamment, leur concordance avec l'existant chez les comptables des matières.

- Les administrateurs des matières prennent les décisions des mouvements, de matières et sont responsables des certifications de mouvement qu'ils décrivent. Ils ne sont déchargés de leur responsabilité que par une déclaration de prise en charge des mêmes matières par un comptable des matières.

- Les comptables des matières sont des agents de l'ordre administratif qui peuvent cumuler leurs fonctions avec leur gestion comptable. Ils assurent les entrées, effectuent les sorties, réunissent les justifications des opérations et



sont sous leur garde ou leur contrôle. Ils sont chargés de la tenue des inventaires généraux et doivent procéder à des récolements périodiques de leurs écritures avec celles des détenteurs ou utilisateurs.

Le comptable des matières est responsable des matières qu'il a prises en charge, du début à la fin de sa gestion: il est responsable s'il confie une partie de ces matières à des délégués. Sa responsabilité en cas de vol, de perte, de disparition ou de destruction est mise en cause par l'administrateur des matières, l'ordonnateur des matières ou les organes de contrôle.

En cas d'absence autorisée, si le comptable des matières donne procuration écrite de garde des matières à un agent choisi par lui, il reste pleinement responsable des opérations effectuées par son mandataire, tant qu'il n'y a pas de procédure officielle de passation de service.

Toute matière est placée sous la responsabilité du comptable des matières qui en assure la prise en charge et le cas échéant sous celle de son détenteur ou utilisateur.

#### F - LA TENUE DE LA COMPTABILITE DES MATIERES

En début de gestion, chaque comptable des matières prend en balance d'entrée les existants de la gestion précédente.

La comptabilité des matières est soumise, en même temps que les comptes qui en découlent, à la période annuelle et comprend en conséquence, tous les faits accomplis depuis le 1<sup>er</sup> juillet jusqu'au 30 juin.

La comptabilité est tenue par direction, service, établissement ou formation, selon la structure de chaque organisme.

En fin de gestion, tout comptable déjà installé, arrête toutes ses écritures et établit à l'avance d'entrée au titre de la gestion suivante.

- Le matériel en service ou le mobilier d'appartement est justifié par les inventaires individuels contradictoires qui sont contresignés par chaque chef de service, de bureau ou l'occupant détenteur.

- Le matériel en attente d'affectation est justifié par les inventaires des stocks établis dans l'ordre des comptes de la nomenclature, arrêtés et visés par les membres de la commission de recensement ou l'agent désigné à cet effet par l'ordonnateur.

- Le matériel en sortie provisoire est justifié par un récépissé signé du destinataire et revêtu de son timbre.

.../...

\* tout comptable des matières est tenu d'enregistrer les faits de sa gestion sur les documents ci-après:

- Un livre-journal où sont portées chronologiquement toutes ses opérations.
- Des registres auxiliaires destinés à présenter des développements propres à chaque nature d'opérations.

Les principaux documents tenus par un comptable des matières sont le livre-journal et le grand livre des comptes.

- Au livre-journal sont inscrits dans l'ordre de leur numérotation ininterrompue pour la gestion, les bons d'entrée et les bons de sortie définitive.

- Le grand livre quant à lui, regroupe les opérations par nature d'objet appartenant au même compte ou sous-compte de la nomenclature.

\* Les titres de mouvements sont les suivants:

Tout mouvement de matières affectant l'existant donne lieu à l'établissement d'un titre de mouvement par les soins de l'administrateur des matières compétent :

- les bons d'entrée,
- les bons de sortie définitive,
- les bons de sortie provisoire.

Le comptable déclare sur ces bons, prendre en charge les entrées, se décharge des sorties définitives, et faire diligence pour réintégrer les sorties provisoires dans l'enceinte du service.

\* Les pièces justificatives sont généralement, des documents ou pièces émanant de tiers ayant livré ou réceptionné les matières de manière générale, les entrées sont justifiées par :

- une copie de la facture,
- une copie du bordereau de livraison,
- éventuellement une copie du procès-verbal de réception.

\* Les comptables des matières sont soumis à tous les contrôles résultant de la réglementation notamment :

- le contrôle inopiné des corps de contrôle, sur pièces et sur place,
- le contrôle hiérarchique et permanent du chef de service, sur pièces et sur place, ce chef de service doit s'assurer à tout instant que le comptable des matières placé sous ses ordres suit les règles de bonne gestion des matières du service,
- le contrôle de l'ordonnateur ou de ses délégués sur pièces et sur place,
- le contrôle des commissions de recensement sur pièces et sur place.

.../...



## II L'APPLICATION DE LA GESTION DES STOCKS A LA SOMIVAC

Compte tenu de son mode d'approvisionnement et de son rôle de jonction qu'elle assure entre les paysans et les sociétés ( publiques ou privées ) directement liées au monde rural du fait même de la nature de leur produit. Et dans un souci objectif de respect de l'esprit du décret 81 - 844 du 20 août 1981 commenté par l'instruction générale n° 90 / MEF / DCF / IMTA du 27 août 1981, la SOMIVAC a adopté un système de gestion relativement simple.

C'est particulièrement ce rôle de jonction qui justifie en grande partie l'option d'un tel système de gestion de stock qui est une comptabilité d'inventaire permanent des quantités, qui ne cherche qu'à décrire les mouvements et faire ressortir à tout moment l'existant.

