UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Analyse de l'incidence financière de la gestion des approvisionnements dans une entreprise industrielle et commerciale : cas de la Regideso

Kamikazi, Carine; Nsengiyumva, Joselyne; Membres du Jury : Président Directeur Membre : Dr Pascal RUTAKE ; Dr Déo NGENDAKUMANA ; Illiminata NDABAHAGAMYE

2006

UB, Faculté des sciences économiques et administratives

https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1106

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES.

ANALYSE DE L'INCIDENCE FINANCIERE DE LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS DANS UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE : Cas de la REGIDESO

Par

Carine KAMIKAZI
Joselyne NSENGIYUMVA

Membres du Jury :

Président : Dr Pascal RUTAKE
Directeur : Dr Déo NGENDAKUMANA
Membre : Illiminata NDABAHAGAMYE

Mémoire présenté et défendu publiquement en vue de l'obtention du grade de Licencié en Sciences Economiques et Administratives.

OPTION : Gestion et Administration.

Bujumbura, Mars 2006

DEDICACES

A la mémoire de ma Mère

A mon très Cher Père

A mes Frères et Sœur

A ma Chère Tente Joséphine

A RWANKINEZA Donatien

A tous ceux qui me sont chers

Carine KAMIKAZI

Grâce au Tout Puissant

A mes Chers Parents

A mes Frères et Sœurs

A toi Vénatie

A tous ceux qui me sont chers

Joselyne NSENGIYUMVA

Nous dédions ce mémoire.

REMERCIEMENTS.

Au seuil de ce travail, l'honneur nous échoit d'exprimer notre reconnaissance à ceux qui, directement ou indirectement, de près ou de loin, ont contribué à son aboutissement.

Des remerciements particuliers sont adressés au Dr D. NGENDAKUMANA, Professeur à la Faculté des Sciences Economiques et Administratives et Directeur de ce mémoire. En dépit de ses multiples responsabilités, il a accepté avec bienveillance de nous éclairer par ses riches qualités humaines et intellectuelles. Ses sages conseils, ses critiques et suggestions nous ont été d'une utilité inestimable dans l'élaboration de ce travail.

Nos vifs remerciements s'adressent également aux professeurs Pascal RUTAKE, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et Administratives, et Illiminata NDABAHAGAMYE, respectivement président et membre du jury pour leur temps précieux qu'ils ont consacré à la lecture de ce travail. Qu'ils reçoivent nos sentiments de profonde gratitude.

Nos sentiments de reconnaissance vont ensuite à l'endroit des responsables de la REGIDESO qui ont mis à notre disposition une documentation et une formation nécessaires à la réalisation de ce travail.

L'occasion nous est offerte de remercier également les familles HARAKADADA Marc, NKANURIYE Daniel et Monsieur NZIGAMASABO Tharcisse qu'ils trouvent ici satisfaction de leur dévouement pour leur indéfectible et inconditionnel soutien.

Enfin, nous tenons à assurer nos parentés, nos amis, nos frères et sœurs en Christ de notre sincère et cordiale gratitude pour leurs appuis et leurs encouragements qui nous ont permis de persévérer jusqu'à la fin de nos études.

Carine KAMIKAZI

&

Joselyne NSENGIYUMVA

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BFR : Besoins en fonds de roulement
BICOR : Burundi Insurance Corporation
BJM : Bujumbura
BRB : Banque de la République du Burundi
CA : Chiffre d'affaires
càd : c'est à dire
CCI : Centre du Commerce International
Cfr : confer
CGT : Conseil de Gestion Technique
CIF : Cost Insurance and Freight
CT : Court terme
CUMP : Coût Unitaire Moyen Pondéré
DAF : Directeur Administratif et Financier
DD : Droits des Douanes
GDMP : Directeur Général des Marchés Publics
DLMT : Dettes à Long et moyen Terme
Dr : Docteur
DRH : Direction des Ressources Humaines
EME : Entreprise Moderne d'Edition
EPB : Exploitation du Port de Bujumbura
Et al : et d'autres
etc : et cetera
FBU : francs burundais
FED : Fonds Européens de Développement
FIFO : Fist In, Fist Out
FOB : Free on board
FR : Fonds de roulement
FRN : Fonds de roulement net
FSEA : Faculté des Sciences Economiques et Administratives
GATT : General Agrement on Tarrif and Trade
GRH : Gestion des Ressources Humaines
ICE : Inspection des compteurs et étalonnage.
INCOTERMS : International Commercial Terms

Kg : kilogramme

MP : Matières premières

N° : numéro

Op cit : opere citato

p : page

Pcc : Planification commerciale et contrôle

PUF : Presses universitaires de France

REGIDESO : Régie de Production et de Distribution d'Eau et d'Electricité

SINELAC : Société Nationale d'Electricité des Pays des Grands Lacs

SOCABU : Société d'Assurance du Burundi

SOCAR : Société d'Assurance et de Réassurance

T : Trésorerie

TLO : Total Less only

TLVO : Total Less Verses Only

TS : Taxe de Service

TT : Taxe de Transaction

TVA : Taxe sur Valeur Ajoutée

TRANSINTRA : Transit and International Transport

UB : Université du Burundi

UCAR : Union Commerciale d'Assurance et de Réassurance

% : Pourcentage

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les achats effectués par la REGIDESO (20001 – 2004) en FBU 2
Tableau N°2 : La valeur des stocks de la REGIDESO (2000 –2004) en FBU 25
Tableau n°3 : Décompte des frais d'approche 34
Tableau n°4 : Les différents coûts du matériel importé par la REGIDESO (2000 - 2004) en FBU 43
Tableau N° 5 : Valeur immobilisée dans les stocks de la REGIDESO (2000 – 2004) 44
Tableau N° 6 : La part des stocks dans les actifs de la REGIDESO (2000 – 2004) et le niveau de leur taux de rotation 45
Tableau N° 7: Structure du passif de la REGIDESO (2000-2004) en FBU 47
Tableau N° 8 : Frais de magasinage à la REGIDESO en FBU 49
Tableau n° 9 : Evolution des bilans de la REGIDESO (2000-2004) en milliers de FBU 60
Tableau n° 10 : Actif de la REGIDESO au 31/12 de 2000 à 2004 en Fbu 61
Tableau n° 11 : Evolution des postes d'actif de la REGIDESO de 2000 à 2004 (en %) 64
Tableau n° 12 : Structure des valeurs d'exploitation de la REGIDESO (2000-2004) 65
Tableau n° 13 : Passif de la REGIDESO au 31/12 de 2000-2004 (en FBU) 66
Tableau n° 14 : Evolution des postes du passif de la REGIDESO (2000-2004) (en %) 68
Tableau n°15 : Le fonds de roulement de la REGIDESO de 2000 à 2004 (en Fbu)..... 71
Tableau n° 16 : Evolution des ratios de financement des actifs circulants de la REGIDESO (2000-2004) 76
Tableau n° 17 : Calcul et évolution du BFR et de la trésorerie de la REGIDESO (en Fbu) 78
Tableau n°18 : Marchandises en litiges 81
Tableau n° 19 : Part des matières et fournitures d'approvisionnement dans le chiffre d'affaire 83
Tableau n°20 : Part des matières et fournitures dans le total des charges totales de la REGIDESO 2000-2004 (en Fbu). 84

TABLE DES MATIERES

Dédicace i
Remerciements ii
Sigles et abréviations iii
Listes des tableaux v
Table des matières vi

O. INTRODUCTION GENERALE.

O. 1. Intérêt du sujet 1
O. 2. Problématique 3
O. 3. Hypothèse de travail 4
O. 4. Méthodologie générale et présentation du sujet 4
O. 5. Articulation du travail. 5

CHAP. I. LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS DE LA REGIDESO

I.1. Définition et importance de la fonction approvisionnement. 7
I.1.1. Définition 7
I.1.2. Importance et rôle du service approvisionnement 8
I.2. Approvisionnement à la REGIDESO 9
I.2.1. Les sources d'approvisionnement 10
I.2.1.1. Les achats locaux 11
a. La procédure d'achat local 11
b. Le mode de payement des achats locaux 12
I.2.1.2. L'approvisionnement à l'étranger 12
a. La procédure d'importation 13
b. Payement des achats internationaux 15
I.3. Gestion des stocks 16
I.3.1. Définition 16
I.3.2. Utilité et inconvénient des stocks 17
I.3.3. Gestion des stocks à la REGIDESO 18

I.3.3.1. Organisation de la gestion des stocks à la REGIDESO 19
a. La gestion matérielle des stocks 19
b. La gestion administrative des stocks 21
c. La gestion comptable des stocks 23
I.3.3.2. Stock de sécurité 26

CHAP. II. ANALYSE DES COÛTS INHERENTS A LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS.

II.1. Les coûts d'approvisionnements 29
II.1.1. Les coûts d'achat 30
II.1.2. Les coûts d' existence 30
II.1.3. Les coûts de prospection 30
II.1.4. Les coûts d'administration des circuits 31
II.1.5. Les coûts d'exploitation 31
II.2. La détermination des coûts inhérents à la gestion des approvisionnements à la REGIDESO. 32
II. 2.1. Le coût de commande 32
II. 2.2. Le coût d'achat de la marchandise 35
II. 2.2.1. Vente au départ et vente à l'arrivée. 35
II. 2.2.2. Vente FOB et vente CIF. 35
II.2.3. Le coût d'acheminement 37
II.2.3.1. Le coût de transport 37
a) Le choix des moyens de transport 38
b) La sélection des modes de transport. 38
II.2.3.2. Les frais d'assurance. 39
II. 2.3.3. Les frais de douane et autres frais 41
II.2.4. Le coût de possession de stock. 43
II.2.4.1. Les charges financières. 44
a) La valeur immobilisée. 44
b) Le coût de l'argent immobilisé. 45
II.2.4.2. Les frais de magasinage. 48
II.3. Possibilité de réduction des coûts inhérents à la gestion des approvisionnements à la REGIDESO 49

CHAP. III. ANALYSE DE L'IMPACT DE LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS SUR LES FINANCES DE LA REGIDESO.

III.1. La gestion des approvisionnements et la structure financière 58
III.1.1. Incidence de la gestion des approvisionnements sur la structure du bilan 58
III.1.1.1. Définition 58
III.1.1.2. Présentation des bilans de la REGIDESO 59
III.1.1.3. Les postes d'actif. 60
III.1.1.3.1. Les immobilisations 62
III.1.1.3.2. L'actif circulant 62
III.1.1.4. Les postes du passif 65
III.1.1.4.1. Les capitaux propres 67
III.1.1.4.2. Les dettes à long et moyen terme. 67
III.1.1.4.3. Les dettes à court terme. 68
III.1.2. Les approvisionnements et l'équilibre financier de l'entreprise. 69
III.1.2.1. Calcul et évolution du fond de roulement de la REGIDESO 70
III.1.2.1.1. Définition du FR. 71
III.1.2.2. Les ratios de l'équilibre financier 72
III.1.2.3. Calcul et évolution de la trésorerie de la REGIDESO 76
III.1.2.3.1. La notion du besoin en fonds de roulement 76
III.2. La gestion des approvisionnements et la trésorerie 79
III.2.1. Impact du système d'approvisionnement sur la trésorerie 80
III.2.2. Impact du stock sur la trésorerie 81
III.3. Les approvisionnements et le compte de résultat 82
III.3.1. Part des matières et fournitures d'approvisionnement dans le chiffre d'affaire 82
III.3.2. Part des matières et fournitures d'approvisionnement dans les charges totales de l'entreprise 83

CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS 86

O. INTRODUCTION

0.1. Intérêt du sujet

Le Burundi est un pays enclavé qui doit s'approvisionner à l'extérieur pour une grande partie des matières premières et équipements dont il a besoin.
En effet, l'approvisionnement couvre l'ensemble de l'acte d'acquisition de produits ou d'articles pour satisfaire les besoins de l'entreprise.

L'approvisionnement comprend la détermination des besoins en quantité et en qualité, du délai et coût, la transformation de cette expression de besoins en une commande d'acquisition auprès d'un fournisseur sélectionné, le suivi de réalisation afin que les quatre éléments signalés ci- dessus soient respectés, enfin toutes les opérations de réception des articles commandés jusqu'à ce qu'ils soient en stock.

Cela suppose des coûts généralement élevés. Or, le but de toute entreprise industrielle et commerciale est de produire à moindre coût, au moment voulu, un produit de meilleure qualité possible et en quantité suffisante.

De ce fait, les dirigeants des entreprises industrielles et commerciales doivent faire preuve de vigilance en adoptant des techniques de gestion plus rationnelles et surtout dans leur politique d'approvisionnement étant donné que l'approvisionnement constitue en soi un centre de coût autonome pour lequel une gestion particulière est pratiquée.

Le choix de notre sujet « Analyse de l'incidence financière de la gestion des approvisionnements dans une entreprise industrielle et commerciale : Cas de la REGIDESO » a été motivé par le souci de démontrer l'importance de la gestion des approvisionnements et ce que devrait être sa place dans toute entreprise.

Quelles que soient les caractéristiques de l'entreprise, la gestion des approvisionnements doit occuper une place importante. Les études statistiques pour maintes entreprises attestent que les achats sont de loin le poste de dépenses le plus important et ne serait- ce que de ce point de vue, acheter requiert les soins les plus sérieux de la direction.

La REGIDESO n'échappe pas à cette généralité. L'analyse du tableau N°1 montre la valeur des achats effectués durant les quatre dernières années de la période étudiée.

Tableau n°1 : Les achats effectués par la REGIDESO (2001 – 2004) en FBU.

Années / Types d'achats	2001	2002	2003	2004
Achats locaux	1.161.665.989	1.306.785.343	1.365.311.446	522.983.312
Achats étrangers	1.605.148.938	1.508.938.279	3.472.004.650	2.446.359.716
Total	2.766.814.927	2.815.723.622	4.837.316.096	2.969.343.028

Source : - Rapport annuel de la REGIDESO (2001- 2004).

La nécessité de connaître les coûts d'approvisionnement est primordiale. Ne pas connaître ces coûts est, pour un industriel, se condamner à agir en aveugle donc à commettre des erreurs très préjudiciables à la gestion de l'entreprise. Nous avons donc voulu analyser l'incidence de ces coûts sur les finances de l'entreprise.

Le choix de la REGIDESO comme cas pratique a été dicté principalement par l'importance de sa fonction approvisionnement d'une part et d'autre part étant donné que nous avons effectué notre stage à la REGIDESO, nous avons estimé que les connaissances que nous avions acquises sur l'entreprise faciliteraient notre travail et nous espérons avoir les données nécessaires qui vont nous permettre de lier la théorie à la pratique.

O. 2. Problématique

Les ressources d'une entreprise sont toujours limitées bien que leur utilisation soit très variée. Même si la fonction approvisionnement revêt une importance capitale, cela n'est pas une raison de lui consacrer une grande part de ressources. Toute entreprise doit les utiliser de façon plus rationnelle.

Dans le cas de notre étude, nous nous demandons quel peut être le poids des coûts d'approvisionnement dans une entreprise et s'il est possible de poursuivre une politique de gestion des approvisionnements qui permet de réduire à un niveau souhaitable les dépenses y relatives.

Le problème est que dans certaines entreprises, l'analyse des coûts d'approvisionnement est perçue comme une contrainte, une charge entraînant une perte de temps.
Chose plus étonnante, les conséquences financières ne sont pas perçues comme élément important dans la décision d'achat. Or , partant de l'importance de l'analyse des coûts S. LAUNOIS, nous dit que : « l'analyse économique des coûts prend une dimension. Ce n'est plus seulement une répartition et une imputation des frais, c'est l'instrument de contrôle de gestion. »[1]

L'analyse économique des coûts d'approvisionnement est-elle réellement un instrument de contrôle de gestion ?
C'est dans le souci de tenter des réponses à ces interrogations que les hypothèses suivantes, qui constituent le fil conducteur de notre travail, ont été formulées.

[1] A., LAUNOIS, Analyse économique des coûts et prix de revient, PUF, Paris 1976, p.73.

O. 3. Hypothèse de travail

H 1. : Une saine gestion des approvisionnements à la REGIDESO permettra de réduire à un niveau souhaitable les dépenses y relatives.

H 2. : La gestion des approvisionnements à la REGIDESO a une incidence directe sur l'équilibre financier, la trésorerie et le résultat de l'entreprise.

O. 4. Méthodologie générale et délimitation du travail

Pour bien mener le travail que nous nous proposons de faire, nous avons effectué une analyse documentaire qui nous a servi de référence. Nous avons aussi effectué des descentes dans différents services de la REGIDESO pour recueillir toutes les données et /ou informations que nous avons analysé dans la suite. Nous avons eu également des entretiens avec les responsables et agents de la REGIDESO.

S'agissant de la délimitation du sujet, un accent particulier sera mis sur l'analyse du matériel importé.

Comme le matériel importé occasionne des dépenses très énormes, c'est évidemment à travers une bonne gestion des approvisionnements qu'on peut rendre minimum le coût total d'approvisionnement. Cette analyse a été faite sur base des données en valeur seulement, alors que la combinaison des données en valeur et celles en quantité serait plus significative et satisfaisante. La raison de cette imperfection est liée au fait que la REGIDESO s'approvisionne dans plus de mille articles différents. La faisabilité d'une analyse quantitative sur un tel nombre d'articles serait pratiquement irréaliste. C'est ainsi que notre préférence a été portée sur une analyse basée sur des données en valeurs car l'avons jugé plus réaliste et moins biaisée.

Pour ce qui est de la période d'étude, nous avons considéré une période de 5 ans allant de 2000 à 2004.

0.5. Articulation du travail

Le premier chapitre concerne la gestion des approvisionnements de la REGIDESO. Nous sommes partis de quelques généralités sur cette fonction pour voir son importance au sein de la société qui nous intéresse.
Nous avons parlé également des sources d'approvisionnement, il a été question des approvisionnements internes et externes de la REGIDESO. On ne peut pas parler de la gestion des approvisionnements sans parler de l'organisation de la gestion des stocks. Nous avons traité la gestion matérielle, administrative et comptable des stocks.

Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse des coûts inhérents à la gestion des approvisionnements à la REGIDESO. Comme ces coûts doivent avoir une incidence certaine sur les finances de l'entreprise, nous étudions dans le troisième chapitre, l'impact de la gestion des approvisionnements sur les finances de la REGIDESO.

Une conclusion générale dans laquelle nous dégageons quelques propositions pour la rationalisation de la gestion des approvisionnements de la REGIDESO, vient boucler le présent travail.

CHAP. I. LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS DE LA REGIDESO INTRODUCTION

Tout d'abord, il convient d'éclaircir très brièvement le lien entre la fonction approvisionnement et la gestion des stocks.
Sur les organigrammes généraux des entreprises, tantôt on y trouve le service approvisionnement, tantôt le service gestion des stocks, ou encore le service d'achats, et dans le pire des cas aucun des trois services n'y figure.

En effet, quelles que soient la place et l'importance du service des approvisionnements, il recouvre deux sous fonctions également nécessaires : fonction "d'achat" et de "gestion des stocks".
En parlant d'approvisionnement, on sous – entend souvent ces deux sous fonctions qui sont en effet interdépendantes. Il est dès lors difficile et délicat de les séparer.
« Quoi, quand, comment, combien, à qui et à quel prix acheter ! » Voila les questions qui se posent au service approvisionnement et qui déterminent les fonctions qui lui incombent.