Ce rôle de jonction se traduit par le fait que la SOMIVAC se charge du placement des engrais, du matériel agricole et des produits chimiques provenant des sociétés comme la SSEPC, la SISCOMA en son temps, de même que la SONAR, la coopération etc... Par ailleurs il y a le matériel d'équipement et l'engrais achetés par la SOMIVAC grâce au fonds spécial de crédit agricole et qui sont cédés aux groupements producteurs sous formes de prêts dont les remboursements, reversés sur le fonds doivent permettre un autofinancement.

Partant de cette réalité, la gestion des stocks à la SOMIVAC repose sur les principes suivants :

- Les stocks sont tenus en comptabilité par localisation ce qui signifie qu'elle opère à tous les niveaux ( magasin central, magasin de zone, magasin de secteur ).

- Elle se limite aux stocks en magasin. Toute sortie de stock d'un magasin pour livraison à un groupement producteur est considérée comme sortie définitive et devient la propriété du groupement producteur.

Les stocks en dépôts consignations aux groupements producteurs sont donc supprimés.

Tout les bons d'entrée et de sortie sont valorisés selon le barème annuel des prix pour les produits tels que semences, matériel agricole, engrais, produits phytosanitaires. Il s'agit de prix qui sont fixés chaque année par l'état et qui sont communiqués aux établissements publics comme la SOMIVAC pour la valorisation de leur stock portant sur les produits précités.

Les régularisations nécessaires suite aux inventaires physiques seront effectuées en comptabilité générale de la manière suivante :

.../...

quantité inventaire x prix unitaire (barème annuel) = valeur stock inventaire.

valeur stock inventaire - stock comptable = bénéfice ou perte sur stock.

Le bénéfice ou perte sur stock devra être constaté en comptabilité.

Ce bénéfice ou perte sur stock peut correspondre.

- soit à une variation de prix,

- soit à une variation de quantité résultant par exemple de détérioration du stock, ou perte physique.

Au minimum un inventaire physique des stocks doit être effectué une fois l'an.

Les différents documents utilisés dans le cadre de cette gestion des

stocks sont les suivants (voir annexes)

- la demande d'approvisionnement,
- le procès-verbal de réception,
- le bon matière,
- le relevé d'opération,
- la situation détaillée des stocks,
- la fiche casier,
- la fiche d'inventaire permanent,
- la fiche d'immobilisation,
- la fiche d'affectation,

Description et ventilation:

1° ) La demande d'approvisionnement ( D.A )

Elle est le document par lequel le responsable d'un centre de frais exprime ses besoins au responsable de la gestion des stocks; à l'intendant départemental ou à l'intendant général qui seuls, à partir de leurs états récapitulatifs connaissent les disponibilités des magasins.

Le but primordial de ce document est de stopper l'anarchie dans l'approvisionnement. C'est aussi de faire du comptable matière le véritable pivot des opérations relevant de la gestion des stocks.

La D.A sera donc établie en trois exemplaires dont une souche. Les deux feuilles détachables devront porter l'avis de l'un des trois responsables cités plus haut suivant qu'il s'agisse de la région ou du département, avant que l'originale ne soit envoyée à l'intendant de zone ou au magasinier.

Il faut noter que toutes les D.A devront être conservées à tous les niveaux.

.../...



Par ailleurs, l'intendant de zone ou le magasinier notera toujours le numéro de la D.A sur la partie observation de son bon de sortie.

2° ) Le procès-verbal de réception ( P.V.R )

Le P.V.R ne sera utiliser que pour les reception de matières provenant de l'extérieur de la SOMIVAC.

Les transferts de matières de projet à projet, du projet au siège ( SOMIVAC ) ou du siège au projet se feront par inventaire contradictoire entre comptables matières concernés.

Le P.V.R constate l'arrivée des matières et leur prise en charge par le comptable matière.

Il sera établi en six exemplaires réparti comme suit :

2 copies pour le comptable matière,

1 copie pour le magasinier,

1 copie accompagnée de l'accusé de reception et d'une lettre signée par le directeur sera envoyée à l'organisme financier intéressé.

2 copies avec factures seront envoyées par le canal du chef comptable au directeur pour certification? Au retour il y aura payement ou conservation et passation des écritures dans les comptes d'immobilisation s'il y a lieu.

Le P.V.R est la pièce justificative qui permet au comptable matière de faire admettre en entrée par un magasinier les matières désignées.

3° ) Le bon matière:

Il est document moteur de toute notre procédure. Il servira donc à toute forme de manipulation des stocks.

Il sera tenu exclusivement par les intendants de zone et magasiniers. Chacune de ses pages compte cinq exemplaires dont une souche.

Notons que le bon matière dans sa forme actuelle est le condensé de plusieurs autres documents. Ce sont:

- le bon d'entrée,
- le bon de sortie,
- le bon de transfert,
- la lettre de voiture.

Ce condensé est la résultante des suggestions et des critiques formulées contre la pluralité des documents lors des sessions de formation des intendants de zone et magasiniers.

a) Cas d'une entrée quelconque.

- encadrer le mot entrée. Barrer les mentions inutiles,
- lister les matières sur la partie désignation,
- mettre le code correspondant suivant le plan comptable,
- quantifier les matières désignés,
- noter en observation l'état des matières, les documents qui les accompagnent et leur provenance.

Cette dernière indication est très importante. Elle permet d'établir la différence entre les augmentations du patrimoine et la circulation des biens.

- remplir et faire signer la partie transporteur si les matières ont été convoyées par un tiers.

- remplir et signer la partie destinataire

\* La 1<sup>ère</sup> et la 2<sup>ème</sup> copie du B.M seront jointes au relevé d'opération.

\* La 3<sup>ème</sup> copie ira à la situation détaillée des stocks.