En effet, ces questions doivent trouver des réponses satisfaisantes d'une façon complémentaire dans les services d'achat et de gestion des stocks.

Par ailleurs, l'achat ne peut pas méconnaître les problèmes de stock et de magasinage ; la gestion des stocks est tributaire des achats et des magasins. Elle ne doit jamais négliger ni les coûts d'achat ni les délais ni les coûts de stocks.

Il est donc clair que ces deux sous fonctions se complètent afin de mettre à la disposition de chaque service de l'entreprise tout les produits dont il a besoin, dans les qualités convenables, quantités et délais voulus et ceci aux moindres coûts.
Dans ce premier chapitre, il est question de présenter l'organisation générale de la gestion des approvisionnements de la REGIDESO dans ces deux composantes à savoir l'approvisionnement et la gestion des stocks.

Dans un premier temps, nous allons définir et montrer l'importance de la fonction approvisionnement dans une entreprise industrielle et commerciale comme la REGIDESO. En deuxième temps, nous parlons de l'approvisionnement de la REGIDESO pour enfin clôturer ce chapitre par un bref aperçu de la gestion des stocks à la REGIDESO.

I. 1. Définition et importance de la fonction approvisionnement

I .1. 1. Définition

Parfois, un même concept peut revêtir des définitions différentes selon les auteurs.

Pour O. BRUEL, la mission de la fonction approvisionnement consiste à « acquérir un bien ou service demandé, au niveau de qualité voulu, en quantité souhaitée, au coût le plus bas, dans les délais attendus et dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement. »[1]

S. HEINRITZ quant à lui, « approvisionner une entreprise, c'est prévoir ses besoins, les ordonnancer, les exprimer, les satisfaire en achetant, s'assurer que l'on reçoit bien ce que l'on a commandé, payer ce que l'on a reçu, le stocker, le livrer aux services utilisateurs. »[2]

H.T LEWIS à son tour dit que : « le succès d'une entreprise industrielle moderne dépend dans une large mesure de l'approvisionnement de ses propres équipements, matières et fournitures réalisé dans une qualité convenable, une quantité correcte au meilleur prix et disponible au bon moment. »[3] .

Nous pourrions allonger la liste des définitions de ce concept. Or hormis les différences terminologiques, l'idée essentielle ou du moins la mission reconnue à la

---

[1] O. BRUEL : Politique d'achat et de gestion des approvisionnements, 2ème édition, Dunod, Paris, 1982, p. 15.
[2] S. HEINRITZ : " l'approvisionnement dans l'entreprise" l'entreprise moderne d'édition, Paris, 1963 p. 27
[3] H T LEWIS : " La fonction d'approvisionnement dans l'entreprise", 4ème édition, Paris, 1962 p. 23

fonction approvisionnement dans l'entreprise est un point sur lequel l'accord des auteurs est acquis.

Cette fonction concerne essentiellement quatre phases :

- la prévision et l'expression des besoins
- l'achat
- la gestion des stocks
- le magasinage

On peut donc dire que c'est un enchaînement d'opérations qui se déroulent entre l'apparition d'un besoin chez un utilisateur à un moment donné et la satisfaction de ce besoin, mais d'une façon rationnelle.

I. 1. 2. Importance et rôle du service approvisionnement

L'importance de la fonction approvisionnement dans les entreprises surtout de production provient du fait que le montant des coûts des matières achetées à l'extérieur et intervenant dans le prix de revient des produits fabriqués représente généralement une part importante.

Ensuite, le service des approvisionnements, par le biais des achats, pratique des échanges extérieurs à l'entrée de l'entreprise, rôle joué par le service commercial à la sortie. Mais le service commercial s'approvisionne auprès du service de fabrication qui joue l'activité du fournisseur.

Enfin, l'introduction d'un nouveau matériel par le service approvisionnement en collaboration avec le service de la production peut avoir des conséquences sur le niveau technique, commercial et administratif, notamment sur la fabrication, le niveau des stocks, la qualification et l'effectif du personnel, sur les ventes et les prix de revient.

Le rôle du service approvisionnement découle même de la définition de S. HEINRITZ déjà proposé à savoir :

- la détermination des besoins, du programme prévisionnel d'achat
- l'examen des séries économique d'approvisionnement, les coûts et les qualités des matières, les délais et les moyens des fournisseurs
- la gestion des stocks
- l'organisation des magasins
- les études de marché à l'achat

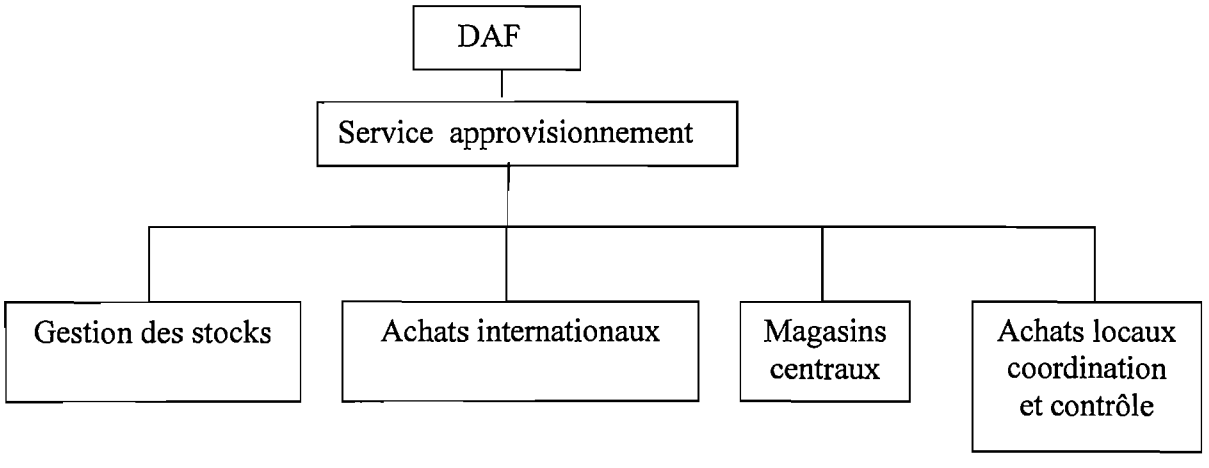
Le rôle de la fonction approvisionnement se matérialise dès l'apparition d'un besoin à satisfaire par un acte d'achat et qui doit se terminer par une commande qui est livrée, reconnue et remise au service utilisateur et par le paiement du fournisseur.

I. 2. Approvisionnement à la REGIDESO

A la REGIDESO, l'approvisionnement est la tâche qui doit être exécutée par le « service approvisionnement » qui est un service qui se trouve sous la direction administrative et financière.

Ce service est chargé de l'achat du matériel ou article nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et doit assurer une bonne gestion de tout produit se trouvant en magasin.

Organigramme du service approvisionnement



Le service approvisionnement de la REGIDESO travaille en collaboration avec les autres services car ce sont ces services qui doivent informer le service approvisionnement du matériel ou article dont ils ont besoin et qui ne se trouve pas dans les stocks ou qui est en voie d'épuisement afin de procéder aux opérations de commande.

Egalement, le service approvisionnement est en communication directe avec les services contrôle de gestion et comptabilité pour le paiement des fournisseurs.

I. 2. 1. Les sources d'approvisionnement

Une source d'approvisionnement doit faire objet d'une analyse et critique avant d'être choisie. Pour bien s'approvisionner, l'entreprise doit chercher les sources qui lui semblent les plus régulières, les plus dignes de confiance, dans la mesure du possible, les plus accessibles géographiquement.

On distingue 4 étapes dans le choix des sources d'approvisionnement :

- Procéder à la recherche proprement dite des sources d'approvisionnement
- Se renseigner sur les valeurs et les avantages relatifs des sources qu'on a découvertes.
- Négocier avec celles qui auront fait l'objet d'un premier choix
- Surveiller le déroulement de l'expérience qui aboutira soit à des relations suivies soit à la conclusion qu'il faut reprendre les choses depuis le point où l'on pourra trouver une source satisfaisante.

Dans sa politique générale d'approvisionnement, la REGIDESO distingue les achats locaux des importations, et ces derniers font l'objet de deux services gérés tout à fait séparément. Il s'agit du service des achats locaux et celui des achats internationaux.

I. 2. 1. 1. Les achats locaux

La REGIDESO s'approvisionne sur le marché local en produits divers à savoir :

- Les fournitures de bureau
- Le matériel roulant
- Les pièces de rechange véhicule
- Le carburant et lubrifiants
- Les achats divers pour l'entretient des locaux.

Les achats locaux sont gérés par le service " achats locaux"

a). La procédure d'achat local

La procédure d'achat local comprend les étapes suivantes :

- L'émission d'un bon de réquisition ;
- La recherche des factures proforma ;
- Etablissement d'un bon de commande ;
- La réception des biens commandés.

La demande d'achat local est exprimée à travers l'émission d'un bon de réquisition qui est établi par un chef de cellule, un chef de service, un chef de département ou un directeur. Le bon de réquisition est alors présenté au chef de service approvisionnement pour signature.

Ensuite, l'agent chargé de faire les achats locaux contacte plusieurs fournisseurs pour avoir des factures proforma (au moins trois).
Après avoir décidé un achat et l'avoir négocié avec le fournisseur choisi, il émet un bon de commande qui constate les conventions entre le vendeur et la REGIDESO.

Quant à la réception des biens commandés, elle est fait au moyen :

- soit d'un accusé de réception qui s'effectue par le responsable de la réception, qui après vérification des marchandises reçues signe le bordereau de livraison du fournisseur ;
- soit de l'attestation de conformité qui est utilisé en particulier pour les achats internationaux et pour les engagements contractuels pour les travaux ou certains services.
- soit encore d'une demande de paiement. Pour ce type de réception, la confirmation pour l'utilisateur de la réception d'une marchandise d'une valeur de plus de cinquante mille francs burundais (50.000 FBU) peut être faite sous forme d'une demande de paiement. L'originale est transmise au service de la comptabilité et une copie à la cellule achats locaux.

b) <u>Mode de paiement des achats locaux</u>

Tous les fournisseurs locaux doivent adresser leurs factures au service comptabilité de la REGIDESO qui en effectuera le paiement.

La REGIDESO paie les fournisseurs locaux au moyen de l'argent liquide, par chèque ou ordre de virement tiré sur les banques locales.

I. 2. 1. 2. <u>L'approvisionnement à l'étranger</u>

La REGIDESO se trouve obligée d'importer une bonne partie du matériel utilisé des pays occidentaux. Or, conduire le processus d'achat lorsque plusieurs dizaines de milliers d'article sont achetés annuellement auprès de plusieurs fournisseurs n'est pas tâche facile. Cela justifie la création d'un système de procédures administratives qui permet de gérer l'immense variété des opérations d'achats.

a) La procédure d'importation.

A chaque approvisionnement à l'étranger, le service approvisionnement de la REGIDESO doit veiller à l'exécution des opérations suivantes :

- La prévision et la détermination des besoins ;
- L'établissement d'un dossier d'appel d'offre ;
- L'ouverture des offres et attribution du marché ;
- Envoie d'une lettre de commande ferme au fournisseur ;
- Les formalités bancaires ;
- Paiement des assurances et du fret ;
- Le dédouanement ;
- Le paiement au fournisseur ;
- La réception quantitative et qualitative.

Avant tout achat, il faut connaître les besoins. Connaissant les besoins, l'entreprise établit un plan général d'approvisionnement.

Le plan général d'approvisionnement se présente alors comme une forme de synthèse des plans établis par les services utilisateurs qui indiquent leurs besoins spécifiques des matières et fournitures au cours de la période considérée.

Pour le moment la REGIDESO n'a pas une procédure précise pour la prévision de ses besoins, le service approvisionnement travaille en collaboration avec les autres services et la direction technique pour déterminer la liste des articles à commander.

Après la détermination des besoins, le service approvisionnement va passer à l'établissement du dossier d'appel d'offre. A la REGIDESO, tous les marchés d'appel d'offre sont ouverts pour avoir un choix large entre fournisseurs.
Les avis d'appel d'offre passent par la voix des ondes et dans les journaux. Les soumissionnaires reçoivent le dossier d'appel d'offre moyennant un prix pouvant

varier de 50.000 à 100.000 FBU selon l'importance du marché. Cette somme n'est pas remboursée au soumissionnaire non retenu lors de l'ouverture des offres.

Après le lancement du dossier d'appel d'offre, le service approvisionnement attend la date limite de soumission pour faire l'ouverture des offres.
Pour la REGIDESO, ce délai varie de 1 à 3 mois. Si le lot ne dépasse pas 100.000 FBU, l'ouverture des offres est faite par une commission technique désignée par le Directeur Général. Mais lorsque le lot dépasse cette valeur, l'ouverture des offres est faite par la Direction Générale des marchés publics pour rendre le marché plus objectif.

Après, la cellule achats internationaux rédige une lettre de commande ferme à envoyer au fournisseur retenu lors de l'ouverture des offres. La lettre de commande ferme doit être signée par le Directeur Général de la REGIDESO pour être valable.

A la REGIDESO, les formalités bancaires sont effectuées par la cellule achats internationaux. La licence d'importation est introduite à la BRB pour sa validation. L'ouverture du crédit documentaire est nécessaire lorsque la REGIDESO va payer sa commande par crédoc. La cellule achats internationaux doit l'établir et l'introduire à la BRB pour autorisation du paiement en devises.

Conformément aux dispositions du règlement général du cahier des changes, la REGIDESO doit faire assurer le matériel importé pour chaque commande. Toute marchandise importée doit être couverte par une assurance payée en monnaie locale pendant qu'elle voyage du lieu d'embarquement jusqu'au déchargement dans les aires de stockage de l'entreprise acheteur ou importateur. Actuellement, la REGIDESO assure ses marchandises à la SOGEAR.

Pour ce qui est du fret, il varie selon la quantité commandée et la voie empruntée par la commande.

A la REGIDESO, le fret maritime est le plus fréquent car le fret aérien est très coûteux, c'est pourquoi il est uniquement utilisé en cas d'urgence mais aussi lorsque le matériel l'exige. Lorsque les articles arrivent à un bureau douanier, ils sont entreposés dans les entrepôts de la douane. Après paiement, les articles sont acheminés dans les entrepôts de la REGIDESO.

Dès la notification de l'avis d'arrivée, la commission chargée de la réception qualitative composée d' :

- un représentant de la direction technique ;
- un représentant du fournisseur ;
- un représentant du service approvisionnement et un représentant de la cellule magasins centraux devront procéder à la réception des fournitures livrées dans un délai ne dépassant pas 5 jours.

En cas de non conformité du produit, la REGIDESO se réserve le droit de déclarer les fournitures livrées irrecevables. Dans cette hypothèse, les frais d'entreposage jusqu'à la reprise seront à charge du fournisseur.
Le procès – verbal tenant lieu de la conformité ou de la non conformité tant qualitative que quantitative sera établi et signé par les membres de la commission de réception régulièrement constituée.

b) Paiement des achats internationaux

A la REGIDESO, les paiements se font par ouverture des crédits documentaires irrévocables et confirmés auprès d'une banque au choix du fournisseur ou par virement bancaire en monnaie locale si le fournisseur est local.
Le taux de change à utiliser pour le paiement sera celui du jour de paiement tel que publié par la BRB.

I. 3. Gestion des stocks

L'exercice de la fonction approvisionnement résulte de la conduite complémentaire et synchronisée des opérations d'achat et de gestion physique, administrative et comptable des approvisionnements.

La gestion des stocks couvre les activités allant de la prise en charge du bien importé depuis le lieu de débarquement jusqu'à celui de la livraison, en temps voulu, au lieu d'utilisation ou de consommation.

Toutefois, le responsable d'achat doit tenir compte du fait que les problèmes associés à la gestion des stocks constituent souvent des éléments importants dont il faut considérer lors des décisions d'achats

En effet les quantités à commander, le niveau du stock de sécurité, les délais de livraison, les spécifications relatives à l'emballage sont des données directement liées à la négociation des achats et font partie du domaine du responsable de la gestion des stocks puisqu'elles ont un effet direct sur le coût de stockage. Alors, ici il convient de rappeler ce que c'est un stock.

I. 3. 1. Définition

Selon M. G. DELFOSSE « le stock d'un article est une certaine quantité de cet article maintenue en magasin à un moment donné, en prévision des demandes provoquées par les besoins des utilisateurs de l'article. »[1]

Pour RAMBEAUX« un stock est l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoin sans leur imposer les délais et les à – coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs. »[2]

Ainsi faut – il comprendre que les stocks ne concernent pas seulement une matière de surplus et qui stagne mais une matière en constant état d'évolution et de

[1] M.G DELFOSSE : " les stocks et les magasins " entreprise moderne d'édition 4, Rue Cambon, Paris, 1974, p.13.
[2] RAMAUX, Cité par ZERMATI in " la pratique de la gestion des stocks " II^{ème} édition, Dunod, Paris, 1982, p.23.

renouvellement. C'est en quelque sorte un tissus de base sur lequel ou à partir duquel, s'effectuent les activités de l'entreprise. Le rôle du stock est précisément d'éviter les impossibilités de quantités et de délai ou de temps qui naîtraient des variations non concomitantes de l'approvisionnement et de la consommation.

Si à un moment donné, le stock est nul, il y a rupture de stock. Si la demande est supérieure au stock, une partie des besoins reste insatisfaite, il y a pénurie, un nouvel approvisionnement suffisant remédie à cette pénurie.

I. 3. 2. Utilité et inconvénients des stocks

Généralement, les stocks constituent un véritable outil de gestion dont il y a lieu de tirer le meilleur parti.

Ainsi, le stock est un outil de régulation, il s'agit d'assurer un flux régulier d'approvisionnement permettant de répondre à des flux de consommation plus ou moins variables tout en tenant compte des délais de livraison et des coûts associés à la passation d'une commande.

La constitution d'un stock peut également avoir des objectifs :

- soit de protection, la constitution d'un stock de sécurité permet de faire face aux phénomènes imprévisibles lors de l'établissement d'un mécanisme d'approvisionnement.
- soit économique, par exemple un achat en grande quantité pour bénéficier d'une réduction de prix.
- soit spéculatif comme une constitution d'un stock dans l'espoir d'une augmentation du prix.

S'ils présentent des avantages, les stocks ont aussi des inconvénients qui peuvent devenir graves, et porter atteinte à la vie de l'entreprise.

L'inconvénient majeur des stocks est qu'ils immobilisent un capital :

- qui ne rapporte rien, mais qui coûte cher, car il exige un intérêt.
- qui n'est pas disponible pour des activités productrices et rentables, en particulier la modernisation des moyens.

Ensuite, il faut toujours craindre qu'un stock devienne inutilisable en partie ou totalement :

- par désuétude, s'il y a vieillissement pur et simple, ou changement de mode, ou obsolescence,
- par détérioration.

Enfin, les stocks impliquent des parcs et des magasins, et toutes les servitudes qui en découlent :

- amortissement des constructions et des équipements ;
- entretien, chauffage, éclairage, nettoyage ;
- main - d'œuvre de magasinage et de manutention
- inventaires
- assurances etc.