\* Le transporteur, le vendeur ou toute autre personne ayant livré cette marchandise recevra la 4<sup>ème</sup> copie. Celle-ci peut servir comme pièce justificative pour le paiement des manutentions.

b ) Cas d'une sortie : enlèvement.

- encadrer le mot sortie . Barrer les mentions inutiles,
- lister les matières sur la partie désignation,
- mettre le code correspondant,
- quantifier les matières désignées,
- noter en observation le numéro de la demande d'approvisionnement et la destination.

Rappelons que le B.M est seulement valable si elle porte le cachet et la signature du responsable de la comptabilité matière, de l'intendant général ou de l'intendant départemental.

Par ailleurs, la destination indiquera une diminution du patrimoine ou une simple circulation des biens.

- remplir et signer la partie expéditeur,

- remplir et faire signer la partie transporteur au cas où les matières doivent être acheminées par un tiers vers vers le destinataire ou bien de remplir et faire signer la partie destinataire si c'est le bénéficiaire qui prend livraison des matières.

\* La 1<sup>ère</sup> copie sera jointe au relevé d'opération.

\* La 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> copie seront remises au transporteur qui les fera signer par le destinataire. Il lui laissera la 3<sup>e</sup> copie.

.../...



Le 2<sup>ème</sup> exemplaire sera disposé au niveau de l'intendant départemental ou général.

La 4<sup>ème</sup> copie ira à la situation détaillée des stocks

c) Cas d'une sortie ( vente, distribution )

- encadrer 1<sup>er</sup> mot sortie. Barrer les mentions inutiles,
- lister les matières sur la partie designation,
- mettre le code correspondant,
- quantifier les matières désignées,
- préciser en observation la nature de l'opération,
- remplir et faire signer la partie expéditeur,
- remplir et faire signer la partie destinataire par le bénéficiaire ou son représentant.

\* La 1<sup>ère</sup> copie et la 2<sup>ème</sup> seront jointes au relevé d'opération.

\* La 3<sup>ème</sup> copie et la 4<sup>ème</sup> iront respectivement au destinataire et à la situation détaillée des stocks.

d) Cas d'un transfert.

Le transfert est une opération interne. L'utilisation du B.M dans ce cas permet la localisation des matières en mouvement entre les magasins d'une seule et même zone.

- encadrer le mot transfert, barrer les mentions inutiles
- désigner et quantifier les matières,
- écrire sur la partie expéditeur, le numéro du magasin expéditeur  
l'intendant signera cette partie.

• inscrire les remarques nécessaires,

- remplir et faire signer la partie destinataire par le chef de secteur  
Le numéro du "magasinier destinataire" sera noter en observation.

Par ailleurs le chef de secteur ne fait que constater par sa signature l'arrivée des matières dans la zone d'intervention. Mais l'intendant de zone reste le seul responsable des biens matériels de sa zone.

4° ) Le relevé d'opération ( R.O )

Le relevé d'opération est une situation recapitulative des stocks existant dans une zone ou un magasin central.

Il est le journal des entrées et des sorties effectuées au cours d'une décade.

Le R.O sera établi en trois exemplaires dont une souche.

- L'original sera envoyé au responsable de la comptabilité matière avec pièces justificatives à l'appui.

- L'intendant départemental conservera les 2<sup>ème</sup> copies des R.O et fera une récapitulation des données.

• L'intendant général recevra la 2<sup>ème</sup> copie du R.O du magasin central PIDAC et les situations récapitulatives des départements.

Cet ensemble de renseignements lui permettra de faire l'état récapitulatif du projet.

Il faut noter que c'est par ce même document que le comptable matière transmettra les données du mois à la comptabilité matière de la SOMIVAC. Sur le relevé d'opération les bcs matière devront être enregistrés de manière chronologique et ininterrompue.

#### 5° ) La situation détaillée des stocks ( S.D.S )

La S.D.S est une situation mensuelle et récapitulative des stocks par secteur. Elle localise les matières et en facilite ainsi le contrôle.

Il doit exister une parfaite concordance entre les totaux des articles désignés sur la S.D.S et ceux du R.O de la 3<sup>e</sup> décade de chaque mois.

Elle sera établie en trois exemplaires dont une souche.

- La première copie sera envoyée au responsable de la comptabilité des matières avec pièces justificatives à l'appui.

- La deuxième copie ira à l'intendant départemental.

Il faut noter que seuls les intendants, de zone détient ce document.

#### 6° ) La fiche casier.

Les entrées, les sorties, les destinations, les provenances et les documents qui accompagnent le seul et même article seront inscrits sur la fiche casier. C'est la raison pour laquelle il faudra ouvrir autant de fiche casier que d'articles existant dans un magasin ou une zone.

Les fiches casier doivent être le reflet du relevé d'opération et de la situation détaillée des stocks. Elles seront mises à jour à la fin de chaque opération pour permettre à l'intendant et au magasinier de connaître leurs disponibilités.

#### 7° ) La fiche d'inventaire permanent ( F.I.P )

Le comptable matière devra ouvrir une F.I.P pour chaque type d'article existant dans son établissement. Aussi celle-ci apparaît-elle comme une récapitulation des fiches casier des zones et des magasins.

.../...



La F.I.P seront mouvementées lorsqu'une demande d'approvisionnement peut-être satisfaite et aussi à la fin de chaque décade suivant les pièces justificatives des relevés d'opérations.

8° ) La fiche d'affectation.

Cette fiche est individuelle et les articles qui y sont désignés sont sous la garde du signataire. Ce dernier lui seul, devra justifier les pertes, les détériorations prématurée etc...