En conclusion, le stock est " un mal nécessaire " voir inévitable car il est utile, sinon indispensable au cours du cycle économique de l'entreprise. Et pour limiter les dégâts qui peuvent être causés par les stocks, l'entreprise doit les gérer rationnellement. La saine gestion des stocks permet à l'entreprise d'atteindre le niveau des stocks le plus économique adapté à ses possibilités financières et à sa capacité de stockage, et est, par conséquent, génératrice des meilleurs profits parfois insoupçonnés.

I. 3. 3. Gestion des stocks à la REGIDESO

Malgré leur avantage, les stocks peuvent être un handicap pour l'entreprise et porter atteinte à sa vie économique. D'où il est important de s'y intéresser et de les gérer rationnellement, pour avoir constamment un juste équilibre entre ce qu'ils coûtent et les avantages qu'ils procurent.

Avant d'entrer dans le détail des opérations de gestion des articles qui sont dans les magasins de la REGIDESO, il faut d'abord signaler que les activités de gestion de stock sont faites essentiellement par deux cellules :

- la cellule gestion des stocks qui s'occupe en grande partie de la codification des articles, la saisie sur l'ordinateur des mouvements de stock (bon de sorties magasins, bon de commandes, bon de réceptions) et la valorisation des stocks.
- la cellule magasins centraux qui s'occupe spécialement du stockage et de la distribution du matériel usuel à la REGIDESO.

I. 3. 3. 1. Organisation de la gestion des stocks à la REGIDESO

Le bon fonctionnement d'un système de gestion de stocks repose sur les principes d'organisation et de conduite rigoureuse dans les domaines suivants :

a. la gestion matérielle des stocks
b. la gestion administrative des stocks
c. la gestion comptable des stocks

a. La gestion matérielle des stocks.

La gestion matérielle des stocks a pour objet de conserver en bon état d'emploi l'ensemble des stocks approvisionnés, d'assurer leur sécurité, et de les protéger en

permanence contre les risques de perte, de vol, de casse ou d'avarie. Cette gestion concerne :

- l'implantation et l'aménagement des infrastructures de stockage ;
- l'exploitation rationnelle des moyens matériels de stockage, manutention et transport.

Le matériel de la REGIDESO est stocké dans trois magasins principaux à Bujumbura et dans les sites d'entreposage à l'intérieur du pays.
Les 3 magasins principaux de Bujumbura sont :

- le magasin pour le matériel eau ;
- le magasin pour le matériel électricité ;
- le magasin des fournitures de bureau et de pièces de rechange.

Etant donné la variété des produits que la société doit stocker et leurs différentes dimensions, les magasins eau et électricité ont organisé un stockage à l'intérieur et à l'extérieur des locaux (stockage en pleine air ou dans des containers.)

Les articles qui ne résistent pas aux intempéries (humidité, pluie,...) sont placés à l'intérieur du magasin sur les étagères, chaque étagère est subdivisée en plusieurs casiers et chaque casier doit contenir un seul article. A chaque casier est suspendu le code de l'article, cela pour faciliter la distribution du matériel.

Dans les containers, on y met des articles de petites dimensions qui peuvent se perdre ou être volés très facilement.
La REGIDESO a aménagé la cours intérieure en béton pour faciliter la conservation du matériel de grandes dimensions qui ne peut pas se détériorer suite aux intempéries.

On trouve dans le magasin électricité, une partie aménagée pour les pièces de rechanges véhicules et pièces de rechange des centrales hydro – électrique mais aussi une partie du magasin contient des huiles de lubrification et de pompes à essence.

Pour le magasin des fournitures de bureaux, il est placé à la Direction Générale de la REGIDESO. Le magasinier est chargé en grande partie du stockage des achats locaux. Ce dernier travaille avec les pompistes pour surveiller les sorties de l'essence, du gasoil et des huiles de lubrification des pièces de rechange.
Etant donné le service social que rend la REGIDESO dans tout le territoire national, elle a disponibilisé le matériel nécessaire par ses travaux dans tout le pays.

b) <u>La gestion administrative des stocks</u>

La gestion administrative des stocks nécessite :

- l'élaboration et la mise en oeuvre d'une nomenclature codifiée de tous les matériels et les marchandises approvisionnées pour l'entreprise ;
- l'élaboration et la mise en oeuvre d'une gamme de supports documentaires destinés à enregistrer et à justifier, en quantité et en valeur, tous les mouvements de stocks et les situations qui en résultent.
- l'utilisation de techniques et instruments de gestion permettant d'analyser qualitativement les stocks et d'en mesurer quantitativement les mouvements.

La connaissance des différents articles est l'un des préalables à la gestion des stocks. Cette connaissance devient problématique lorsque le nombre d'article géré augmente comme c'est le cas à la REGIDESO.
Pour résoudre ce problème, la REGIDESO a opté pour la codification de ses articles. A chaque article est affecté un numéro et la règle expresse est que tout numéro à une seule destination et identifie un seul article d'où il convient de respecter dans la constitution du numéro de code des règles précises enfin d'éliminer toute ambiguïté pour désigner un article. Le numéro de code d'un article de la REGIDESO comprend 2 lettres et 6 chiffres. Chaque lettre et chaque chiffre a une signification.

Prenons par exemple un article qui a comme numéro de code : 210 AA 026

2	1	0	AA	026
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
La catégorie de l'article	La classe de l'article	la sous- classe	L'unité de rattachement du matériel	La place occupée par l'article dans l'unité de rattachement correspondante

Chaque fois qu'il y a un nouvel article qui entre au magasin, le chef magasinier informe la section gestion des stocks pour qu'elle puisse lui attribuer un numéro de code. Ce numéro facilite la tenue de la gestion des stocks par ordinateur.

La gestion administrative des stocks repose sur un enregistrement systématique, une exploitation méthodique et une circulation contrôlée de toutes les informations se rapportant aux entrées, mouvements et sorties des stocks. Elle nécessite l'emploi d'une gamme standard de supports documentaires.

A la REGIDESO, on distingue deux catégories de supports :

Les supports statiques qui sont :

- la fiche de stock ;
- la fiche casiers ;
- la fiche suivie de commande.

Ces supports sont dits " statiques " parce qu'ils ne doivent pas circuler. Ils sont utilisés à l'intérieur du service approvisionnement.

Les supports circulants qui sont destinés à faire circuler l'information de service et / ou de l'entreprise vers l'extérieur (client, service utilisateur, fournisseur,...).

On distingue généralement les supports circulants suivants :

- le bon de commande ;
- le bon de réception ;
- le bon de sortie magasin ;
- le bon de cession.

c) Gestion comptable des stocks

La gestion comptable des stocks a pour objectif le contrôle en quantité et en valeur des biens approvisionnés par l'entreprise en connaissant en tout temps la situation physique et comptable des stocks supportés par celle – ci.
Il est nécessaire qu'une entreprise ait régulièrement connaissance de ses stocks qui constituent son patrimoine. Pour ce faire, elle doit appliquer les méthodes de valorisation des stocks et procéder à des inventaires.

En effet, il existe plusieurs méthodes de valorisation des stocks :

- la méthode par équipement ou méthode FIFO (First in, First out) ;
- la méthode LIFO (Last in, First out) ;
- la méthode de coût standard ;
- la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

A la REGIDESO, c'est la cellule gestion des stocks qui doit veiller à la valorisation des stocks. La méthode utilisée est celle du prix unitaire moyen pondère. Cette méthode est mis à jour par le service approvisionnement comme suit :

$$PUMP = \frac{\text{Valeur stock total + valeur reçue}}{\text{Quantité stock total + quantité reçue}}$$

Valeur stock total : PUMP x quantité stock de l'entreprise
Valeur reçue : PRU x quantité reçue de l'article commandé
Quantité stock total : quantité stock de l'entreprise
Quantité reçue : quantité reçue de l'article commandé
PRU : Prix de revient unitaire de l'article commandé.

Le PUMP d'un article est le même pour tous les magasins de la REGIDESO. La cellule gestion des stocks désigne le PRU pour chaque article indiqué sur le bon de

réception. Lors de la saisie des bons sur l'ordinateur, les PUMP sont calculés automatiquement par ordinateur.

Dans la gestion comptable des stocks, les inventaires sont d'une grande importance. Selon l'expression de JARRE, « l'inventaire est un relevé complet sans lacunes ni omission, un dénombrement détaillé, article par article de tous les éléments soit d'actif, soit du passif, tout doit être appelé, examiné, chiffré. »[1]

Périodiquement, il faut faire l'inventaire physique des matières et produits constituants les stocks.
En effet, pour les stocks en magasin, il faut vérifier leur présence physique et leur état, pour les stocks en cours de route, leur situation exacte dans le cycle de livraison.

A la REGIDESO, nous distinguons deux sortes d'inventaires :

- L'inventaire permanent, défini comme : « une organisation des comptes de stock qui, grâce à l'enregistrement des mouvements permet de connaître de façon constante, en cours d'exercice, les existences chiffrées en quantité et en valeur. » [2]

  A la REGIDESO, c'est le chef magasinier qui fait le contrôle du stock pour les articles réguliers à partir des fichiers – casiers.

- L'inventaire annuel.

  L'idéal serait de connaître en permanence la situation de chaque article en quantité et en valeur à tout moment. Mais ce travail étant difficile à effectuer surtout quand on est en présence d'un grand nombre d'articles, un inventaire périodique s'impose.

[1] P. JARRE .,Le Stock – outil, EME, Paris, 1969, p. 25
[2] H. FOUILLET, L'évaluation et le contrôle des stocks, Dumot, Paris, 1970, p.119

A la REGIDESO, l'inventaire physique est effectué par la cellule gestion des stocks et par la cellule magasins centraux une fois l'année pour tout le matériel dont dispose les magasins de la REGIDESO.

Cet inventaire se passe au mois de septembre ou de décembre et dure 2 à 3 mois. Avant le commencement de l'inventaire physique, la direction technique fait une estimation du matériel dont elle aura besoin pendant la période d'inventaire. Ce matériel est mis à côté pour ne pas perturber le comptage physique.

Après le comptage physique, les inventoristes confrontent les résultats obtenus avec les données des fiches – casiers. Il peut exister des manquants ou des excédents tel que le laisse entrevoir le tableau suivant :

Tableau N°2 : La valeur des stocks de la REGIDESO (2000 –2004) en FBU

	2000	2001	2002	2003	2004
Inventaire théorique (1)	3.476.613.873	4.131.914.902	4.006.829.286	6.427.555.554	6.973.173.433
Inventaire physique (2)	3.448.186.715	4.138.274.497	3.932.633.140	6.403.939.051	6.955.203.059
Ecart (2) – (1)	- 28.427.158	6.359.595	- 74.196.146	- 23.616.503	- 17.970.374

Source : Cellule gestion des stocks de la REGIDESO.

Nous remarquons, à partir de ce tableau que la différence entre les résultats de l'inventaire théorique et ceux de l'inventaire physique est très élevée.

En effet, cette différence est toujours négative sauf en 2001 où elle est positive avec une petite valeur. Selon l'entretien que nous avons mené avec le chef de la cellule gestion des stocks, les causes principales de cet écart défavorable sont le vol souvent organisé par les responsables des magasins et les mauvaises transcriptions des données sur les documents ou erreurs commises pendant l'inventaire physique. Cela témoigne du manque de rigueur dans le contrôle des magasins qui est prévu dans les textes en vigueur.

U. B.

La REGIDESO devrait tenir une comptabilité analytique, cela permettrait d'avoir immédiatement avant le passage au bilan, les quantités et les valeurs de ces stocks.
Notons que l'inventaire physique s'accompagne d'une valorisation des stocks.

I. 3. 3. 2 Stock de sécurité.

La constitution d'un stock de sécurité permet de faire face aux phénomènes non prévisibles lors de l'établissement d'un mécanisme d'approvisionnement.
A la REGIDESO, la constitution des stocks ne distingue pas le stock actif du stock de sécurité. Il y a seulement des stocks pour répondre aux besoins.

Conclusion

Au cours du premier chapitre, nous avons parlé de la gestion des approvisionnements à la REGIDESO qui est assurée par le service approvisionnement. Ce même service est subdivisé en quatre cellules qui travaillent en étroite collaboration. Il s'agit des cellules achats locaux, achats étrangers, gestion des stocks et magasins centraux.

La cellule " achats locaux " s'occupe de la recherche des fournitures locales. Quant à la cellule " achats étrangers ", elle est chargée de toutes les importations. Ici l'enclavement de notre pays pèse beaucoup sur le matériel à commander. On comprend alors, que la gestion des approvisionnements n'est pas facile quand on doit importer de très loin.

Par ailleurs, le service approvisionnement n'a pas accès facile à l'information suffisante par un système de contrôle et de suivi de l'ensemble des activités d'achat de l'entreprise.

Pour ce qui est de la gestion des stocks, il n'existe pas de modèle de gestion des stocks utilisé. Il y a un suivi des articles en magasin. Vu le nombre élevé des articles qui sont gérés, nous pensons qu'une méthode de gestion rationnelle des stocks serait d'une grande nécessité.

Nous avons constaté en plus que le service approvisionnement n'est pas indépendant, il fonctionne non seulement sous la direction du chef du service approvisionnement mais aussi sous celle des chefs des autres services.

Ainsi, toutes ces imperfections enregistrées dans la gestion des approvisionnements et des stocks à la REGIDESO seraient à la base du gonflement des dépenses. Pour cela, dans le second chapitre, nous allons nous intéresser à l'analyse des différents coûts inhérents à la gestion des approvisionnements.

CHAP.II. ANALYSE DES COUTS INHERENTS A LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS.

INTRODUCTION

Toute entreprise quelle que soit son activité entretient des échanges avec l'extérieur et en particulier s'approvisionne en produits ou services. Ce courant d'échange est évidement plus ou moins développé suivant la nature de l'activité de l'entreprise. Peu important pour des sociétés de services, il occupe une place non négligeable pour des sociétés industrielles de transformation, et une place primordiale pour les entreprises commerciales.

En regard de ce chapitre, les coûts d'approvisionnement prennent un relief de tout premier plan. Leur mode de répartition doit donc être étudié avec beaucoup de soin si l'on veut pouvoir pratiquer une saine gestion des approvisionnements.

Ainsi, l'étude des coûts de l'approvisionnement aura pour but de montrer comment on pourrait garder ces coûts, les restreindre, les dominer tout en respectant les contraintes de la qualité des marchandises et des fournitures et de sécurité.

Pour pouvoir cerner l'action menée sur les coûts afférents à l'approvisionnement, nous nous proposons, dans un premier temps, de distinguer les coûts d'approvisionnement dans une entreprise industrielle et commerciale.

Dans un deuxième temps, nous analyserons les coûts inhérents à la gestion des approvisionnements de la REGIDESO, ceci dans le but de montrer ce que peut être le poids des coûts d'approvisionnement dans une entreprise.

Pour clore ce chapitre, nous proposerons un modèle pour le calcul de la quantité optimale de commande et le coût optimal d'approvisionnement dans le souci de montrer comment l'entreprise pourrait réduire ses coûts d'approvisionnement.

II.1. Les coûts d'approvisionnement.

Comme dans le cas de toutes les autres classes de coûts, l'approvisionnement constitue en soi, un centre de coût autonome pour lequel une gestion particulière est pratiquée.

D'après S. HEINRITZ : « L'analyse des frais de fabrication permet d'approfondir les idées générales sur les achats industriels.
Dans l'industrie en général, on constate qu'en moyenne, on consacre plus de la moitié du chiffre d'affaires à l'achat des matières premières, des fournitures et d'équipement nécessaires à la production. »[1]

Il y a donc quatre objectifs auxquels tout responsable de la gestion des approvisionnements doit essayer de trouver une solution satisfaisante. Il s'agit des objectifs prix, qualité, quantité et délai.

Toutefois, pour répondre à ces objectifs, diverses opérations entraînant des coûts divers doivent être engagées.
Nous déterminerons ces coûts en les divisant en coûts d'achat, d'existence, de prospection, d'administration de circuits et d'exploitation.

[1] S. HEINRITZ , l'approvisionnement dans l'entreprise, Edition de l'entreprise moderne, Paris, 1963, p.50

II. 1.1. Coûts d'achat.

Les coûts d'achat sont les prix facture, hors TVA, puisque celle – ci est récupérable. Pour affecter les coûts d'achat sur les produits, il est d'abord nécessaire de déterminer une unité de comptage physique précise et intangible des produits achetés.

La seule difficulté d'affectation des coûts d'achat provient de la variabilité des prix factures pour un même produit au cours du temps ou d'un achat sur l'autre suite à la dépréciation monétaire.

II. 1.2 Coûts d'existence.

Les coûts d'existence de la fonction approvisionnement ne sont qu'une partie des coûts généraux d'existence de l'entreprise.
Ils comprennent les locaux que la fonction approvisionnement utilise et leur aménagement, les machines ou équipement dont elle se sert. Elle supporte sa part de personnel d'administration générale et son personnel d'encadrement, ses propres coûts d'usage ou sa part des coûts généraux d'usage, ainsi que les coûts de financement qui sont, d'une part la proportion qui correspond aux charges financières entraînées par les coûts d'existence cités précédemment et d'autre part, les coûts de financement découlant directement du règlement des factures.

II. 1.3. Coûts de prospection

Les coûts de prospection concernent les frais engagés pour la recherche des fournisseurs, l'établissement des contrats d'achat, la surveillance de la qualité du matériel approvisionné etc. Il s'agit donc de la force opérationnelle d'achat dont la charge est de créer et de maintenir un potentiel de fournisseur dans lequel l'entreprise peut puiser. Cette force comprend les acheteurs proprement dits, les inspecteurs de

contrôle de qualité extérieure, les techniciens, éventuellement nécessaires pour l'aide aux fournisseurs.

II. 1.4. Coûts d'administration de circuits.

Chaque commande entraîne un circuit d'approvisionnement généralement complexe. On le définit selon un point de départ qui est l'expression du besoin et un point d'arrivée qui est la marchandise acceptée et le fournisseur payé. C'est ainsi qu'il faut accomplir toutes les formalités accompagnant l'acte d'achat, c'est – à – dire passer les commandes, suivre les commandes, réceptionner les marchandises livrées, contrôler les livraisons tant en délai, en qualité, en quantité qu'en prix et procéder au stockage.

II.1.5. Coûts d'exploitation.

Les coûts d'exploitation d'approvisionnement sont les coûts entraînés par les valeurs immobilisées en stocks d'approvisionnement.

Quand les produits sont déjà dans les stocks de l'entreprise, ils peuvent subir plusieurs sortes de détérioration soit par détérioration physique ou disparition partielles ou totales de leur valeur économique. Tout ceci entraîne des dépenses non négligeables que l'entreprise ou du moins le responsable financier est appelé à surveiller de près pour en réduire les conséquences. Il sied également de rappeler que les marchandises en stock immobilisent de l'argent, du matériel, des locaux etc et pour pouvoir payer toutes ces charges et pourquoi pas dégager des bénéfices, il faut que la vitesse de rotation des stocks soit rapide.

II. 2. La détermination des coûts inhérents à la gestion des approvisionnements à la REGIDESO.

Dans la présente section, nous allons analyser les différents coûts constituant le coût total (ou la dépense) d'approvisionnement d'une entreprise.

La dépense annuelle totale d'approvisionnement comprend :

- le coût de commande
- le coût d'achat
- le coût d'acheminement
- le coût de possession
- le coût de rupture, mais celui – ci ne fera pas objet de notre étude, nous allons nous intéresser aux quatre premiers.