Elle sera établie en deux exemplaires.

III QUELQUES CRITIQUES ET PROPOSITIONS SUR LA GESTION DES STOCKS

a) Les critiques :

Nos critiques porterons essentiellement sur les points suivants:

- le problème de l'évaluation du mouvement des stocks,
- le problème de la saisie de l'information,
- le problème de la dispersion du stock,

1° ) Le problème de l'évaluation du mouvement des stocks.

Le mouvement des stocks à l'entrée et à la sortie de la SOMIVAC est évalué pour le stock de semences, les engrais, les produits phytosanitaires, le matériels agricoles au prix du barème fixé par l'état pour les fournitures de bureau au prix d'achat au lieu de considérer le coût d'achat comme il est prévu par le plan comptable. Il va de soi qu'un tel procédé d'évaluation du stock entraîne une sous-évaluation de ce dernier et a une incidence directe sur le bilan et le compte d'exploitation de la société qui verra son résultat faussé. Pourquoi alors le stock est évalué au prix d'achat et non au coût d'achat ?

Cette situation résulte de l'absence d'une comptabilité analytique au niveau de la SOMIVAC. Nous restons convaincus qu'il est utopique de vouloir connaître le coût d'achat d'un produit sans passer par une comptabilité analytique.

2° ) Le problème de la saisie de l'information.

Au départ, la saisie des informations soulève un certain nombre de questions. Il est évidemment clair que le choix des informations à saisir dépend des options qui ont été retenues pour l'évaluation des coûts. Plus cette évaluation est élaborée et plus il y aura d'informations à recueillir. Si on choisit de ne s'intéresser qu'à des familles de produits, les informations sur les entrées en stocks ou les consommations seront simples à réunir. Si les analyses descendent au niveau du produit, la masse des renseignements à traiter sera évidemment plus considérable

( c'est le cas de la SOMIVAC où la gestion des stocks se fait article par article ).

On se voit d'ailleurs confronté à d'importants problèmes théoriques et pratiques : nomenclatures ( liste de désignations univoques pour les articles en stock ). Codification ( élaboration de désignations abrégées, généralement chiffrées, pour faciliter la saisie et le traitement des informations ),

La saisie se fait le plus souvent sur des documents liaison ( destinés à transférer l'information d'un poste de travail à un autre ), plus rarement sur des documents de position ( documents qui restent sur le poste de travail, comme, par exemple, les fiches de stock des magasiniers ).

Compte tenu de la dispersion des zones de stockage et de l'enclavement de la plupart d'entre elles, provoquée par l'état défectueux des routes, la circulation des informations doit particulièrement attirer notre attention au niveau de la SOMIVAC où elle révèle certaines failles. Ces failles se manifestent dans la difficulté à saisir les informations afin de pouvoir correctement assurer la mise à jour des documents ( fiches casier, fiches d'inventaire permanent, les relevés d'opération etc... ).

Il est certain que le blocage d'information s'il ne paralyse pas le fonctionnement d'une structure peut en effet la ralentir.

### 3° ) Le problème de la dispersion du stock.

La dispersion du stock est un des gros problèmes qui affecte sérieusement une bonne application de la gestion des stocks à la SOMIVAC. Pensez vous qu'avec une partie du stock exposée hors des magasins qu'il soit possible d'en assurer une bonne application.

Il est clair que dans une pareille situation, aucun inventaire physique ne peut refléter fidèlement la réalité sur le patrimoine de la SOMIVAC.

Cela fait perdre du temps aux équipes chargées de l'inventaire physique en fin d'exercice.

### b) Les propositions .

Il découle de ces critiques les propositions de solutions suivantes:

1° ) La mise en place d'une comptabilité analytique afin que la valorisation du mouvement du stock puisse se faire désormais au coût d'achat.

2° ) l'amélioration du dispositif organisationnel de la gestion des stocks surtout au plan des moyens. Cette amélioration tiendra compte du mode de structuration et des moyens financiers de la SOMIVAC. L'objectif à atteindre sera de permettre une centralisation et une circulation rapide des documents. La SOMIVAC devra envisager d'utiliser des services de l'ordinateur.



3° ) La concentration du stock ( semence, engrais, produits phytosanitaire, matériel agricole, carburant ) dans les magasins sous la responsabilité des magasiniers. Il est évidemment certain que pour tout mouvement de stock il faudra au préalable que la procédure administrative soit rigoureusement respectée. Pour cela la SOMIVAC doit accepter d'augmenter le nombre de ses magasins en construisant au moins un au niveau de chaque secteur. Ces magasins une fois construits présentent un double avantage qui est d'une part une solution au problème de la dispersion des stocks et d'autre part la sécurité des articles.

Nous pensons que ce n'est qu'en solutionnant ces différents problèmes soulevés que la SOMIVAC pourra assurer une bonne gestion des stocks./.

CONCLUSION DEUXIEME PARTIE

Il est donc aisé de comprendre après l'étude de cette seconde partie que l'approvisionnement et la gestion des stocks répondent dans les établissements publics, aux exigences de procédures administratives ( préalablement définies par l'état sous formes de décret ) qui finissent par constituer un goulot d'étranglement pour leur bon fonctionnement.

Cette situation est surtout valable dans le cas des établissements publics sous contrôle a priori. Conscient d'une telle situation l'état est arrivé à réduire le poids des contraintes administratives en plaçant certaines entreprises publiques sous le contrôle a postérieur.