II. 2. 1. Le coût de commande.

Il comprend tous les frais engagés pour faire des achats :

- Salaires majorés des charges sociales, des agents des services d'approvisionnement chargés de l'étude du marché, de la négociation, de la rédaction des bons de commande, de la surveillance du respect des délais et de la relance éventuelle des fournisseurs, des contrôles qualitatifs et quantitatifs à la livraison, de la vérification et de l'ordonnancement des factures, de la gestion des stocks.
- Salaires majorés des charges sociales, des agents des services comptables chargés de l'enregistrement et du paiement des factures, de l'enregistrement en comptabilité matières des entrées en stock.
- Frais accessoires de fonctionnement de ces services : loyer des bureaux, chauffage, éclairage, fournitures de bureau, frais postaux etc.
- Frais de déplacement des agents ;

- Frais de réception et d'essai des articles achetés (il s'agit des frais de contrôle de qualité) ;
- Frais d'informatique liés à la gestion des commandes et du traitement des entrées en stock.

En effet, il est difficile de déterminer le montant de frais exacts occasionnés par chaque produit commandé.

A la REGIDESO, on ne calcule que le coût rendu de la commande.

Dès l'arrivée du matériel en magasin, un agent de la cellule achats internationaux procède au calcul du coût rendu de la commande. Ce dernier est composé d'éléments suivants :

- le prix d'achat des articles qui comprend la valeur FOB port d'embarquement, les frais de transport, les frais d'assurance,
- les frais bancaires qui sont de 2,5 F de la valeur CIF;
- les frais de la SGS, c'est-à-dire les frais payés pour le contrôle qualitatif et quantitatif. Il s'élève à 1% de la valeur FOB port d'embarquement ;
- les frais de douane ;
- les frais d'entreposage ;
- les frais de manutention.

Voyons comment est calculé le coût rendu d'une commande à travers un exemple.

Tableau n°3 : Décompte des frais d'approche.

Commande N° : DLT 722 821

Matériel commandé : compteur d'eau ND ¾ et 1

Fournisseur : COMELEC

Voie empruntée : ARNOLAC – KIGOMA – BJM

Désignation des frais	Calcul	Montant en FBU
Valeur FOB	4990 x 761,05555	3797667,1945
Valeur fret	1250,31 x 05555	951319,4375
ARNOLAC – KIGOMA – BJM		
Frais de transport AERIEN Frais d'assurance		20.572
CIF		
Droits de douane		1.676.429
D.D	603.114	
T.S	241.245	
T.T	827.070	
Frais bancaires		121.527,350
Frais divers :		105.697
Détours et rémunération SOBGEA EPB Frais d'entreposage sures tarifs Frais de manutention Frais de transport MG Dégroupage et laissez – suivre		21.505
Valeur total		**6.694.717,9822**

II. 2.2. Le coût d'achat de la marchandise.

Le coût d'achat des marchandises est le prix payé au vendeur. La détermination du prix à payer au vendeur dépend de la nature de la vente qui détermine le moment de transfert de la marchandise du vendeur à l'acheteur.
Le prix à payer au vendeur varie selon qu'il s'agit d'une vente au départ ou d'une vente à l'arrivée ou selon qu'il s'agit d'une vente FOB ou vente CIF.

II. 2. 2. 1. Vente au départ et vente à l'arrivée.

Il existe deux grandes catégories de vente :

- La vente au départ dans laquelle la propriété de la marchandise passe à l'acheteur à l'embarquement, les obligations du vendeur cessant lorsqu'il a amené la marchandise au navire. Il s'en suit que les risques de transport pèsent sur l'acheteur.
- La vente à l'arrivée ou la livraison et le transfert de propriété sont différés à l'arrivée ou à destination. Dans ce type de vente, les risques de transport pèsent sur le vendeur.

Si on tient compte de la responsabilité du vendeur, on distingue la vente FOB de la vente CIF.

II. 2. 2. 2 Vente FOB et vente CIF

- La vente FOB (Free on Board) ou Francobord.

  Dans la vente FOB, le vendeur a rempli son obligation quand la marchandise dédouanée passe le bastingage du navire au port d'embarquement désigné.
  L'assurance des risques de la chose transportée est donc souscrite par l'acheteur.

- La vente CIF (Cost Insurance Freight) ou en français CAF (Coût Assurance Fret).

Dans la vente d'arrivée, le vendeur ne peut cependant pas se désintéresser des risques de transport alors que le paiement de la marchandise se trouve en fait lié à leur arrivée en bon état.

Pour éviter ces difficultés et procurer à son client un service complet, le vendeur a intérêt à maîtriser le transport et l'assurance pour le compte de son client : c'est la vente CAF, dans laquelle la facture comprend trois éléments : le coût de la marchandise, la prime d'assurance et le fret du transport.

Ainsi, le prix à payer au vendeur peut être une valeur FOB (Vente au départ ou vente FOB) ou une valeur CIF (Vente à l'arrivée ou vente CIF).
Pour le cas de la REGIDESO, la valeur payée à ses fournisseurs est la valeur FOB.
Le tableau N°4 nous donne l'idée de ce qu'est la valeur FOB payée par la REGIDESO à ses fournisseurs par le matériel importé. Elle est très élevée surtout quand on sait que cela doit se payer en un coup étant donné que le système de payement est celui de crédit documentaire irrévocable.

On constate que la valeur FOB comparée au total des coûts du matériel importé par la REGIDESO qui résulte de la sommation du prix d'achat, des frais de transport, des droits de douane, des frais d'assurance, des frais bancaires et autres frais, représente une part importante parce qu'elle est en moyenne de 60,8 %. On remarque que la valeur FOB est la principale composante du total des coûts du matériel importé par la REGIDESO et il est malheureusement difficile de la réduire car elle échappe au contrôle de l'acheteur du fait que c'est un facteur exogène.

II. 2. 3. Le coût d'acheminement

Pour une marchandise importée, le coût d'acheminement comprend les frais suivants :

- Les frais de transport
- Les frais d'assurance
- Les frais de douane et autre frais.

II. 2. 3. 1. Le coût de transport

Toute opération d'importation comporte des frais de transport qui constituent une partie intégrante et généralement importante du prix de revient des marchandises importées.

Les importateurs soucieux de réduire ce prix de revient et d'assurer un approvisionnement régulier et au moindre coût sont appelés à analyser les différentes alternatives qui leur sont offertes par l'acheminement physique du produit depuis la source d'approvisionnement jusqu'à la livraison du produit importé à son point d'utilisation ou de consommation par l'importateur.

En effet, les transports posent des problèmes énormes auxquels le responsable des approvisionnements doit apporter une solution.

Parlant de ces problèmes des transports, D. NGENDAKUMANA dit que « parmi les problèmes auxquels le responsable de l'approvisionnement doit apporter une réponse après considération de maintes alternatives, les unes plus ou moins négociables que les autres, ceux relatifs aux transports montrent jusqu'à quel point les qualités de coordination doivent être doublées de celles de négociation. »[1]

Le problème des transports est donc un problème complexe et très difficile à gérer. Il se pose tant au niveau du choix des moyens qu'au niveau du choix du mode de transport.

---

[1] D. NGENDAKUMANA : La gestion des approvisionnements dans une entreprise parapublique du Burundi, Thèse, Neuchâtel, 1986, p. 38

a) Le choix des moyens de transport.

Les moyens de transport en concurrence sont au nombre de trois :

- L'acheteur peut décider d'exploiter les moyens propres de transport qui sont à la disposition pour l'acheminement de ses marchandises du lieu d'embarquement jusqu'au port de destination mais cela n'est pas évident pour les acheteurs des pays en voie de développement comme le Burundi car ces moyens coûtent énormément cher.
- Une autre possibilité est que l'acheteur peut louer les moyens d'un transporteur unique reconnu pour ses compétences en la matière. C'est ce qui arrive souvent aux entreprises burundaises.
- La troisième possibilité est que l'acheteur peut combiner les deux possibilités précédentes c'est – à – dire signer des contrats de transport avec plusieurs partenaires et exploiter en plus quelques moyens de transport propres.

En ce qui concerne la REGIDESO, elle ne peut utiliser des moyens propres ni les combiner aux moyens loués pour ses importations. Le transport se fait donc par des moyens loués aux transporteurs nationaux ou internationaux.

b) La sélection des modes de transport.

L'intérêt attaché à la sélection des modes de transport reflète bien cette inéluctable interdépendance qui caractérise les fonctions d'une entreprise. Le mode de transport retenu parmi une gamme variée doit contribuer à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise. Le choix opéré doit préserver son harmonie. Il ne suffira pas par exemple qu'un mode de transport soit rapide pour être ipso facto retenu, encore faut-il considérer ses pressions sur les finances et sur les prix de revient, une donnée essentielle par les clients qui veulent en général des prix bas, les risques qui le

grèvent, la nature des produits à transporter, l'état de la voie à emprunter, les convenances géographique, etc.

Bref, un mode de transport à retenir doit réaliser un compromis certes difficile mais optimal entre les diverses contraintes auxquelles l'entreprise doit faire face.

Qu'en est–il des voies empruntées par la REGIDESO pour le transport de ses marchandises en provenance de l'étranger ?

Pour la majeure partie de ses importations, la REGIDESO exploite la voie maritime, nous a indiqué le chef du service approvisionnement. La voie aérienne est u tilisée uniquement en cas d'urgence mais aussi lorsque le matériel est moins lourd.

La voie routière n'est utilisée qu'occasionnellement, généralement quand il s'agit d'importantes quantités de marchandises.

D'après le tableau n°4, le coût de transport à la REGIDESO représente en moyenne 11,37 % du total des coûts du matériel importé ce qui relève son importance.

Il s'en suit que ce coût reste dans son ensemble difficile à maîtriser du fait que la dépréciation régulière du franc burundais empire la situation en la rehaussant.

Pour réduire un peu ce coût, le service approvisionnement devrait élaborer un plan d'approvisionnement qui soit le plus détaillé possible.

II. 2. 3. 2 <u>Les frais d'assurance.</u>

Les convois engagés dans un transport international et à fortiori les importations de la REGIDESO qui traversent beaucoup de ports et de pays souverains courent beaucoup de risques (avariés, pertes, vols, ...). Ces risques doivent en conséquence être couverts par une assurance.

Celle – ci « permet de transférer les pertes pécuniaires résultant des divers risques (tels qu'un incendie, une tempête, une collision, un vol, un coulage, une explosion,

détérioration, etc.) auxquels sont exposées les marchandises, aux assureurs ou compagnies d'assurance qui assurent professionnellement les risques ».[1]

Les assureurs de la REGIDESO sont SOGEAR, BICOR, SOCAR, SOCABU et UCAR. Les primes à verser varient avec la sécurité désirée, en fonction du temps, des risques et de la marchandise à assurer.
Il existe plusieurs modalités d'assurance avec des degrés différents de garantie :

- Assurance « tous risques » : c'est une garantie maximale qui couvre la totalité des marchandises et des risques reconnus comme tels.
- Assurance pour perte totale seulement ou total loss only (T.L.O) : c'est la garantie minimale.
- Assurance pour perte totale du navire seulement ou total loss of vesses only (T.L.V.O)
- etc.

La REGIDESO a opté pour une assurance « tous risques » pour tous ses convois. Néanmoins, certains risques dus par exemple aux guerres, émeutes, grèves,... doivent faire l'objet d'un contrat particulier d'assurance.

a) <u>La prime dans l'assurance.</u>

La détermination ou le calcul de la prime est fonction de l'assiette de la prime et du taux applicable. Alors comment sont exprimées ces deux valeurs assurées ?

- ***L'assiette de la prime:***

  La valeur assurée est librement déclarée par l'assuré lors de la souscription ou de la déclaration d'aliment du contrat. Pendant la période d'exécution de la police, l'assuré peut demander à ce que la valeur assurée soit relevée, par exemple en fonction d'une hausse des cours des marchandises. Cette réévaluation est opérée par la signature d'un avenant en « augmentation de valeur. »

[1] CCI, <u>Rôle transitoire dans les pays en voie de développement</u>, Genève, CNUCED/GATT, 1969, p. 25

- ***le taux applicable***

  Le taux d'assurance varie selon le mode de transport (aérien, maritime, terrestre) et la nature de la marchandise

  Le coût des assurances de la REGIDESO peut atteindre plusieurs millions de FBU. En jetant un coup d'œil sur le tableau n°4, les primes d'assurance payées par la REGIDESO dans l'importation du matériel ces dernières années (2000 – 2004) sont en moyenne de 0,69% dans le total des coûts du matériel importé. Avec ce pourcentage, on ne peut pas dire que cette prime est élevée par rapport au total des coûts du matériel importé. Toutefois, elle augmente les charges de l'entreprise. Remarquons que la REGIDESO ne peut pas esquiver à une telle dépense puisque toute entreprise doit faire assurer ses importations. Seulement, la REGIDESO pourrait voir comment réduire cette dépense en choisissant lui-même, la maison d'assurance qui présente les avantages voulus.

II. 2.3.3. <u>Les frais de douane et autres frais</u>.

Les pouvoirs publics burundais perçoivent sur les importations de la REGIDESO, comme sur celles des autres importateurs non exonérés des droits de douane et des taxes statistiques.

Les droits de douane comprennent :

- Les droits d'entrée
- Les taxes de services
- Les taxes de transaction

La rubrique des autres frais comprend :

- Les frais payés à l'EPB quand il s'agit d'une expédition maritime ou à l'aéroport de Bujumbura quand il s'agit d'une expédition aérienne.
- Les frais payés à la SGS.
- Les frais bancaires pour la validation des licences d'importation et l'ouverture des crédits documentaires.

- Les frais payés au transitaires pour les services de suivi de la marchandise importée.
- Les frais de transport Aéroport ou port – ville
- Les frais de chargement et déchargement
- Les frais divers etc.

Le tableau N° 4 nous montre que les droits de douane et autres frais représentent une dépense importante dans les approvisionnements de la REGIDESO. Ils viennent en seconde position après la valeur FOB quant à leur importance. Sur les cinq dernières années considérées, nous remarquons que les droits de douane et autres frais représentent, dans le total des coûts du matériel importé en moyenne 27,12 %.

En effet, comme les droits de douane constituent la source importante des caisses de l'Etat dans les pays en voie de développement comme le Burundi, les entreprises importatrices paient des sommes importantes pour dédouaner ses marchandises. C'est le cas de la REGIDESO.

Tableau n°4 : Les différents coûts du matériel importé par la REGIDESO (2000 - 2004) en FBU.

coûts / Années	FOB (1)		Transport (2)		Assurance (3)		DD & autres frais (4)		Total (5)	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
2000	192584489	68,05	25475848	9,15	1879321	0,6	63032418	22,2	282972076	100
2001	1299865688	63,85	208674323	10,25	7379972	0,3	519859549	25,6	2035779532	100
2002	257248793	62,85	45994895	11,23	1118840	0,2	104915904	25,7	409278432	100
2003	1213546461	53,01	214139936	9,35	37373435	1,6	823964308	36,1	2289024140	100
2004	3162584242	56,4	945598242	16,86	40726813	0,7	1457724888	26,1	5606634186	100
Moyenne		60,83		11,37		0,69		27,12		100

Source : Service approvisionnement de la REGIDESO.

II. 2 .4. Coût de possession du stock

Les frais de possession du stock majorent les prix à la sortie des magasins. En d'autre termes, pour épouser la définition de JUCKLER « Le coût de possession est la charge unitaire de frais qui incombe à la conservation d'un article en stock durant l'unité de temps. En principe, son montant est le résultat de la division des totaux de stockage d'une période par le niveau du stock moyen durant cette période ».[1]

Les frais inhérents à l'existence même du stock comprennent deux catégories bien distinctes :

- Les charges financières et
- Les frais de magasinage.

[1] F. JUCKLER, modèle de gestion des stocks et coûts marginaux, Vander-Editeur, Louvain, 1970, p. 19

II. 2.4.1. Charges financières.

Les charges financières pèsent sur les sommes investies dans les stocks. Ce sont les intérêts (majorés des frais annexes) des emprunts émis sous diverses formes pour financer les achats. Le taux de ses intérêts varie suivant le pays et les époques selon l'inflation, la conjoncture économique, la politique monétaire.
Les frais financiers dus à la possession des stocks peuvent être subdivisés en deux catégories des frais à savoir :

- La valeur immobilisée
- Le coût de l'argent immobilisé.

a) La valeur immobilisée.

La valeur immobilisée est fonction de la quantité des produits détenus dans les stocks et bien évidement de leur prix de revient.

Tableau N° 5 : Valeur immobilisée dans les stocks de la REGIDESO (2000 – 2004) en FBU.

Année / Libellé	2000	2001	2002	2003	2004
Stock début d'année	4.002.147.472	3.448.186.722	4.138.274.497	3.932.633.140	6.403.939.051
Stock fin d'année	3.448.186.722	4.138.274.497	3.932.633.140	6.403.939.051	6.955.203.059
Stock moyen	3.725.317.097	3.793.230.610	4.035.453.819	5.170.786.096	6.679.571.055

Source : - Service approvisionnement
- Nos calculs.

Comme le montre le tableau N°5, la valeur immobilisée dans les stocks de la REGIDESO est très élevée. En effet, la REGIDESO n'échappe pas aux problèmes connus à toutes les entreprises du pays à savoir : l'éloignement des sources

d'approvisionnement, les délais de réapprovisionnement, par conséquent longs, l'instabilité des voies d'acheminement, etc.

Cela fait que dans le souci de se couvrir contre les aléas de réapprovisionnement imposés par cette situation, l'entreprise soit obligée à entretenir des niveaux de stocks élevés et par conséquent une valeur immobilisée très élevée.

b) Le coût de l'argent immobilisé

On peut apprécier l'importance de l'argent immobilisé en comparant la valeur des stocks au total des actifs de l'entreprise, l'autre indicateur étant le niveau du taux de rotation des stocks.

Tableau N° 6 : La part des stocks dans les actifs de la REGIDESO (2000 – 2004) et le niveau de leur taux de rotation (en FBU).

Année / Libellé	2000	2001	2002	2003	2004
Valeur des stocks	3.448.186.715	4.138.274.501	3.932.633.140	6.403.939.051	6.955.203.059
Total des actifs	55.688.636.700	57.520.271.316	61.830.579.941	68.254.813.569	78.033.484.831
Part dans les actifs en % (moyenne : 7,7)	6,19	7,40	6,40	9,67	8,90
Stock moyenne (1)	3.725.317.097	3.793.230.610	4.035.453.319	5.170.786.096	6.679.571.055
Consommation de M.P (2)	2.561.536.793	2.060.743.416	3.297.972.776	4.830.894.305	6.933.305.821
Taux de rotation (2) sur (1) moyenne :0,8)	0,68	0,54	0,82	0,93	1,03

Source : Tableau élaboré à partir :

- des bilans de la REGIDESO
- des comptes de résultats de la REGIDESO.

D'après ce tableau, le stock de la REGIDESO a un faible taux de rotation en moyenne 0,8 et prend une part non négligeable dans les actifs de la REGIDESO en

moyenne 7,7%. Cela entraîne des coûts financiers si les fonds sont empruntés ou des coûts d'opportunité si les fonds sont propres à l'entreprise.