- Qu'il est possible d'améliorer le système de gestion de stocks dans des sociétés comme la SOMIVAC qui ne dispose pas de comptabilité analytique. Pour cela la puissance publique ( l'état ) doit en exiger l'application.



## CONCLUSION GENERALE

Quelques soient les moyens que nous offre la gestion, leur utilisation répond au seul souci d'assurer l'équilibre des entreprises dont le devenir reste étroitement lié à celui de la société.

Au cours de notre travail nous avons montré les graves conséquences que pourraient entraîner des entreprises en faillite pour l'économie d'un pays. C'est pourquoi nous devons chercher à maîtriser d'avantage les instruments de la gestion au service de ces dernières.

Poser le problème de l'équilibre de l'entreprise, traduit par ailleurs celui de son optimisation. Mais compte tenu des rapports très étroits qui existent entre l'entreprise en tant qu'entité économique et la nation, cela signifie qu'il faille aussi poser le même problème au niveau de toute la nation.

Placé au niveau d'une nation, l'optimisation doit se faire dans le cadre du bien public. Mais les intérêts contradictoires entre les agents de l'économie la rendent difficiles.

En dépit de professions de foi publicitaires, on ne peut guère croire que le gestionnaire d'une entreprise privée ait pour principal souci le bien public. Sa conception de l'optimum est centrée sur sa firme, qui est un microcosme; c'est dans cet étroit univers qu'il va appliquer la formule de Wilson. S'il est commerçant de détail, il va alléger par exemple le poids de ses stocks; en multipliant ses commandes. Ceci ne fait pas l'affaire du grossiste, qui préférerait avoir à traiter des commandes plus importantes, ce qui diminuerait pour un même chiffre d'affaires ses frais généraux administratifs, mais il n'a pas le choix, ou plutôt n'a pas d'autres choix que d'assumer ces charges plus lourdes et de les répercuter sur ces prix de gros donc, finalement sur le consommateur.

C'est ainsi que se nouent les cercles vicieux que les responsables au niveau des entreprises, doivent prendre en considération pour bâtir et rectifier à chaque fois que cela s'avère nécessaire leurs différentes politiques qui devront en permanence assurer leur équilibre. Il en est de même pour les politiques d'approvisionnement et de gestion de stocks.

Nous ne pourrions terminer cette conclusion sans parler de l'homme, cet être complexe sur qui il est impossible de définir une science exacte.

Pourquoi l'homme ? C'est parce qu'il est le moteur qui fait fonctionner tous les systèmes en général ? C'est donc de son comportement que dépend le bon ou le mauvais fonctionnement d'un système.

Cela se vérifie tout naturellement au sein de la plupart des établissements publics. Le plus souvent ce ne sont pas les politiques de gestions en soi

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Quelques soient les moyens que nous offre la gestion, leur utilisation répond au seul souci d'assurer l'équilibre des entreprises dont le devenir reste étroitement lié à celui de la société.

Au cours de notre travail nous avons montré les graves conséquences que pourraient entraîner des entreprises en faillite pour l'économie d'un pays. C'est pourquoi nous devons chercher à maîtriser d'avantage les instruments de la gestion au service de ces dernières.

Poser le problème de l'équilibre de l'entreprise, traduit par ailleurs celui de son optimisation. Mais compte tenu des rapports très étroits qui existent entre l'entreprise en tant qu'entité économique et la nation, cela signifie qu'il faille aussi poser le même problème au niveau de toute la nation.

Placé au niveau d'une nation, l'optimisation doit se faire dans le cadre du bien public. Mais les intérêts contradictoires entre les agents de l'économie la rendent difficiles.

En dépit de professions de foi publicitaires, on ne peut guère croire que le gestionnaire d'une entreprise privée ait pour principal souci le bien public. Sa conception de l'optimum est centrée sur sa firme, qui est un microcosme; c'est dans cet étroit univers qu'il va appliquer la formule de Wilson. S'il est commerçant de détail, il va alléger par exemple le poids de ses stocks; en multipliant ses commandes. Ceci ne fait pas l'affaire du grossiste, qui préférerait avoir à traiter des commandes plus importantes, ce qui diminuerait pour un même chiffre d'affaires ses frais généraux administratifs, mais il n'a pas le choix, ou plutôt n'a pas d'autres choix que d'assumer ces charges plus lourdes et de les répercuter sur ces prix de gros donc, finalement sur le consommateur.

C'est ainsi que se nouent les cercles vicieux que les responsables au niveau des entreprises, doivent prendre en considération pour bâtir et rectifier à chaque fois que cela s'avère nécessaire leurs différentes politiques qui devront en permanence assurer leur équilibre. Il en est de même pour les politiques d'approvisionnement et de gestion de stocks.

Nous ne pourrions terminer cette conclusion sans parler de l'homme, cet être complexe sur qui il est impossible de définir une science exacte.

Pourquoi l'homme ? C'est parce qu'il est le moteur qui fait fonctionner tous les systèmes en général ? C'est donc de son comportement que dépend le bon ou le mauvais fonctionnement d'un système.

Cela se vérifie tout naturellement au sein de la plupart des établissements publics. Le plus souvent ce ne sont pas les politiques de gestions en soi



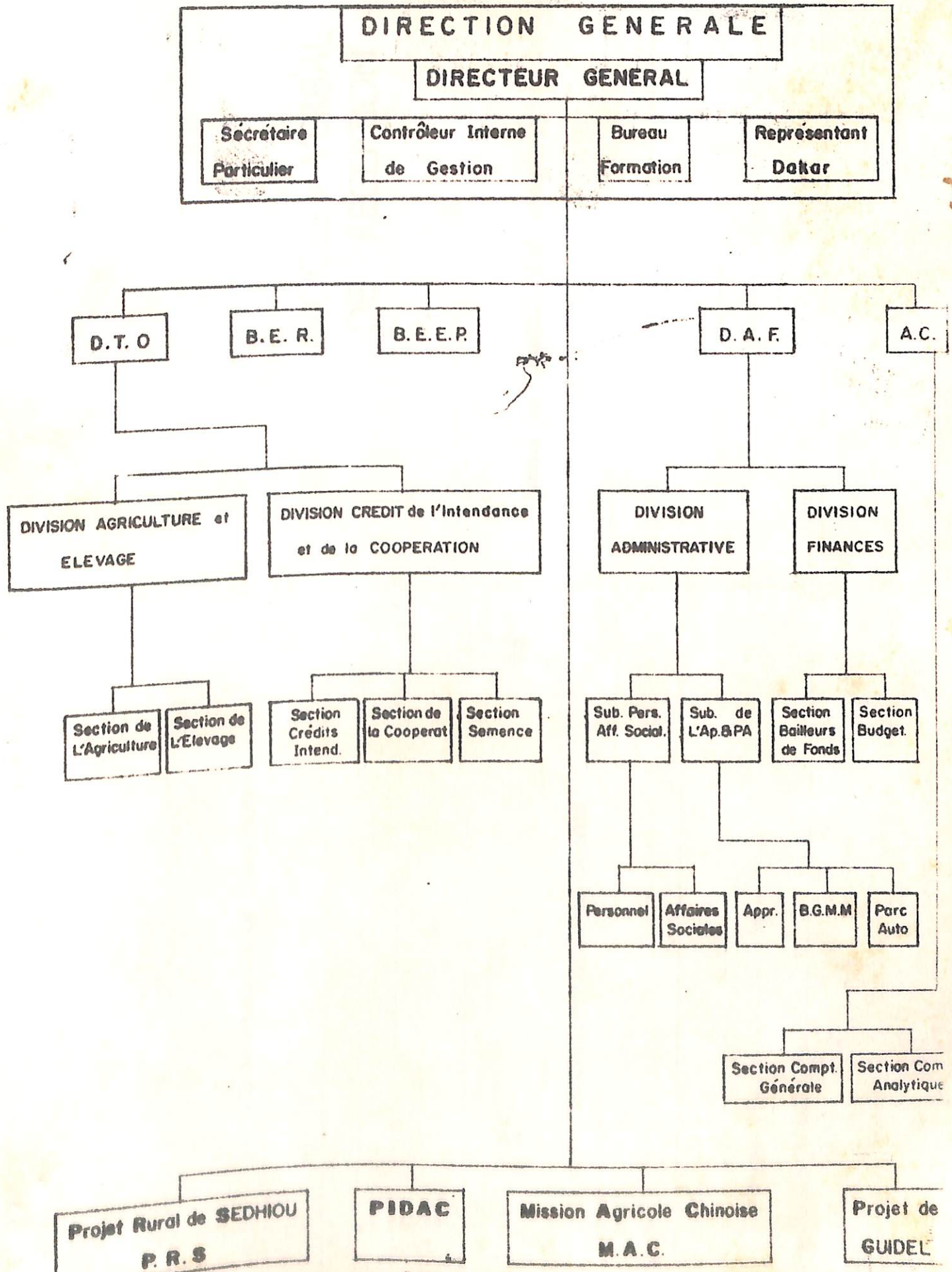
qui sont erronées. Une mauvaise gestion découle plutôt des attitudes de responsables qui ont pour tâche de les matérialiser

Nous espérons après ces quelques aspects développés sur la fonction approvisionnement et la gestion <sup>des stocks</sup> avoir contribué à convaincre les chefs d'entreprises, et les établissements de formation à la gestion, sur l'importance particulière de ces deux outils de gestion en tant qu'ils participent à l'optimisation de l'entreprise d'une manière générale

- A N N E X E S -

# ORGANIGRAMME DE LA SOMIVAC

SOCIETE DE MISE EN VALEUR AGRICOLE DE LA CASAMANCE





arrête le présent P. V. à  
is en réception.

unités que nous certifions avoir

fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_\_

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
MINISTRE DU DEVELOPPEMENT RURAL  
DIRECTION GENERALE DE LA PRODUCTION AGRICOLE

**SOMIVAC - PIDAC**

N° \_\_\_\_\_

LES MEMBRES DE LA COMMISSION

# PROCES - VERBAL DE RECEPTION

PIECES JUSTIFICATIVES JOINTES

Noms et Qualités des Membres de la Commission

Facture N° \_\_\_\_\_ du \_\_\_\_\_

Exemplaire du marché N° \_\_\_\_\_ du \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

























S.G

MODIFICATION DES MAGASINS PIDAC

MAGASIN CENTRAL PIDAC.....2 10 00

I

Intendance/Coop. Ziguinchor

|                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| <u>MG DE ZONE NIAGUIS</u> ..... | 2 34 010 |
| MG Secteur Niaguis.....         | 2 34 011 |
| "    Sindone.....               | 2 34 012 |
| "    Adéane.....                | 2 34 013 |
| "    Bissine.....               | 2 34 014 |
| "    Kamaracounda.....          | 2 34 015 |
| "    Blom.....                  | 2 34 016 |
| <br>                            |          |
| MG DE ZONE NIASSIA.....         | 2 34 020 |
| MG Secteur Dioher.....          | 2 34 021 |
| "    Toubacouta.....            | 2 34 022 |
| "    Kaguite.....               | 2 34 023 |
| "    Brin.....                  | 2 34 024 |
| "    Essyl.....                 | 2 34 025 |
| "    Bademe-Djiragone.....      | 2 34 026 |