Le coût d'opportunité est, par définition un manque à gagner dû à l'allocation d'une ressource à son deuxième meilleur emploi. Cela suppose donc que la ressource soit propre à l'allocateur.

Ainsi, ces fonds immobilisés dans les stocks entraînent un coût d'opportunité s'ils sont propres à l'entreprise. Il correspondrait aux intérêts créditeurs qu'elle retirait de ces fonds en les plaçant en banque.

Quant au coût financier, il correspond à la somme des intérêts débiteurs que l'entreprise paie sur les fonds empruntés. Ainsi, ces fonds immobilisés entraînent un coût financier s'ils sont empruntés. Ce coût correspond donc aux intérêts dus au banquier prêteur des fonds.

De ce qui précède, il ressort que la nature des coûts entraînés par ces fonds immobilisés dépend de la politique financière de l'entreprise. Les fonds propres devront d'une part couvrir les immobilisations, d'autre part assurer un fond de roulement suffisant compte tenu des conditions de production, de vente, de rotation, de pertes éventuelles. De toute façon, ils doivent couvrir le risque créé par l'activité. Or on peut affirmer que la réponse est négative pour le cas de la REGIDESO qui finance son approvisionnement par le crédit bancaire ou le crédit fournisseur. Ceci peut s'observer avec la structure de son passif en grande partie constitué pour ce qui est des fonds étrangers, par le crédit à CT.

Le tableau N°7 montre bien ces faits :

Tableau N° 7: Structure du passif de la REGIDESO (2000-2004) en FBU.

Total passif		**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
		34.461.786.697	**34.105.070.790**	**37.147.291.344**	**41.605.683.519**	**49.602.020.684**
Fonds propres	Montant	5.359.865.064	9.402.842.495	9.024.868.619	8.904.913.813	10.796.816.818
	Part dans le passif total en %	15,55	27,57	24,29	21,4	21,77
Dettes à L & MT	Montant	11.466.874.046	9.555.360.199	8.638.972.643	7.908.528.905	7.230.081.549
	Part dans le passif total en %	33,27%	28,01	23,25	19	14,57
Dettes à CT à l'exclusion du crédit fournisseur	Montant	6.129.882.657	3.627.253.721	3.807.368.460	4.356.385.096	5.838.135.886
	Part dans le passif total en %	17,78	10,63	10,24	10,47	11,76
Fournisseur	Montant	11.203.617.842	11.301.595.054	15.481.806.166	20.255.873.479	25.337.612.060
	Part dans le passif total en %	32,51	33,13	41,67	48,68	51,08
Total crédit à CT	Part dans le passif total en %	50,29	43,76	51,91	59,15	62,84

Source : Bilan de la REGIDESO

Nos calculs

A travers ce tableau, le crédit à CT et les dettes à long et moyen terme représentent respectivement en moyenne sur la période considérée 53,59 et 23,62 du total du passif. Ce qui montre bien l'importance du crédit à CT.

Ainsi, ces fonds immobilisés entraînent pour l'entreprise des coûts financiers. Ces derniers varient avec leur prix de revient en fonction du taux débiteur bancaire.

II. 2.4.2. Les frais de magasinage.

Les frais de magasinage sont constitués des éléments principaux suivants :

- Coût de fonctionnement des magasins : salaires, charges salariales, éclairage, chauffage, force motrice, entretien des locaux, de l'équipement, des engins (moins la part comptée en frais d'acquisition au titre des frais de réception qui sont relatifs aux contrôles qualitatifs et quantitatifs à la livraison) ;
- Amortissement ou loyer des locaux ;
- amortissement de l'équipement des locaux et des engins de manutention ;
- Prime d'assurances ;
- Pertes par détérioration, évaporation, destruction par les rongeurs, coulage, vol ;
- Coût de transport entre magasins ;
- Coût d'obsolescence pouvant être très élevé pour certains articles de mode ou les articles fabriqués suivant les techniques très évolutives ;
- Coût d'informatique et de comptabilité matières (moins la part comptée en frais d'acquisition).

Le tableau N°8 nous donne l'idée de ce qu'est la valeur des frais de magasinage à la REGIDESO.

Tableau N° 8 : Frais de magasinage à la REGIDESO en FBU.

Année / Libellé	2000	2001	2002	2003	2004
Salaires	10.112.964	11.568.468	15.894.912	18.613.200	20.513.504
Frais de manutention	540.531	648.672	756.374	918.063	10.080.250
Fourniture de bureau	572.671	844.374	755.653	1.065.670	1.443.620
Amortissement du matériel de stockage	1.042.836.371	1.626.512.819	1.580.892.794	1.639.751.925	1.762.576.281
Amortissement immeuble – magasins	13.333.376	14659631	16.011.707	17.331.701	18.492.923
Frais de magasinage (total)	1.068.851.417	1.641.039.964	1.614.311.440	1.677.680.559	1.813.050.978

Source : - Service du personnel de la REGIDESO
- Service comptabilité de la REGIDESO

Il est à remarquer que les frais de magasinage sont très importants et n'ont cessé d'accroître à cause d'une part de l'augmentation annuelle individuelle de salaires due à l'avancement dans la carrière, au mérite et à l'ancienneté ainsi qu'aux diverses indemnités et primes, et d'autre part de l'augmentation de l'amortissement du matériel de stockage et immeuble – magasins.

II. 3. Possibilité de réduction des coûts inhérents à la gestion des approvisionnements à la REGIDESO.

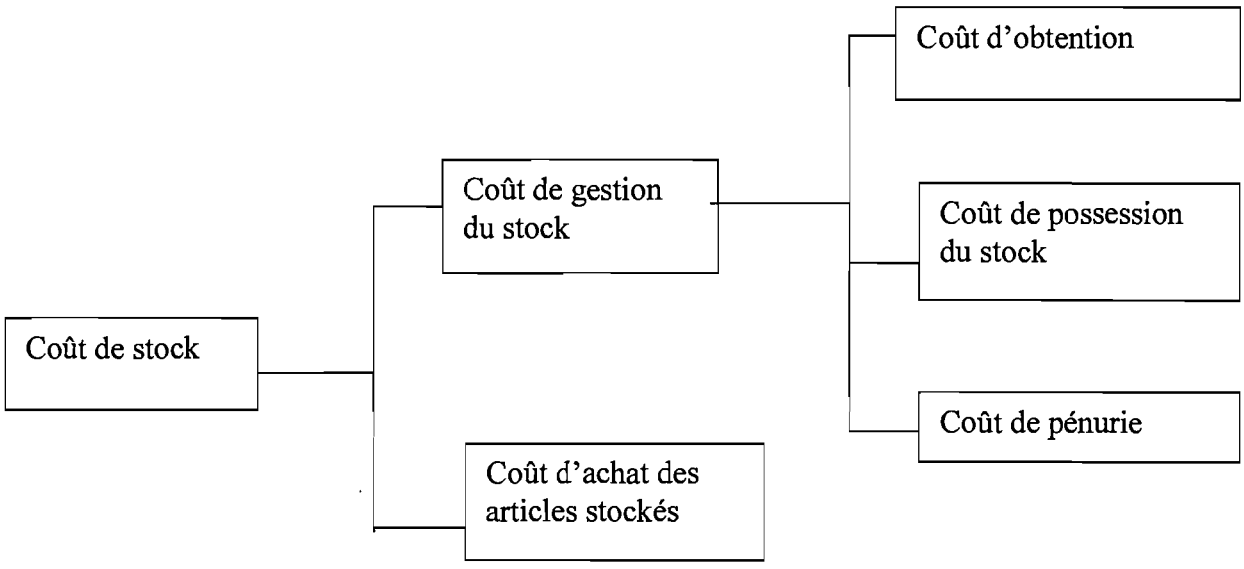
Divers modèles mathématiques sont à la disposition des gestionnaires désireux d'optimiser la gestion des approvisionnements et des stocks. Le plus célèbre permet de déterminer la quantité économique qui minimise le coût de gestion du stock, ce qui autorise l'automatisation des procédures de réapprovisionnement.

Le modèle peut être " schématisé à base de deux fiches du modèle "[1] comme suit : (fiche du modèle 1)

Objectifs	Hypothèses
Minimiser le coût de gestion du stock qui comprend : - Coût d'obtention des commandes - coût de possession du stock	- Avenir connu avec certitude - Ventes ou consommation régulières - Aucune pénurie admise - Unicité du tarif du fournisseur
Paramètres	**Inconnues**
S : Consommation annuelle en quantité Ca : Coût d'obtention d'une commande T : Taux de possession du stock moyen /an u : Coût d'article stock	Q : Quantité économique à commander ou N : Nombre de commande Ces variables sont liées car N = S / Q

(Fiche du modèle : 2)

Modèle mathématique de gestion des approvisionnements et des stocks.



- Le coût d'obtention des commandes noté C_1 est égal au coût d'obtention d'une commande multiplié par le nombre de commande :

$$C_1 = Ca \times \frac{S}{Q}$$

[1] O .BRUEL, Politique de gestion des approvisionnements, 2ème édition, Paris, Dunod 2001, p20

- Le coût total de possession du stock est égal au stock moyen multiplié par le taux de possession.

$$C_2 = \frac{Q \times u}{2} \times T$$

- Le coût total de l'approvisionnement peut donc s'écrire :

$$C = C_1 + C_2 = \frac{S \times Ca}{Q} + \frac{Q \times u \times T}{2}$$

- Le lot économique cherché (quantité à commandée) est la valeur de Q qui minimise cette fonction économique.

Mathématiquement, cette fonction passe pour un minimum pour la valeur de Q qui annule sa dérivée, soit :

$$C' = \frac{-S \times Ca}{Q^2} + \frac{u \times T}{2} = 0$$

On trouve : $Q^* = \sqrt{\frac{2 S \times Ca}{u \times T}}$

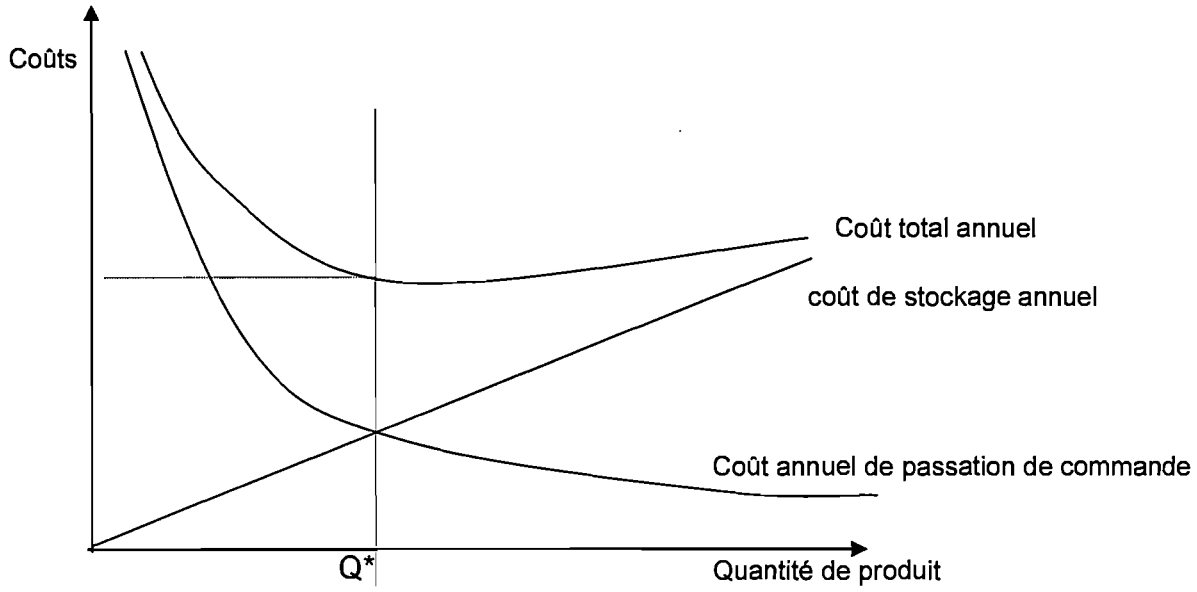
Q* est la quantité économique cherchée : c'est la quantité qui minimise le coût total de l'approvisionnement.

Les variables étant liées par la relation : $N = \frac{S}{Q}$

Il est facile de déterminer la cadence d'approvisionnement optimale N*.

$$N^* = \sqrt{\frac{S \times u \times T}{2 Ca}}$$

La représentation graphique est la suivante :



Remarque :

Une remarque importante est faite ici quant au calcul de N*. « Il est presque toujours impossible qu'on trouve N* en chiffres entiers, dans ce cas : le calcul ne donne pas toujours un nombre entier de commandes. Dans la réalité en fonction des négociations commerciales, l'entreprise fixera son choix ».[1]

Malgré que ce modèle de Wilson s'avère efficace lors de la détermination de la quantité qui minimise le coût total des approvisionnements, il ne manque pas cependant de lacunes.

Les limites du modèle :

- Le modèle de Wilson peut s'avérer incompatible avec un certain nombre de contraintes telles que :
    - La nature des produits (temps d'écoulement des produits, denrées périssables.) ;
    - La capacité de stockage (en surface et en volume) ;

[1] Dilovio, et ol, outils de gestion commerciale, Paris, Bréal, 1998, p.61
[2] D. NGENDAKUMANA, op cit p. 25

- Les contraintes financières ;
- Les conditions de transport ;
- Un nombre entier des commandes.

- En plus de l'incompatibilité de ce modèle avec les contraintes, " si les fournisseurs proposent des tarifs dégressifs, en raison de l'importance des commandes, la cadence est faible. Plus le volume de chaque commande est plus important, plus faible est le tarif."[2] Ces économies en rapport avec le tarif sont à comparer avec le coût de stockage.

Notre but était de lier la théorie à la pratique. Faute de disponibilité de certaines données statistiques et ou informations, nous n'avons pas pu calculer cette indication économique nécessaire dans la pratique de la gestion des stocks.
Les formules de détermination de la quantité optimale de commande et par là le calcul du coût d'approvisionnement annuel minimum sont encore inexploitées dans le REGIDESO.

Cela n'est pas lié d'emblée, il faut l'avouer, à l'inadéquation du modèle quand il s'agit de gérer un grand nombre d'articles mais plutôt au manque de rigueur dans la gestion des stocks. C'est dire donc que la REGIDESO a un intérêt évident à rationaliser la gestion des approvisionnements en faisant recours aux méthodes de gestion rationnelle des stocks et plus particulièrement à la méthode de la quantité de commande ou modèle de Wilson, modèle dastique et plus simple.
Signalons que pour cette méthode, il faut être exhaustif dans les contours du problème. Par ailleurs, D. NGENDAKUMANA affirme dans sa thèse " les gestionnaires de stocks des entreprises parapubliques du Burundi ne doivent pas, d'emblée, considérer les hypothèses de base de Wilson comme trop idéalistes pour en faire grand cas. En effet, ces hypothèses ne sont pas seulement bonnes pour le raisonnement théorique des mathématiciens. »[1].

[1] D. NGENDAKUMANA , Op Cit p. 48

Dès lors on comprend ici que dans certains cas, le modèle peut servir à orienter les actions de rationalisation en agissant sur les divers éléments de coût qui doit être le plus bas possible.

Conclusion

Ce chapitre était destiné à établir les principales bases sur lesquelles une saine gestion des approvisionnements doit être bâtie. Nous nous sommes intéressées à l'analyse des différents coûts inhérents à la gestion des approvisionnements pour une entreprise industrielle et commerciale en général, et pour la REGIDESO en particulier.

Les dépenses inhérentes à la gestion des approvisionnements sont de diverses origines et peuvent être classées en quatre catégories à savoir : le coût de commande, le coût d'achat, le coût d'acheminement et le coût de possession des stocks.

Pour ce qui est du coût de commande, on constate qu'il est assez difficile à établir à cause de la nature « administrative » des éléments qui le constituent. Souvent, les responsables d'entreprise l'ignorent ou le sous-estiment alors qu'il représente une part très importante. A la REGIDESO, on ne calcule que le coût rendu de la commande.

S'agissant du coût d'achat qu'est ici la valeur FOB payée par la REGIDESO pour ses approvisionnements en matériels et fournitures, l'origine de son gonflement est liée à la dévaluation continuelle de la monnaie nationale qui a pour conséquence le renchérissement des importations. Ce coût représente également une part importante dans le total des coûts du matériel importé par la REGIDESO.

Quant au coût d'acheminement, on remarque qu'il est élevé quand on le compare au total des coûts du matériel importé. Cela est dû en grande partie à l'éloignement des sources d'approvisionnement mais aussi à l'incidence sur les voies d'acheminement. Et comme les pays en voie de développement dont le Burundi, tirent les ressources dans la taxation des produits venant de l'étranger, on trouve également que les droits de douane sont extrêmement élevés. Les frais d'assurance par contre payés par la REGIDESO sont faibles si on les compare au total des coûts du matériel importé.

Le coût de possession du stock comprend principalement le coût financier et le coût de magasinage. Ce sont les charges inhérentes à la présence effective d'un stock, ce qui représente un manque à gagner très énorme par la REGIDESO.

Grosso modo, le constat est que la gestion des approvisionnements est à l'origine des dépenses énormes dans une entreprise industrielle et commerciale comme la REGIDESO. Il s'en suit que l'objectif général d'une saine gestion des approvisionnements serait de faire en sorte que la somme globale de toutes les charges qu'on est amené à subir soit minimale. C'est ainsi qu'on a proposé le modèle de Wilson ou méthode de la quantité optimale de commande pour voir dans quelle mesure la REGIDESO pourrait réduire ses coûts inhérents à la gestion des approvisionnements.

Néanmoins, il est inutile d'espérer que l'on aura, c'est question de bon sens, une gestion rationnelle sans un minimum d'équipement. L'exploitation de ce modèle suppose de toute manière, l'existence des données statistiques nécessaires et l'adoption du système d'inventaire permanent dont les performances sont assez démontrées par la bonne tenue de stock avec ordinateur.

CHAP.III : IMPACT DE LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS SUR LES FINANCES DE LA REGIDESO.

INTRODUCTION.

Le mot « finance » n'est pas facile à définir. En effet, il existe une multitude de définitions mais aucune n'est précise. Beaucoup d'économistes l'ont défini en passant par la fonction financière, le rôle de la fonction financière dans l'entreprise, la gestion financière,...

Dans notre étude, nous prendrons le mot « finance » dans le sens du capital financier, c'est-à-dire l'ensemble de ses ressources financières qui se traduit par le total de son passif. L'allocation rationnelle de ces ressources dans une entreprise est toujours difficile. C'est pourquoi, tout système de travail dans une entreprise, ne pourra être maintenu que s'il offre les avantages voulus.

La REGIDESO étant une entreprise à caractère industriel, les ressources financières à sa disposition pour assurer la continuité de son appareil de production et de distribution, sont très limitées quoique leur utilisation soit très diversifiée.

Parmi les multiples utilisations des ressources financières, nous pouvons citer les achats des éléments faisant objet des approvisionnements et la constitution des stocks de ces éléments.

Cela demande de lourds engagements dans le domaine de la gestion des approvisionnements et l'entreprise doit s'arranger pour trouver des financements afin de réaliser ses objectifs primordiaux. En conséquence, le préposé aux finances doit disposer des capitaux nécessaires pour financer toutes les opérations de l'entreprise, en général et toutes les valeur d'exploitation en particulier.