INTENDANCE/COOP OUSSOUYE

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Magasin Central Oussouye..... | 2 34 00  |
| MG Secteur Oussouye.....      | 2 34 030 |
| "    Kadjinol.....            | 2 34 031 |
| "    Kadjifolong.....         | 2 34 032 |
| "    Niambalan.....           | 2 34 033 |
| "    Niambalan.....           | 2 34 034 |
| "    Diakene Diola.....       | 2 34 035 |
| "    Loudia-Ouolof.....       | 2 34 036 |
| <br>                          |          |
| MG DE ZONE KABROUSSE.....     | 2 34 210 |
| MG Secteur Kabrousse.....     | 2 34 211 |
| "    Djirack.....             | 2 34 212 |
| "    Youtou.....              | 2 34 213 |
| "    Santhiaba-Manjack.....   | 2 34 214 |
| "    Boucotte.....            | 2 34 215 |
| "    Djimbéring.....          | 2 34 216 |

.../...



INTENDANCE/COOP. BIGNONA

|                                      |          |
|--------------------------------------|----------|
| MAGASIN CENTRAL BIGNONA.....         | 2 35 00  |
| MG. <del>DE ZONE</del> DILOULOU..... | 2 35 040 |
| MG. Secteur Diouloulou.....          | 2 35 041 |
| "    Tambuille.....                  | 2 35 042 |
| "    Diannau.....                    | 2 35 043 |
| "    Selety.....                     | 2 35 044 |
| "    Darasalam.....                  | 2 35 045 |
| "    Dombondir.....                  | 2 35 046 |
| "    Kabadio.....                    | 2 35 047 |
| <br>                                 |          |
| MG. DE ZONE BADIANA.....             | 2 35 050 |
| MG. Secteur Wangarang.....           | 2 35 051 |
| "    Djinaky.....                    | 2 35 052 |
| "    Balonguime;;.....               | 2 35 053 |
| "    Karougue.....                   | 2 35 054 |
| ".....                               |          |
| <br>                                 |          |
| MG. DE ZONE SINDIAN.....             | 2 35 080 |
| MG. Secteur Sindian.....             | 2 35 081 |
| "    Bouyeme.....                    | 2 35 082 |
| "    Nialle.....                     | 2 35 083 |
| "    Mediegue.....                   | 2 35 084 |
| "    Kandiadhiou.....                | 2 35 085 |
| <br>                                 |          |
| MG. DE ZONE TENGHORY.....            | 2 35 140 |
| MG. Secteur Tendiéme.....            | 2 35 141 |
| "    Niassarang.....                 | 2 35 142 |
| "    Falmere.....                    | 2 35 143 |
| "    Tabi.....                       | 2 35 144 |
| "    Niamone.....                    | 2 35 145 |
| "    Petit Coulaye.....              | 2 35 146 |
| <br>                                 |          |
| MG. DE ZONE DJIBIDIONE.....          | 2 35 160 |
| MG. Secteur Massarang.....           | 2 35 161 |
| "    Diacoye.....                    | 2 35 162 |
| "    Diokadou.....                   | 2 35 163 |
| "    Diaboudior-Tangal.....          | 2 35 164 |
| "    Diongol.....                    | 2 35 165 |



|     |         |                    |          |
|-----|---------|--------------------|----------|
| MG. | DE ZONE | OUONCK.....        | 2 35 170 |
| MG. | Secteur | Ouonck.....        | 2 35 171 |
|     | "       | Souda.....         | 2 35 172 |
|     | "       | Couzanao.....      | 2 35 173 |
|     | "       | Ndieba.....        | 2 35 174 |
|     | "       | Coubalan.....      | 2 35 175 |
| MG. | DE ZONE | TENDOUCK.....      | 2 35 180 |
| MG. | Secteur | Mangagoulack.....  | 2 35 181 |
|     | "       | Boureme.....       | 2 35 182 |
|     | "       | Balinghor.....     | 2 35 183 |
|     | "       | Mandégane.....     | 2 35 184 |
|     | "       | Diatock.....       | 2 35 185 |
| MG. | DE ZONE | KARTIACK.....      | 2 35 190 |
| MG. | Secteur | Kartiack.....      | 2 35 191 |
|     | "       | Thionck Essyl..... | 2 35 192 |
|     | "       | Diégoune.....      | 2 35 193 |
|     | "       | Dianki.....        | 2 35 194 |
|     | "       | Kagnobon.....      | 2 35 195 |
| MG. | DE ZONE | SUEL.....          | 2 35 220 |
| MG. | Secteur | Suel.....          | 2 35 221 |
|     | "       | Baila.....         | 2 35 222 |
|     | "       | Niankite.....      | 2 35 223 |
|     | "       | Balandine.....     | 2 35 224 |
|     | "       | Diattang.....      | 2 35 225 |
| MG. | DE ZONE | OULAMPANE.....     | 2 35 230 |
| MG. | Secteur | Oulampane.....     | 2 35 231 |
|     | "       | Diango.....        | 2 35 232 |
|     | "       | Boukecoume.....    | 2 35 233 |
|     | "       | Djinoubour.....    | 2 35 234 |
|     | "       | Tandounbound.....  | 2 35 235 |

Le PIDAC ne reconnaît que les MAGASINS Codifiés. Le plan ci-dessus désigne les Magasins de Zones et de Secteurs où doivent être stockées les Matières appartenant au projet. Ainsi le "Dépot" "Consignation" est exclu des opérations du PIDAC.



EXTRAIT DU PLAN DE CODIFICATION DES ARTICLES DE LA SOMIVAC

| DESIGNATION                        | CODE   | OBSERVATIONS |
|------------------------------------|--|--------------|
| <u>SEMENCES PADDY</u>              | <u>3 0 0 0 1</u>   |              |
| - IR - 8                           | 30001 - 100  |              |
| - 144 - B9                         | 30001 - 101  |              |
| - IR - 442                         | 30001 - 102  |              |
| <u>SEMENCES MAIS - MIL - NIEBE</u> | <u>30031 -Maïs</u><br><u>30041 -Mil</u><br><u>30042 -Niébé</u> |              |
| - Maïs Elite ZM 10                 | 30031 - 100  |              |
| - Maïs Ordinaire ZM 10             | 30031 - 101  |              |
| - <del>Mil</del> Elite Souna       | 30041 - 100  |              |
| - Mil Ordinaire Souna              | 30041 - 101  |              |
| - Niébé Elite                      | 30042 - 100  |              |
| <u>ENGRAIS</u>                     | <u>3 0 1</u>   |              |
| - 8 - 18 - 27                      | 301 - 100  |              |
| - Urée                             | 301 - 101  |              |
| - 10 - 10 - 20                     | 301 - 102  |              |
| <u>HERBICIDES</u>                  | <u>3 0 2 1</u>   |              |
| - Préforan                         | 3021 - 100   |              |
| - Annex                            | 3021 - 101   |              |
| - Ronstar 250                      | 3021 - 102   |              |
| <u>INSECTICIDES</u>                | <u>3 0 2 0</u>   |              |
| - Thimult 35                       | 3020 - 100   |              |
| - Furadan 3 G                      | 3020 - 101   |              |
| - Propoxure (L)                    | 3020 - 102   |              |



| DESIGNATION                              | CODE               | OBSERVATION |
|--|--------------------|-------------|
| <u>FONGICIDES</u>                        | <u>3 0 2 3</u>     |             |
| - Fongicide                              | 3023 - 100         |             |
| - H C H                                  | 3023 - 101         |             |
| - Benlate                                | 3023 - 102         |             |
| <u>NEMATOCIDES</u>                       | <u>3 0 2 2</u>     |             |
| - <u>MATERIELS AGRICOLES</u>             | <u>3 0 3</u>       |             |
| - Charrue UCF                            | 303 - 100          |             |
| - Charrue reversible                     | 303 - 101          |             |
| - Canadien ARARA                         | 303 - 102          |             |
| - Batteuse à pédale (riz - mil)          | 303 - 124          |             |
| - Charrztte à cheval                     | 303 - 130          |             |
| <u>MATERIELS AGRICOLES</u>               | <u>3 0 4</u>       |             |
| - Pulvérisateur Jacko                    | 304 - 100          |             |
| - Pulvérisateur T 15                     | 304 - 101          |             |
| - Poudreuse tecnoma                      | 304 - 102          |             |
| <u>EQUIPEMENTS DE BUREAUX</u>            | <u>3 1 5 4</u>     |             |
| - Rouleaux papier à photocopier 3M       | 3154 - 100         |             |
| - Plaques AVAMO N° 5                     | 3154 - 104         |             |
| - Flacon encre à tampon                  | 3154 - 148         |             |
| <u>CARBURANT ET LUBRIFIANTS</u>          | <u>3157 - 3158</u> |             |
| - Gas-cil                                | 3157 - 100         |             |
| - Essence ordinaire                      | 3158 - 100         |             |
| - Essence super                          | 3158 - 101         |             |
| - Huile moteur 40                        | 3158 - 102         |             |
| <u>MATERIAUX DE CONSTRUCTION</u>         | <u>3 1 6 6</u>     |             |
| - Planche d'un trait bois blanc (3,50)   | 3166 - 100         |             |
| - <u>Bocheille en bois blanc,</u> )      | 3166 - 102         |             |
| - Fenêtre double (1, 20x1, 20) bois+tôle | 3166 - 103         |             |



## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES:

- 1 - ALBERT ET HUGUES DESAZARES DE MONTGAILLARD " la gestion moderne des stocks " ( EDITION CHATARD ET ASSOCIES )
- 2 - F - LANCI ZELLE - QUAI DEL - G. ORTEGA " la gestion des approvisionnement "
- 3 - J - FERRIER " la gestion scientifique des stocks " DUNOD
- 4 - P - BARANGER ET G. HUGUEL " gestion de la production: acteurs, techniques et politiques " VUIBERT
- 5 - P.Y BARREYRE " la fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise " REVUE FRANÇAISE DE GESTION SEPTEMBRE/OCTOBRE 1976

### DOCUMENTS:

- \* Decret 82 - 690 du 7/09/1982 portant réglementation des marchés.
- \* Decret 82 - 691 du 7/09/1982 relatif a la commission nationale des contrats de l'administration.
- \* Decret 83 - 669 modifiant le decret 82 - 690.
- \* Decret 81 - 844 du 20/08/1981 sur l'application de la comptabilité matières dans les établissements publics.
- Document de présentation de la SOMIVAC.
- Manuel de procédure sur la comptabilité matières SOMIVAC / PIDAC.
- ADEKAMBI " approvisionnement et gestion des des stocks dans les supermarchés" MEMOIRE DE FIN D'ETUDES A L'ENSUT 1981.