Dans ce chapitre, en procédant en quelque sorte par l'analyse financière, notre préoccupation ultime reposera sur les valeurs d'exploitation qui constituent l'élément d'actif circulant ayant une liaison directe avec la gestion des approvisionnements.

Nous aborderons cette analyse à travers trois sections : la première section traitera l'incidence de la gestion des approvisionnements sur la structure financière de l'entreprise, la seconde l'analyse de l'impact de la gestion des approvisionnements sur la trésorerie de la REGIDESO tandis que la troisième sera consacrée à l'analyse de l'impact de la gestion des approvisionnements sur le résultat de la REGIDESO.

III.1. La gestion des approvisionnements et la structure financière.

Dans la présente section, pour mieux analyser l'impact de la gestion des approvisionnements sur la structure financière de la REGIDESO, notre étude portera sur 2 points : dans un premier point, il sera question de l'incidence de la gestion des approvisionnements sur la structure du bilan de la REGIDESO et, en deuxième point, il sera question de l'impact de la gestion des approvisionnements sur l'équilibre financier de la REGIDESO.

III.1.1. Incidence de la gestion des approvisionnements sur la structure du bilan.

III.1.1.1. Définition.

D'après B. SOLMIK , le bilan est « une photocopie, à un instant donné, de tout ce que possède l'entreprise (actif) et de tout ce qu'elle doit (passif), avec pour solde la richesse des propriétaires de l'entreprise (situation nette) ».[1]

Selon R. Layaud et J. Albaut, le bilan est « un document de synthèse qui traduit la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné ».[2]

La définition du bilan varie suivant les auteurs mais la signification reste la même. D'une façon générale, on peut définir le bilan comme étant une présentation de la situation financière de l'entreprise à un moment donné qui montre d'une part le montant des avoirs de l'entreprise, c'est-à-dire les besoins qu'elle possède et les

[1] B. SOLNIK, Gestion financière, Edition Fernand Mathan, Paris, 1980 p.16
[2] R. LAVAUD et J. ALBAUT, Ratios et gestion financière. 2ème édition, Dunod, Paris, 1974 p.10

créances qu'elle détient sur les tiers (actif), et d'autre part, le montant des capitaux mis à la disposition de l'entreprise par son propriétaire ou ses associés suivant qu'il s'agit d'une entreprise individuelle ou d'une société et l'ensemble des dettes contractées envers les tiers (passif).

Autrement dit, le bilan montre la provenance des ressources de l'entreprise (passif) et l'emploi qu'on fait de ces dernières (actif). De cette définition, il résulte que le passif doit être égal à l'actif.

III.1.1.2. Présentation des bilans de la REGIDESO.

Les méthodes retenues pour la présentation et l'établissement des bilans varient d'un pays à l'autre et, dans une certaine mesure, d'une entreprise à l'autre. Quels que soient les modèles retenus pour leur élaboration, les bilans ont toujours été construits sur la base des règles communes de présentation.

Pour rendre opérationnel le bilan, l'analyse financière doit faire des modifications et reclassements car, tel qu'il résulte du plan comptable national, il s'avère d'une utilité d'exploitation limitée.

Nous avons jugé bon de regrouper les éléments d'actif en quatre grandes masses que sont les immobilisations, les valeurs d'exploitation, les valeurs réalisables et valeurs disponibles. Trois grandes masses sont le résultat du reclassement du passif. Ce sont les capitaux propres, les dettes à long terme et les dettes à court terme. Le tableau suivant illustre l'évolution des bilans de la REGIDESO sur la période 2000-2004

Tableau n° 9 : Evolution des bilans de la REGIDESO sur la période d'analyse (2000-2004) en milliers de FBU.

Année / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
Actif immobilisé	25.490.469	25.723.410	25.928.264	25.992.395	27.173.989
Valeur d'exploitation	3.426.445	2.616.040	3.182.228	4.866.608	6.573.395
Valeur réalisable	4.898.866	4.855.480	6.170.097	8.299.090	11.557.597
Valeur disponible	495.768	910.176	2.019.700	2.447.588	4.297.037
Total actif	34.311.548	34.105.070	37.147.291	41.605.683	49.602.020
Capitaux propres	5.359818	9.402.842.495	9.024.868.619	8.904.931.813	10.796.016.818
Dettes à LT	11.466.874	9.555.360	8.638.872	7.908.528	7.230.081
Dettes à CT	17.484.856	15.146.868	19.483.549	24.792.222	31.575.122
Total passif	34.311.548	34.105.070	37.147.291	41.605.683	49.602.020

Source : Service comptabilité de la REGIDESO.

La structure de l'actif nous montre comment la transformation progressive de ses éléments va prouver des recettes à l'entreprise. Quant à la structure du passif, elle nous renseigne sur le degré d'exigibilité des ressources qui ont servi à financer les emplois de l'actif. Le maintien de l'équilibre dépendra donc de la synchronisation du degré de liquidité des actifs et du degré de l'exigibilité des éléments du passif.
Sans nous attarder aux notions de présentation des bilans de la REGIDESO, passons directement à la présentation sommaire de ses postes.

III.1.1.3. Les postes de l'actif.

L'actif se subdivise en deux grandes rubriques, à savoir l'actif immobilisé et l'actif circulant. Cette dernière étant à son tour divisée en valeurs d'exploitation, en valeur réalisable et en valeurs disponibles.

Tableau n° 10 : Actif de la REGIDESO au 31/12 de 2000 à 2004 en FBU.

Année / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
Immob. incorporelles	147.208.033	102.072.807	41.549.851	159.132	539.174
Immob. Corporelles	113.038.294	22.208.365.253	23.037.845.153	23.127.975.631	23.794.256.677
Immob. en cours	2.895.503795	3.103.335.786	2.296.111.333	2.421.439.844	2.972.716.662
Autres valeurs immobilisées	334.718.130	309.636.855	452.758.500	342.820.885	506.476.552
Valeurs totales des immobilisations	25.490.469.252	25.723.410.701	25.928.264.847	25.992.395.492	27.173.989.065
Matière et fournitures	2.405.350.344	2.511.761.682	2.351.740.346	4.764.187.126	5.192.686.778
Marchandises en cours	1.021.095.324	104.279.194	830.487.654	102.421.519	1.380.709.013
	3.426.495.668	2.616.040.876	3.182.228.000	4.866.608.645	6.573.395.791
VALEURS REALISABLES A COURT TERME					
Clients	4.827.705.363	4.152.529.179	5.099.341.266	8.176.462.350	11.055.945.633
Etat débiteur	-	-	-	-	407.169.637
Autres débiteurs	68.137.788	681.619.842	87.626.450	103.728.667	86.921.674
	4.895.843.151	4.834.149.021	5.986.967.716	8.280.191.017	11.550.036.944
COMPTES DE REGULARISATION ACTIF	**3.333.184**	**21.331.265**	**30.130.634**	**18.899.440**	**7.561.525**
VALEURS DISPONIBLES					
Chèques à encaisser	13.236.220	518.042	3.365.050	3.340.085	5.586.848
Banque et CCP	611.772.564	904.104.400	1.950.409.704	2.408.53.804	4.286.711.028
Caisses	20.686.658	5.516.485	65.425.393	35.795.036	4.739.483
	645.695.442	910.138.927	2.019.700.147	2.447.588.925	4.297.037.359
TOTAL ACTIF	**34.461.786.697**	**34.105.070.790**	**37.147.291.344**	**41.605.683.519**	**49.602.020.684**

Source : Service comptabilité de la REGIDESO.

Tous ces éléments sont classés dans l'ordre de liquidité croissante. Ces éléments d'actif immobilisé qui ont un degré de liquidité faible occupe le haut du bilan, tandis que les actifs circulants qui ont un degré de liquidité élevé occupent le bas du bilan.

III.1.1.3.1. Les immobilisations.

« Le plan comptable définit les immobilisations comme étant les biens de toute nature immeubles ou meubles, corporels ou incorporels, acquis ou crées par l'entreprise non pour être vendus ou transformés, mais pour être utilisés d'une manière durable comme instrument de travail ».[1]

Tel qu'il ressort de cette définition, entrent donc dans cette rubrique que les biens qui participent à plusieurs cycles d'exploitations de l'entreprise.
Ce sont pour la REGIDESO d'une part des immobilisations corporelles telles que les terrains, les immeubles, le matériel et outillage, le matériel de transport, la matériel de bureau, les installations et d'autre part les immobilisations incorporelles ainsi que les autres valeurs immobilisées notamment les titres de participation et les dépôts et caution.
Comme certaines immobilisations surtout corporelles subissent une dépréciation, elles doivent être amorties annuellement pour pouvoir à leur remplacement. C'est pourquoi les immobilisations sont inscrites au bilan à leur valeur nette.

III.1.1.3.2. L'actif circulant.

Cette 2ème rubrique des éléments d'actif se subdivise en 3 groupes principaux à savoir :

- les valeurs d'exploitation
- les valeurs réalisables et
- les valeurs disponibles.

a. Les valeurs d'exploitation

Sont groupés dans cette rubrique « l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits semi-ouvrés, des produits finis, des produits

[1] G. DEPALLENS, Gestions financière de l'entreprise. Sirey. Paris 1974.p 33

ou travaux en cours et des emballages non destinés à être récupérés, qui sont la propriété de l'entreprise à la date de l'inventaire et dont la vente en l'état ou après exécution d'opération de transformation ou de fabrication permet la réalisation d'un bénéfice d'exploitation ».[1]

C'est en général l'ensemble des stocks que possède l'entreprise. Les valeurs ne participent normalement que dans un seul cycle d'exploitation. De la sorte, nous pouvons dire qu'elles font l'objet même de l'activité de l'entreprise.

C'est cette partie de l'actif qui va plus nous intéresser car c'est dans celle-ci que se retrouve les valeurs des matières d'approvisionnement qui font l'objet de notre analyse.

b. Les valeurs réalisables.

Les valeurs réalisables constituent des emplois cycliques et sont de nature à être transformées rapidement en disponibilités. Elles regroupent les clients, avances fournisseurs, avances sur salaires, effets à recevoir.

c. Les valeurs disponibles.

Les valeurs disponibles sont constituées par les éléments qui peuvent être transformés immédiatement en monnaie et par des sommes d'argent détenues en caisse ou déposées en banque.

A l'issu de l'examen de ces masses de l'actif, il sied de présenter l'évolution des postes d'actif de la REGIDESO ainsi que leur importance relative dans son actif total.

[1] G. Défossé, La gestion financière des entreprises, PUF, Paris, 1974. p.72

Tableau n° 11 : Evolution des parts d'actif de la REGIDESO de 2000 à 2004 (en %).

Année / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
Actif immobilisé	73,96	75,42	69,53	62,23	54,98
Immobilisations incorporelles	0,42	0,29	0,11	0	0
Immobilisations corporelles	64,17	65,12	62,02	55,59	47,97
Immobilisations en cours	8,40	9,1	6,18	5,82	5,99
Autres valeurs immobilisées	0,97	0,91	1,22	0,82	1,02
Actif circulant	26,02	24,52	30,13	37,48	45,19
Valeurs d'exploitation	9,94	7,67	8,57	11,70	13,25
Valeurs réalisables	14,21	14,18	16,12	19,90	23,28
Valeurs disponibles	1,87	2,67	5,44	5,88	8,66
TOTAL ACTIF	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Source : Etabli par nous-même à partir des bilans de la REGIDESO, 2000-2004.

L'observation de ces données permet de faire apparaître les grandes évolutions qui ont affecté la structure des actifs de la REGIDESO.

En effet, les immobilisations représentent en moyenne 67,22% du total de l'actif. Leur montant est plus élevé en 2001 à cause des nouvelles installations électricité et eau.

A partir de 2002, ce montant commence à baisser par suite de l'augmentation des sommes consacrées à la dotation aux comptes d'amortissements.

On observe également une augmentation croissante des actifs circulants qui représente en moyenne 32,8% du total de l'actif. S'agissant de la structure d'actif circulant, il est en grande partie constitué par des valeurs réalisables qui ont connu un accroissement sur la période sous étude. L'origine de cet accroissement est lié au fait que la REGIDESO a cessé de rembourser sa dette extérieure suite au résultat négatif enregistré par l'entreprise. De plus, ces emprunts extérieurs sont d'autant plus élevés que la monnaie locale n'a cessé de se déprécier surtout ces cinq dernières années.

Pour ce qui est des valeurs d'exploitation, on constate qu'elles se situent à un niveau plus bas. Cette situation s'explique par le faible niveau du stock du matériel d'exploitation ce qui met en cause l'activité de l'entreprise surtout que cette dernière revêt un caractère industriel.

Pour plus d'information, voyons maintenant ce qu'il en est de la structure des valeurs d'exploitation de la REGIDESO.

Tableau n° 12 : Structure des valeurs d'exploitation de la REGIDESO. (2000-2004).

Année / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
Total val d'exploitation (%)	100	100	100	100	100
Matière et fournitures (%)	70,20	96	73,90	97,90	79
Marchandises en cours (%)	29,80	4	26,10	2,10	21

Source : Etabli à partir des postes d'actif de la REGIDESO.

L'analyse du tableau ci-dessus nous révèle que les valeurs d'exploitation de la REGIDESO sont de plus de 70% et même à plus de 95% (pour certaines années) constituée de matière et fournitures d'approvisionnement. En plus de ces matières et fournitures qui constituent une bonne partie des valeurs d'exploitations de la REGIDESO, il y a aussi les marchandises en cours qui représentent en moyenne 16,5% du total des valeurs de l'entreprise.

III.1.1.4. : <u>Les postes du passif</u>.

Le passif composé de toutes les ressources financières qui permettent à la société de financer les éléments de son actif comprend les capitaux permanents et les dettes à court terme.

Tableau n° 13 : Passif de la REGIDESO au 31/12 de 2000 à 2004 (en FBU).

Année / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
Capitaux propres					
Capital social	12.488.941.897	12.488.941.897	12.488.941.897	12.488.941.897	12.488.941.897
Dotation à capitaliser	215.846.497	2.925.995.624	2.925.995.624	2.929.028.263	2.929.028.263
	12.704.788.394	15.414.937.521	15.414.937.521	15.417.970.160	15.417.970.160
Report à nouveau	-10.713.124.338	-16.354.679.521	-16.206.644.494	-16.951.643.479	-17.593.687.542
	1.991.664.056	-939.742.000	-791.706.973	-1.533.673.319	-2.175.717.382
Subventions d'équipements reçues					
Subventions	3.243.455.689	3.427.119.441	3.870.119.441	4.045.024.441	5.519.014.004
Participation au coût de raccordements	2.742.809.067	3.267.296.744	3.536.278.525	4.164.108.909	4.739.292.904
Reprise pour quote-part	-1.750.826.827	-2.033.707.757	-2.348.094.995	-2.673.703.419	-3.021.728.737
	4.235.437.929	4.660.708.428	5.058.302.971	5.535.429.431	7.236.578.171
Dettes à long et moyen termes					
Emprunts à l'Etat	11.209.185.573	9.293.691.388	8.360.994.832	7.606.457.094	6.903.931.738
Cautions des données	257.688.473	261.668.811	277.877.811	302.071.811	326.149.811
	11.466.874.046	9.555.360.199	8.638.872.643	7.908.528.905	7.230.081.549
Provision pour pertes et charges					
Autres provisions	4.046.017.754	5.533.841.039	5.503.271.606	5.545.219.765	6.339.908.612
Dettes à court terme					
Fournisseurs	11.203.617.842	11.301.595.004	15.481.806.166	20.255.873.479	25.337.612.060
Etat	5.925.339.143	3.128.030.745	3.488.305.946	4.130.094.563	4.874.337.035
Autres créditeurs	204.543.514	499.222.976	319.062.514	226.210.538	963.798.851
	17.333.500.499	14.928.848.775	19.289.174.626	24.612.258.575	31.175.747.946
Comptes de régularisation passif	301.547.088	218.019.321	194.375.456	179.963.726	399.374.371
Résultat de l'exercice	-4.913.254.675	148.035.028	-744.998.985	-642.044.064	-603.952.583
TOTAL PASSIF	34.461.786.697	34.105.070.790	37.147.291.344	41.605.683.519	49.602.020.684

Source : Service comptabilité de la REGIDESO.

La classification des éléments du passif est fondée sur un double critère : d'une part, l'origine des fonds, d'autre part, le degré d'exigibilité des dettes, c'est-à-dire le temps durant lequel on dispose des fonds avant l'échéance de leur remboursement.

Tel qu'il ressort de l'examen de ces masses, le critère fondamental retenu dans le classement des éléments de cette partie du bilan est l'ordre d'exigibilité croissant.
A la tête viennent les capitaux propres, propriété de l'entreprise, à degré d'exigibilité nul. En deuxième position sont classées, les dettes à long et moyen terme, c'est-à-dire dont l'échéance excède une année, et enfin les dettes à court terme dont l'échéance de remboursement est moins d'une année.

III.1.1.4.1. Les capitaux propres.

Les capitaux propres sont une expression d'origine du patrimoine de l'entreprise. Il s'agit précisément des fonds qui sont à la disposition de l'entreprise à titre permanent jusqu'à sa liquidation. D'une manière générale, ces capitaux proviennent des apports des associés et des bénéfices non distribués mis en réserves.

III.1.1.4.2. Les dettes à long et à moyen terme.

Selon la nature et la durée du besoin de financement, l'entreprise recourt à l'endettement à long et moyen terme ou à l'endettement à court terme. Le total de dettes à long et moyen terme et des capitaux propres constituent ce qu'on appelle « capitaux permanents ». Notons qu'une grande partie des capitaux permanents indique le degré de sécurité pour l'entreprise.

III.1.1.4.3. Les dettes à court terme.

Les usages financiers limitent cette rubrique aux dettes dont l'échéance de remboursement n'excède pas une année. En réalité, l'importance de ces dettes varie d'une entreprise à une autre, d'un secteur d'activité à un autre.

Néanmoins, nous croyons que cette rubrique est importante pour la plupart des entreprises tant commerciales qu'industrielles.

Faisons également remarquer que leur examen en rapport avec l'actif circulant nous permet d'apprécier la couverture de celui-ci par le fonds de roulement ; c'est-à-dire par les ressources permanentes. Nous allons en reparler dans la partie sur l'étude du fonds de roulement.

Tableau n° 14 : Evolution des parts des différents postes du passif de la REGIDESO de 2000 à 2004 en %.

Année / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
Capitaux permanents	49,00	56,00	47,00	40,00	37,00
Capitaux propres	15,73	27,58	24,10	21,00	21,80
Dettes à Long et moyen terme	33,27	28,42	22,90	19,00	15,20
Dettes à cours terme	51,00	44,00	53,00	60,00	63,00
Fournisseurs	34,00	33,42	41,67	48,79	52,08
Etat	16,90	9,12	10,39	9,92	9,82
Autre créditeur	0,10	1,46	0,94	1,29	1,10
TOTAL PASSIF	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**	**100,00**

Source : Etabli par nous-même à partir des données comptables de la REGIDESO.

Il ressort de ce tableau que la part des capitaux permanents dont le total du passif est en diminution sauf en 2001 (49%, 56%, 47%, 40%, 37%). Cette situation, si elle persiste, peut être fatale à l'entreprise car une faible partie des capitaux

permanents traduit par ailleurs une faible sécurité pour l'entreprise. Cette diminution des capitaux permanents est due à une baisse simultanée des capitaux propres et des emprunts à long terme.

Les capitaux propres sont en diminution à cause des résultats déficitaires successifs de la REGIDESO (2002 à 2004).

Les dettes à long et moyen terme sont constituées d'une part des emprunts à l'Etat et d'autre part par les cautions des abonnés.

En ce qui concerne les dettes à court terme, ce poste a connu une augmentation inquiétante (51%, 44%, 53%, 60%, 63%).

Cette augmentation sensible des dettes à court terme traduit un risque imminent d'autant plus que le poste « disponibilités » ne représente presque rien vis-à-vis des dettes à court terme

Cette montée en flèche des dettes à court terme s'explique en grande partie par des dettes envers son principal fournisseur la SINELAC ainsi que les arriérés de remboursement du principal et des intérêts des crédits contractés.

III.1.2. Les approvisionnements et l'équilibre financier de l'entreprise.

P. Conso définit l'équilibre financier comme étant « l'aptitude d'une entreprise à maintenir un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier résulte de l'opposition entre la liquidité de l'actif et l'exigibilité de son endettement ».[1]

L'équilibre financier de l'entreprise est lié à la notion du fonds de roulement. Cette notion peut être vue sous deux angles. D'une part, l'équilibre de la trésorerie à court terme (confrontation des capitaux circulants et des dettes à court terme) et, d'autre part, l'équilibre financier à long terme (confrontation des immobilisations et des capitaux permanents).

Dans la présente section, nous analysons le financement des actifs circulants en général et des approvisionnements en particulier. Nous allons analyser également leur incidence sur l'équilibre financier de l'entreprise.

---

[1] P. Conso, La gestion financière 7ème édition, Dunod, Paris 1986 p.178

III.1.2.1. Calcul et évolution du fonds de roulement de la REGIDESO.

III.1.2.1.1. Définition.

Comme on vient de le signaler plus haut, le fonds de roulement donne lieu à deux définitions qui, bien qu'équivalentes, permettent d'éclairer cette notion sous deux angles distincts.

Selon la première formulation, le fonds de roulement est défini comme suit :

FRN = Capitaux permanents – Actifs immobilisés

Cette formulation met ainsi l'accent sur l'ajustement entre les capitaux permanents et l'actif immobilisé.

Dans cette perspective, le fonds de roulement correspond à l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé.

Selon la seconde formulation, le FR peut être également défini grâce à l'expression suivante :

FRN= Actif circulant – Dette à court terme

Dans cette situation, le FR correspond à l'excédent des actifs circulants (ceux qui sont les plus liquides c'est-à-dire transformables en monnaie en moins d'une année) sur les dettes à court terme (celles qui sont plus exigibles, c'est-à-dire celles qui devront être remboursées en moins d'un an).

« Le fonds de roulement est la marge de sécurité représentée par la fraction de l'actif circulant qui n'est pas financée par les dettes à court terme (liées directement ou non à l'exploitation), mais par une partie des capitaux permanents ou inversement ».[1]

Dans l'interprétation, les deux formules utilisées attirent en revanche l'attention sur des aspects différents et complémentaires de cette notion.

---

[1] G. DEPALLENS, La gestion financière, Sirey, Paris, 1980 p.216.

- Abordé par le bas du bilan, le fonds de roulement net fournit un élément important d'appréciation des conditions d'équilibre financier.
- Abordé par le haut du bilan, le fonds de roulement net éclaire les modalités de financement des investissements corporels, incorporels et financiers cumulés par l'entreprise.

Mais qu'elle soit abordée « par le haut » ou « parle bas » du bilan c'est bien entendu d'une seule notion du fonds de roulement qu'il s'agit, même si le changement d'approche fournit deux points de vues et deux éclairages différents sur la même grandeur.

Tableau n°15 : Le fonds de roulement de la REGIDESO de 2000 à 2004 (en Fbu)

Années / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
(1) Actif immobilisé	25 490 469 252	25 723 410 701	25 928 264 847	25 992 395 492	27 573 989 065
(2) Capitaux permanents	16 826 789 120	18 958 202 694	17 663 741 662	16 813 461 018	18 026 898 371
(3) Actif circulants	8 971 367 445	8 381 660 089	11 219 026 487	15 613 288 027	22 428 031 619
(4) Dettes à court terme	17 635 047 577	15 146 868 096	19 483 549 682	24 792 222 301	31 575 122 317
FRN = (2)-(1) ou (3)-(4)	-8 663 680 132	-6 765 208 007	-8 264 523 185	-9 178 934 474	-9 147 090 698

Source : Etabli par nous même à partir des bilans de la REGIDESO.

Le tableau ci-dessous nous montre que les FRN sont négatifs pour toute la période d'étude. Abordée par le bas du bilan, une telle situation signifie que le terme moyen des actifs circulants est plus rapproché que celui des dettes à court terme. Dans ce cas, l'entreprise réalise des actifs liquides plus vite qu'elle ne règle ses dettes. C'est-à-dire que les liquidités potentielles ne couvrent pas globalement les exigibilités potentielles et des difficultés sont prévisibles en terme de l'équilibre financier. La REGIDESO devrait donc pouvoir assurer son équilibre financier avec un fonds de roulement négatif. Pour cela, son activité doit être caractérisée par:

- Une rotation rapide des actifs circulants grâce au renouvellement fréquent des stocks et règlement au comptant par les clients;
- Une rotation plus lente des dettes à court terme, du fait notamment des délais de règlement favorables obtenus près des fournisseurs.

Abordée par le haut du bilan, ce tableau nous montre que les ressources propres et les dettes à long et moyen terme ne parviennent pas à financer les immobiliers. Certaines de ces immobilisations doivent être financées par les dettes à long terme. Ce déséquilibre est dû en grande partie à l'insuffisance des capitaux permanents. Sur la période étudiée, la REGIDESO a enregistré des pertes exception faite en 2001, une année qui a connu le résultat positif soit 148.035.028 Fbu. Les pertes antérieures de la REGIDESO n'ont pas été compensées par les réserves antérieures, d'où elles viennent en déduction des capitaux permanents.

En outre, il s'avère nécessaire de compléter cette notion du FRN par le calcul de certains ratios pouvant nous renseigner sur son importance, apprécier le niveau des BFR et celui de la trésorerie pour mieux saisir l'importance relative du FRN et porter un jugement sur la structure financière de la REGIDESO.

III.1.2.2. Les ratios de l'équilibre financier.

« L'équilibre financier résulte de l'harmonisation entre le temps de transformation des actifs en monnaie et le rythme de remboursement des dettes »[1]

Pour apprécier cet équilibre, on est amené à confronter la structure des actifs et de l'endettement. Ainsi, la situation d'équilibre financière de l'entreprise est atteinte lorsque la structure des moyens de financement mis en œuvre est adaptée à la structure des emplois qu'ils servent à financer. Cette adaptation ne peut être appréciée de manière intrinsèque, mais seulement par rapport aux contraintes que l'entreprise doit supporter du fait de la nature de son activité. Le calcul des ratios permet de porter

[1] (A) CHEVALIER – (C) GENEVIEVE, Le management financier, Analyse, décision, contrôle, Sirey, Paris, 1979,p60

un jugement sur la santé financière de l'entreprise, et par voie de conséquence de favoriser la prise de décision en ce qui concerne la politique d'investissement et de financement. D'où une analyse de certains ratios considérés comme les plus pertinents sera faite.

Tableau n° 16 : Evolution des ratios de financement des actifs circulants de la REGIDESO (2000-2004).

Année / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actifs immobilisés nets}}$ (S1)	0,66	0,74	0,68	0,65	0,66
$\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$ (S2)	0,50	0,55	0,57	0,62	0,71
$\frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Actif circulant}}$ (S3)	1,25	1,35	1,38	1,30	1,13
$\frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Valeurs d'exploitation}}$ (S4)	3,20	4,30	4,90	4,12	3,85
$\frac{\text{FRN}}{\text{Actif circulant}}$ (S5)	-0,96	-0,80	-0,74	-0,59	-0,41
$\frac{\text{FRN}}{\text{Valeurs d'exploitation}}$ (S6)	-2,50	-2,60	-0,26	-1,90	-1,40
$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Stocks}}$ (S7)	-0,82	-0,37	-0,33	-0,32	-0,41
$\frac{\text{Actif circulant} - \text{Stock}}{\text{Dettes à court terme}}$ (S8)	-0,37	-0,38	0,45	0,43	0,54

Source : Tableau établi par nous même à partir des données comptables 2000-2004.

a) Ratio de couverture des immobilisations par les ressources stables (S1).

Ce ratio mesure la stabilité des ressources affectées aux actifs durables. Il correspond donc à un ratio « de financement stable des immobilisations ». Une valeur de S1 supérieure à 1 signale ainsi que l'entreprise finance l'intégralité de ses investissements cumulés par des ressources stables et donc les valeurs de l'entreprise se trouvent de plus en mesure de financer de façon stable des éléments d'actif circulant : elle a alors un fonds de roulement net positif. Plus ce ratio est élevé, plus le matelas de sécurité de l'entreprise est confortable.

A la REGIDESO, sa valeur est inférieure à 1, une partie de ses immobilisations est financée par les ressources de courte durée alors qu'en principe ces derniers doivent être financés à 100% par les ressources stables.

b) Le « ratio de l'équilibre général » ou « ratio de fonds de roulement » (S2).

Ce ratio souvent désigné comme « ratio de liquidité général » ou « ratio de fonds de roulement » compare l'ensemble des liquidités potentielles associées aux actifs circulants à l'ensemble des échéances à moins d'un an. Ce ratio permet donc d'éclairer les conditions dans lesquelles l'entreprise pourra maintenir sa solvabilité sur une petite période.
Si ce ratio (S2) est supérieur à 1 le fonds de roulement est positif et l'on considère généralement que s'il est inférieur à 1, la solvabilité à court terme de l'entreprise est insuffisante ce qui est le cas pour la REGIDESO.

c) Le ratio financier (S3).

Ce ratio traduit en général la part des dettes fournisseurs dans le financement des actifs circulants. Mais la situation à la REGIDESO se présente autrement.
Une grande partie des dettes fournisseurs est constituée par des arriérées de remboursement du principal et des intérêts sur les crédits à long et moyen terme.

Donc, l'importance de ce ratio ne traduit pas exactement la part des dettes fournisseurs dans le financement de l'actif circulant.

d) Le ratio de financement des valeurs d'exploitation par les dettes fournisseurs (S4).

Il montre le taux de couverture des actifs à court terme ou des stocks par le crédit fournisseur. Ce ratio a connu pour le cas de la REGIDESO une augmentation sensible. Cette augmentation est liée à l'importance des dettes fournisseurs.

e) Le ratio de financement des actifs circulants par les ressources stables (S5).

Ce ratio nous renseigne sur la capacité de l'entreprise à couvrir ses actifs circulants par des ressources stables, après bien évidement que l'actif immobilisé ait été couvert. Pour le cas de la REGIDESO, il a été impossible de financer les actifs circulants par des ressources stables étant donné que le FRN était négatif pour toute la période étudiée.

S5 est le cas particulier de S4 dans le cas où il ne s'intéresse qu'aux financements des valeurs d'exploitation qui ne sont qu'une partie de l'actif circulant.

f) Le ratio de financement des valeurs d'exploitation par les ressources stables (S6)

Ce ratio traduit la part des valeurs d'exploitation financées par le FRN. Quant à ce qu'il en est pour le cas de la REGIDESO, on a les mêmes observations que le ratio précédent. Ainsi donc, les valeurs d'exploitation de la REGIDESO sont, sans doute, financées par des dettes à court terme.

g) Le ratio de financement des stocks par les capitaux propres (S7).

Ce ratio indique la couverture des stocks par les capitaux propres. Ce ratio a été toujours négatif sauf en 2000. Ce qui signifie que la REGIDESO ne pouvait pas couvrir le financement des stocks par des capitaux propres. D'où toujours l'importance des dettes à court terme dans le financement des valeurs d'exploitation de la REGIDESO.

h) Le ratio de liquidité immédiate (S8).

Ce ratio désigné comme « le ratio de liquidité immédiate » c'est l'un des indices de liquidité les plus précis. Par rapport au ratio S2, ce ratio exclut les stocks, sans doute la part la moins liquide de l'actif circulant du numérateur. Ce ratio est largement inférieur à 1 dans le cas de la REGIDESO. Cela s'explique par le fait que les stocks occupent une part non négligeable dans l'actif circulant de l'entreprise.

Nous pouvons donc dire que l'équilibre financier de la REGIDESO n'est pas maintenu, en témoignent les ratios calculés.

III.1.2.3. Calcul et évolution de la trésorerie de la REGIDESO.

L'étude et l'appréciation du fonds de roulement en liaison avec les besoins en fonds de roulement nous conduisent très naturellement à l'examen de la trésorerie de la REGIDESO.

III.1.2.3.1. La notion du « besoin en fonds de roulement »

Dans le cadre de son activité courante, une entreprise effectue des opérations répétitives dont le renouvellement définit son cycle d'exploitation. Le rapprochement des éléments cycliques (emplois cycliques/ressources cycliques), permet de dégager ex-post le besoin de financement induit par le cycle d'exploitation. D'une part en effet, l'exploitation requiert la détention d'actifs courts qui font peser sur l'entreprise une contrainte de financement.

L'activité commerciale et l'activité de production exigent ainsi la détention de stock, l'octroi de crédits à la clientèle conformément à des usages de règlement qui sont largement imposées à l'entreprise du fait de son appartenance sectorielle. Les emplois cycliques correspondent ainsi aux éléments à financer, compte tenu de la nature même de l'activité courante, que les caractéristiques de celle-ci procèdent de contraintes

d'environnement et de marché, ou qu'elles traduisent des opinions délibérément arrêtées par les dirigeants.

En revanche, l'exploitation engendre également des ressources au titre du crédit reçu par des fournisseurs à l'occasion des opérations d'approvisionnement en biens ou services. Dans ces conditions, on peut considérer la différence entre emplois et ressources cycliques comme la mesure du fardeau de financement spécifique suscité par l'activité courante. C'est le montant qui est généralement désigné sous le nom de « besoins en fonds de roulement ».

BFR= Emplois cycliques – Ressources cyclique

Enfin, la confrontation des emplois et des ressources correspondant à des opérations financières à court terme permet de dégager la « trésorerie » « T ».

T= Emplois de trésorerie – Ressources de trésorerie

Ou encore T= FRN – BFR

La différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement couvre la marge de sécurité que l'entreprise prend pour se garantir des aléas d'exploitation.

Tableau n° 17 : Calcul et évolution du BFR et de la trésorerie de la REGIDESO (en Fbu).

Année / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
A) Besoins cycliques	**8 325 622 003**	**7 471 521 162**	**9 199 326 350**	**13 165 699 102**	**18 130 994 260**
-Valeurs d'exploitation	3 426 445 668	26 166 040 876	3 182 228 000	4 866 608 645	6 573 395 791
-Valeurs réalisables	4 899 176 335	4 855 480 286	6 017 098 350	8 299 090 457	11 557 598 469
B) Ressources cycliques	**17 333 500 499**	**14 928 848 775**	**19 289 174 623**	**24 612 258 575**	**31 175 744 946**
- Fournisseur	11 203 617 842	11 301 595 054	15 481 806 166	20 255 873	25 337 612 060
- Autres créanciers	204 543 514	499 222 976	319 062 514	226 270 538	963 798 851
- Etat	5 925 339 143	3 128 030 745	3 488 305 946	4 130 094 569	4 874 337 035
C) BFR=A-B	-9 007 878 496	-7 457 327 613	-10 089 848 276	-1 146 559 473	-13 044 753 686
D) FRN	-8 663 680 132	-6 765 208 007	-8 264 523 185	-9 178 934 474	-9 147 090 698
E) Trésorerie =D-C	344 198 364	692 119 606	1 825 325 091	967 624 999	3 897 662 988

Source : Etabli par nous même à partir des données comptables

Il ressort de ce tableau que les BFR de la REGIDESO sont restés négatifs. Cela ne signifie pas que la REGIDESO ne négocie pas des dettes à court terme pour acheter les stocks, accorder des crédits à la clientèle et autres débiteurs. Ces dettes à court terme qui apparaissent aux bilans ne sont pas nées d'un seul exercice. Elles sont essentiellement constituées d'arriérées de paiements du principal et d'intérêts sur les crédits à long et moyen terme contractés auprès de l'Etat.

La REGIDESO connaît par ailleurs un problème épineux du stock du matériel d'exploitation. Pour faire face aux réparations urgentes des infrastructures de production et de distribution d'eau et d'électricité, la REGIDESO utilise son stock de matériel d'exploitation sans pouvoir le reconstituer faute de moyens. Tout cela a effectivement des conséquences directes sur la trésorerie de l'entreprise.

Avec le niveau bas de FRN et le niveau très bas de BFR, la trésorerie semble être encourageante. Sur toute la période étudiée, elle est positive. Si on essaie de faire une

analyse c'est une trésorerie apparemment positive mais en réalité négative parce que elle ne représente rien vis à vis des dettes à court terme. L'équilibre financier est loin d'être atteint car la REGIDESO n'est pas à mesure d'opérer le règlement de toutes les dettes exigibles. Nous pouvons maintenant chercher ce qui est à la base du niveau très bas du BFR.

Parmi les multiples facteurs qui peuvent influencer le BFR, il y a la nature de l'activité (longueur du cycle d'exploitation), le délai d'encaissement, le niveau d'activité (C.A) et également la gestion des approvisionnements (le délai d'approvisionnement déterminant la quantité en matières et fournitures à détenir en stock).

En effet, le **BFR=besoins cycliques – ressources cycliques**. Comme les besoins cycliques sont constitués de valeurs d'exploitation largement dominées par les stocks de matières et fournitures importées et les valeurs réalisables, il s'en suit que l'accroissement des valeurs d'exploitation augmenterait le BFR, et diminuerait la trésorerie. Ainsi, la gestion des approvisionnements a une incidence directe sur le BFR et sur la trésorerie.

La REGIDESO a donc besoin de prévoir le niveau moyen du BFR d'exploitation pour un CA donné, afin de déterminer le FR nécessaire à un bon équilibre financier. Dans ce cas, la détermination du FR et du BFR permet d'éviter les problèmes de trésorerie et de maîtriser les composantes du cycle d'exploitation.

III.2. La gestion des approvisionnements et de la trésorerie.

Nous avons déjà parlé dans le premier chapitre du système d'approvisionnement dans la REGIDESO. Dans la présente section, nous analysons respectivement l'impact du système d'approvisionnement et du stock de la REGIDESO sur sa trésorerie.

III. 2.1. Impact du système d'approvisionnement sur la trésorerie de la REGIDESO.

Dans le premier chapitre, on a signalé que la REGIDESO n'a pas une procédure précise pour la prévision et la détermination de ses besoins. Il n'y a qu'une simple collaboration entre les différents services et la direction technique en vue de déterminer la liste des articles à commander.

Ainsi, pour ce qui concerne les quantités et les délais d'approvisionnement, les commandes sont souvent regroupés pour bénéficier des prix intéressants et constituer des stocks que notre enclavement exige. Or cette pratique alourdit considérablement le coût de possession des stocks, pour une entreprise comme la REGIDESO dont les achats sont très élevés, un stock important implique une immobilisation de fonds. Ce manque à gagner aurait augmenté la trésorerie de l'entreprise.

Une gestion des stocks optimale qui viserait à la fois la réduction des coûts par des quantités commandes moins importantes et des délais de livraison plus courts ainsi qu'une garantie contre la rupture des stocks surtout pour ces achats réguliers pourrait augmenter la trésorerie de l'entreprise, ce qui contribuerait par la suite à l'amélioration de l'équilibre financier.

S'agissant du contrôle de l'exécution des achats, un minimum d'organisation doit exister dans le suivi des commandes pour assurer un contrôle efficace afin d'éviter des coûts d'approvisionnement élevés par un dédoublement des commandes à cause de celles non convenables ou l'augmentation du coût de production à cause des rebuts ou pièces défectueuses. Le suivi des achats s'assurera de l'état des commandes en cours qui permet de vérifier le respect du délai de livraison par le fournisseur.

A la REGIDESO, le service approvisionnement n'a pas accès facile à l'information suffisante par un système de contrôle et de suivi de l'ensemble des activités d'achat de l'entreprise. Le contrôle des achats aboutit à la nécessité de suivre

les litiges avec les fournisseurs qui peuvent naître tant à propos de la quantité que de la qualité expédiée.

A cet effet, nous avons constaté que la valeur des marchandises en litige à la REGIDESO est très importante pour les deux dernières années de la période étudiée et cela a une incidence sur la trésorerie.

Tableau N° 18 : Marchandises en litiges.

Années	Marchandises en litige
2000	31760
2001	518400
2002	-
2003	31661206
2004	23621010

Source : Les comptes de résultats de la REGIDESO.

III.2.2. Impact du stock sur la trésorerie.

Nous savons qu'un stock est mouvementé par le jeu des entrées et des sorties. La rotation des stocks indique le nombre de fois qu'un stock se renouvelle au cours de l'exercice.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le stock de la REGIDESO est important et a un faible taux de rotation (0,8 en moyenne). Cela entraîne des immobilisations de capitaux au bénéfice de la sécurité.

Par contre une rotation rapide entraîne une utilisation plus efficace des capitaux et libère le fonds de roulement susceptible d'être utilisé ailleurs ou de diminuer des facilités demandées aux banques (crédit documentaire). Ces stocks représentent des

emplois importants de la trésorerie. Mais il faut faire attention, car une augmentation de leur valeur au bilan risque de compromettre l'équilibre de la trésorerie.

D'une manière générale, une diminution de la rotation des stocks est synonyme de ponction sur la trésorerie, une accélération de cette rotation libère au contraire des ressources de trésorerie.

III.3. Les approvisionnements et les comptes de résultats.

Dans la présente section, nous allons analyser l'impact de la gestion des approvisionnements sur le compte des résultats de la REGIDESO. Les approvisionnements apparaissent dans le résultat sous la rubrique « matières et fournitures consommées ». Pour rendre cette analyse plus complète, nous avons jugé opportun dans un premier temps d'analyser le poids des matières et fournitures d'approvisionnements dans le chiffre d'affaire global de la REGIDESO, ensuite et enfin, il sera question de la part des matières et fournitures d'approvisionnement dans les charges totales de la REGIDESO.

III.3.1. Part des matières et fournitures d'approvisionnement dans le chiffre d'affaires.

Il est habituellement admis que le chiffre d'affaires d'une entreprise industrielle et commerciale représente le montant du total de la production vendue et des ventes diverses effectuées au cours d'un exercice social. Dans le cas de la REGIDESO, son chiffre d'affaires provient essentiellement des ventes du matériel électrique, matériel eau, matériel divers ainsi que la vente de la production (eau, électricité, travaux, autoconsommation).

Le chiffre d'affaire que nous allons utiliser ici correspond uniquement à la production vendue.

Dans le tableau n°19, nous allons calculer la part des matières et fournitures dans le chiffre d'affaire de la REGIDESO.

Tableau n°19 : Part des matières et fournitures d'approvisionnement dans le chiffre d'affaire.

Année / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
I. Chiffe d'affaire	4 740 226692	8 600 836 484	10 054 510 191	11 420 557 412	14 325 806 803
II. Matières et fournitures	2 561 536793	2 065 077 540	3 300 149 210	4 834 974 711	6 942 419 786
III. Part des matières et fournitures dans le chiffre d'affaire = II/I en (%)	53,00	24,00	32,80	42,30	48,40

Source : Tableau établi par nous même à partir des données comptables 2000-2004.

Il ressort de ce tableau que la part des matières et fournitures dans le chiffre d'affaire est très élevée. Elle est en moyenne de 40,2%. Ainsi donc, les matières et fournitures influencent considérablement le résultat de l'entreprise. Un réduction du coût des matières et fournitures permettrait d'accroître sensiblement le résultat de l'entreprise.

III.3.2. Part des matières et fournitures d'approvisionnement dans les charges totales de l'entreprise.

Les charges totales de l'entreprise sont l'ensemble des dépenses effectuées par l'entreprise et que l'on classe principalement en deux catégories : les frais fixes et les frais variables.

« Les charges de structure ou frais fixes sont ceux dont le montant ne varie qu'à la suite d'adaptation de l'entreprise à de nouveaux impératifs internes ou externes sur le plan de l'équipement ou de l'organisation »[1]

[1] (G) DEPALLENS Op cit p.149

Les frais variables ou charges proportionnelles ou mieux opérationnelles sont liées aux opérations de fabrication ou de vente. Le coût des matières et fournitures d'approvisionnement fait donc parti des charges variables.

Calculons la proportion des matières et fournitures d'approvisionnement dans les charges totales de l'entreprise.

Tableau n°20 : Part des matières et fournitures dans le total des charges totales de la REGIDESO 2000-2004 (en Fbu).

Année / Eléments	2000	2001	2002	2003	2004
I. Matières et fournitures	2 561 536 793	2 065 077 540	3 300 149 210	4 834 974 711	6 942 419 786
II. Charges totales	12 435 941 634	8 741 500 417	13 138 575 446	12 878 157 594	15 930 737 102
III. Charges variables	3 004 539 367	2 565 901 566	3 885 738 771	747 117 025	8 959 201 715
Charges fixes	9 431 402 277	6 175 598 911	9 252 836 735	5 406 967 569	6 971 536 106
I/III en %	85	80	84	64	77
I/II en %	20	23	25	37	43

Source : Etabli par nous même à partir des données comptables de la REGIDESO.

Il ressort de ce tableau que le coût des matières et fournitures d'approvisionnements de la REGIDESO représente à lui seul en moyenne 78% des charges variables de l'entreprise. Ainsi donc, les matières et fournitures d'approvisionnement constituent une charge non négligeable pour la REGIDESO. Une gestion plus rigoureuse doit y être réservée pour éviter que l'entreprise ne travaille à perte.

Conclusion.

Au cours de ce dernier chapitre qui était centré sur l'analyse de l'impact de la gestion des approvisionnements sur les finances de la REGIDESO, nous avons pu remarquer que la gestion des approvisionnements à la REGIDESO ne pouvait rester sans incidence directe sur l'équilibre financier, la trésorerie et le résultat de l'entreprise.

En effet, l'analyse des bilans de la REGIDESO nous a révélé que les valeurs d'exploitation se situent à un niveau plus bas suite à l'insuffisance du stock du matériel d'exploitation ; ce qui veut dire qu'elles ne pouvaient rester sans conséquences néfastes sur l'équilibre financier de l'entreprise.

De plus, l'analyse de l'équilibre financier nous a montré que le fonds de roulement ne permet pas de couvrir le besoin en fonds de roulement sur toute la période étudiée. Cela nous a permis de dire que l'équilibre financier de la REGIDESO n'est pas assuré.

Concernant l'impact du système de gestion des approvisionnements sur la trésorerie de l'entreprise, on a remarqué que le système d'approvisionnement et le stock de la REGIDESO ont une incidence négative sur la trésorerie.

S'agissant des approvisionnements et des comptes de résultats la part des matières et fournitures dans le CA est de 40,2% en moyenne et leur coût représente en moyenne 78% des charges variables de la REGIDESO. Ainsi donc, les matières et fournitures influencent considérablement le résultat de l'entreprise.
De ce qui précède, la seconde hypothèse selon laquelle « la GA a une incidence directe sur l'équilibre financier, la trésorerie et le résultat de l'entreprise » est confirmée.

CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS.

A la fin de ce travail nous jugeons indispensable de faire une présentation sommaire des points essentiels qui ont fait objet de notre analyse.

L'étude avait pour but d'analyser l'incidence de la gestion des approvisionnements sur les finances de la REGIDESO, entreprise disposant d'un monopole dans la distribution de l'eau et de l'électricité au BURUNDI. Sa finalité de service public l'oblige d'être constamment en possession d'un stock de matières et fournitures en qualité et en quantité suffisante pour faire face aux besoins de la demande.

Cependant, la régie de la production et de distribution d'eau et d'électricité (REGIDESO) est chargée de l'exploitation des services de captage et de distribution d'eau ainsi que des services de production et de distribution d'électricité dans les centres urbains ou à vocation urbaine. Cet objectif fait supporter à la REGIDESO des coûts d'approvisionnement très énormes.

Dans le premier chapitre, il a été question de voir la procédure de passation de commande. On a remarqué que l'approvisionnement à la REGIDESO, comme dans presque toutes les entreprises des pays en voie de développement et de surcroîts enclavés connaît beaucoup de contraintes, étant donné que les matières et fournitures importées viennent des pays de l'occident.
Les délais de livraison sont longs et irréguliers surtout pour le transport maritime. Il arrive également que la réception du matériel soit faite 1 ou 2 mois après l'arrivée du matériel commandé dans la zone de réception. Pour ce temps, il peut y avoir des demandes du matériel qui ne seront pas satisfaits parce que l'entrée du matériel commandé au magasin n'est pas encore autorisée.

Parlant du deuxième chapitre, nous nous sommes intéressés à l'analyse des différents coûts inhérents à la gestion des approvisionnements. Nous avons distingué les quatre catégories de coûts à savoir le coût de passation de commande, le coût d'achat, le coût d'acheminement et le coût de possession des stocks.

Pour ce qui est du coût de commande, on a constaté qu'à la REGIDESO, on ne calcule que le coût rendu de la commande alors que le coût de commande peut être à l'origine d'importantes dépenses. Le problème qui se pose en fait est celui de sa détermination compte tenu de sa nature administrative.

L'autre coût le plus significatif est le coût d'achat qui ne cesse d'augmente du fait, en grande partie de la dévaluation croissante de la monnaie nationale par rapport aux devises qui servent de moyens de payement des articles importés.

Quant au coût d'acheminement, son importance est due à l'éloignement des sources d'approvisionnement et l'impact sur les voies d'acheminement d'une part, des droits de douanes très élevés payés par la REGIDESO d'autres part.

Le dernier coût dont nous avons parlé est celui de stockage qui n'est pas aussi des moindres en raison d'une part des niveaux de stock élevés avec un faible taux de rotation, et d'autres part des frais de magasinage important suite à l'augmentation des salaires et de l'amortissement du matériel de stockage.

Vers la fin du chapitre, nous avons donné une proposition de résolution de ces problèmes à savoir l'utilisation du modèle de Wilson dans la gestion des approvisionnements de la REGIDESO. Notre but était de lier la théorie à la pratique mais le manque de quelques données statistiques a entravé le calcul de certaines indications économiques nécessaires dans la pratique de la gestion des stocks.

A travers le dernier chapitre, nous avons analysé l'impact de la gestion des approvisionnements sur les finances de la REGIDESO. Dans le premier point qui a porté sur l'analyse de la structure financière, nous avons procédé au traitement des bilans comptables pour pouvoir trouver une base efficace de l'analyse financière.
L'analyse de l'évolution des grandes masses du bilan ainsi que celle du FRN, du BFR et de la trésorerie a retenu notre attention.

A ce titre, il ressort de l'évolution des grandes masses d'actifs une tendance à la baisse de la valeur des immobilisations suite à l'augmentation des sommes consacrées à la dotation aux comptes d'amortissements.

On observe également une autre tendance à la hausse des actifs circulants. Cette dernière tendance reste observable aussi pour certaines grandes masses du passif comme les dettes à court terme, les capitaux permanents n'accusant qu'une régression.

L'analyse des bilans de la REGIDESO nous a montré également que les valeurs d'exploitation sont plus de 80% constituées de matières et fournitures.

L'analyse de l'évolution du FR, des BFR et de la trésorerie quant à elle nous a permis de constater que ces trois variables se sont considérablement détériorées d'année en année.

S'agissant de l'impact du système de gestion des approvisionnements, le constat a été que l'approvisionnement de la REGIDESO a une incidence négative sur la trésorerie de l'entreprise.

Pour ce qui est de l'impact du coût des matières et fournitures sur le résultat de l'entreprise, nous avons constaté que les matières et fournitures recevaient jusqu'à 40% du chiffre d'affaire et leur part dans les charges totales de la REGIDESO est plus de 30%. Une telle situation ne fait que baisser le résultat de l'entreprise.

Donc, les efforts énormes doivent être déployés au niveau de la gestion des approvisionnements pour importer les matières et fournitures d'approvisionnement à des prix plus bas pour accroître le profit de l'entreprise.

A travers le développement de ce sujet, il nous a été possible de formuler quelques recommandations.

Comme la REGIDESO gère un très grand nombre d'articles, le service approvisionnement devrait veiller à une bonne circulation de l'information entre toutes ses cellules et à une bonne tenue des supports d'information. Cela permettra d'éviter les ruptures de stock et de prévenir les retards dans les livraisons en maintenant un stock de sécurité pour certains articles réguliers.

Il faudra aussi être rapide dans la réception du matériel. Le service approvisionnement devrait se donner un délai limite d'entreposage du matériel dans la zone de réception. Egalement, le recours aux méthodes de gestion rationnelle comme celle de Wilson permettrait d'éviter les ruptures de stock.

Il faut aussi donner à la gestion des approvisionnements la place qui lui revient en lui conférant une direction autonome pour pouvoir prendre des décisions au moment opportun et pour que les responsables de la gestion des approvisionnements puissent prendre des initiatives et en assumer les responsabilités.

La comptabilité analytique mise en place doit être réellement exploitée car, elle permet de dégager une base (de données) de prises de décisions.

En effet, certains types de coûts sont difficiles à déterminer à la REGIDESO alors que même si son but premier n'est pas de réaliser des bénéfices, elle doit tout au moins chercher à minimiser ses coûts.

Signalons également que les moyens de déplacement pour le service approvisionnement ne sont pas suffisants. Ce qui paralyse les activités d'approvisionnement et cause des désagréments chez les bénéficiaires des fournitures. Ainsi, la REGIDESO devrait allouer les moyens nécessaires à ce service.

Il faudra aussi revoir l'emplacement du service des approvisionnements au vu de l'importance du volume de travail alloué à ce dernier et au niveau de collaboration incontournable qu'il entretien avec les différentes directions.

Pour terminer, si l'un ou l'autre aspect de notre étude peut paraître traité partiellement, cela serait dû à notre position d'analyse externe ne disposant que des documents comptables de synthèses et quelques données. De ce fait, nous ne prétendons pas avoir épuisé ce sujet aussi important que riche d'éléments de prévision.

BIBLIOGRAPHIES.

1. OUVRAGES GENERAUX.

1. BRUEL, O., Politique d'achat et de gestion des approvisionnements, 2ème édition, Dunod, Paris, 2001, 289 p
2. COHEN, F., Analyse financière, 4éme édition, paris, Economica, 1997, 635 p
3. CHEVALIER (A) – CENEVIEVE (C), Le management financier, Analyse, décision, contrôle, Sirey, Paris, 1979,334 p
4. CONSO, P., La gestion financière de l'entreprise, 7ème édition, Dunod, Paris 1988 302 p
5. CROLAIS, M., La gestion intégrée des stocks et approvisionnements, Editions Hommes et techniques, Surness, 1973, 368 p
6. DEPALLENS, G., Gestions financière de l'entreprise, 5ème édition,Sirey, Paris 1974, 677 p
7. DEFFOSSE, G., La gestion financière des entreprises, 5ème édition, PUF, Paris, 1974, 271 p
8. DELFOSSE, MG.,: " Les stocks et les magasins " entreprise moderne d'édition 4, Rue Cambon, Paris, 1974, 246 p
9. Dilovio, et al, Outils de gestion commercial, Bréal, Paris, 1988, 399 p
10. HENRITZ S., L'approvisionnement dans l'entreprise, EME, Paris, 1963, 413 p
11. FOUILLET, H., L'évaluation et le contrôle des stocks, Dunod, Paris, 1970, 119 p
12. JARRE, P., Le Stock – outil, EME, Paris, 1969, 251 p
13. JUCKLER, F., Modèle de gestion des stocks et coûts marginaux, Vander-Editeur, Louvain, 1969, 284 p
14. LAUNOIS, S., Analyse économique des coûts et prix de revient, PUF, Paris, 1976, 334 p.
15. LAVAUD. (R) et ALBAUT (J), Ratios et gestion financière. 2ème édition, Dunod, Paris, 1974 129 p
16. LAUZEL, P., Comptabilité analytique et gestion, Edition Sirey, 3ème édition, Paris 1977, 402 p

17. LEVIS, H T., La fonction approvisionnement dans l'entreprise, 4ème édition, Paris, 1962, 428 p.

18. PHILIPPE, V., Comment optimiser les approvisionnements, Régis Bourdonnais, Paris, Economica, 1995, 112 p

19. TARONDEAU, JC., L'acte d'achat et politique d'approvisionnement, les éditions d'organisation, Paris, 1979, 204 p

2. LES THESES, MEMOIRES, REVUES ET AUTRES PUBLICATIONS.

20. BARANSAKA G., Les conséquences de l'enclavement du Burundi sur la gestion des stocks du pays, U.B., mémoire à la FSEA, Bujumbura, 1979, 65 p

21. BUTOYI A., Etude de la gestion des approvisionnements de la REGIDESO, Mémoire à la FSEA, Bujumbura, 1995, 80 p

22. BUTWABUTWA D., Etude de la gestion des approvisionnements de la société SAVONOR, U.B., Mémoire à la FSEA, Bujumbura, Avril 1994, 79 p

23. C.C.I, Manuel sur la gestion des approvisionnements importés, CNUCED/GATT, Genève, 1986, 137 p

24. C.C.I, Rôle des transitaires dans les pays en voie de développement, CNUCED/ GATT, Genève, 1969, 59 p

25. NDAYITWAYEKO J., Etude de la gestion des approvisionnements et de la commercialisation des produits chez ECODI, U.B., Mémoire à la FSEA, Bujumbura, septembre 1991, 118 p

26. NGENDAKUMANA D., La gestion des approvisionnements dans les entreprises parapubliques du Burundi, Thèse à la faculté de Droit et Sciences économiques, Neûchâtel, 1986, 195 p

27.NGENDAKUMANA D., Cours de gestion des approvisionnements et de la production, U.B, FSEA, 1988, 146 p

28. NTAHOMVUKIYE, M.R., Du modèle de Wilson et son application sur la gestion des approvisionnements, cas de la BRARUDI, U.B, FSEA, 1994, 160 p

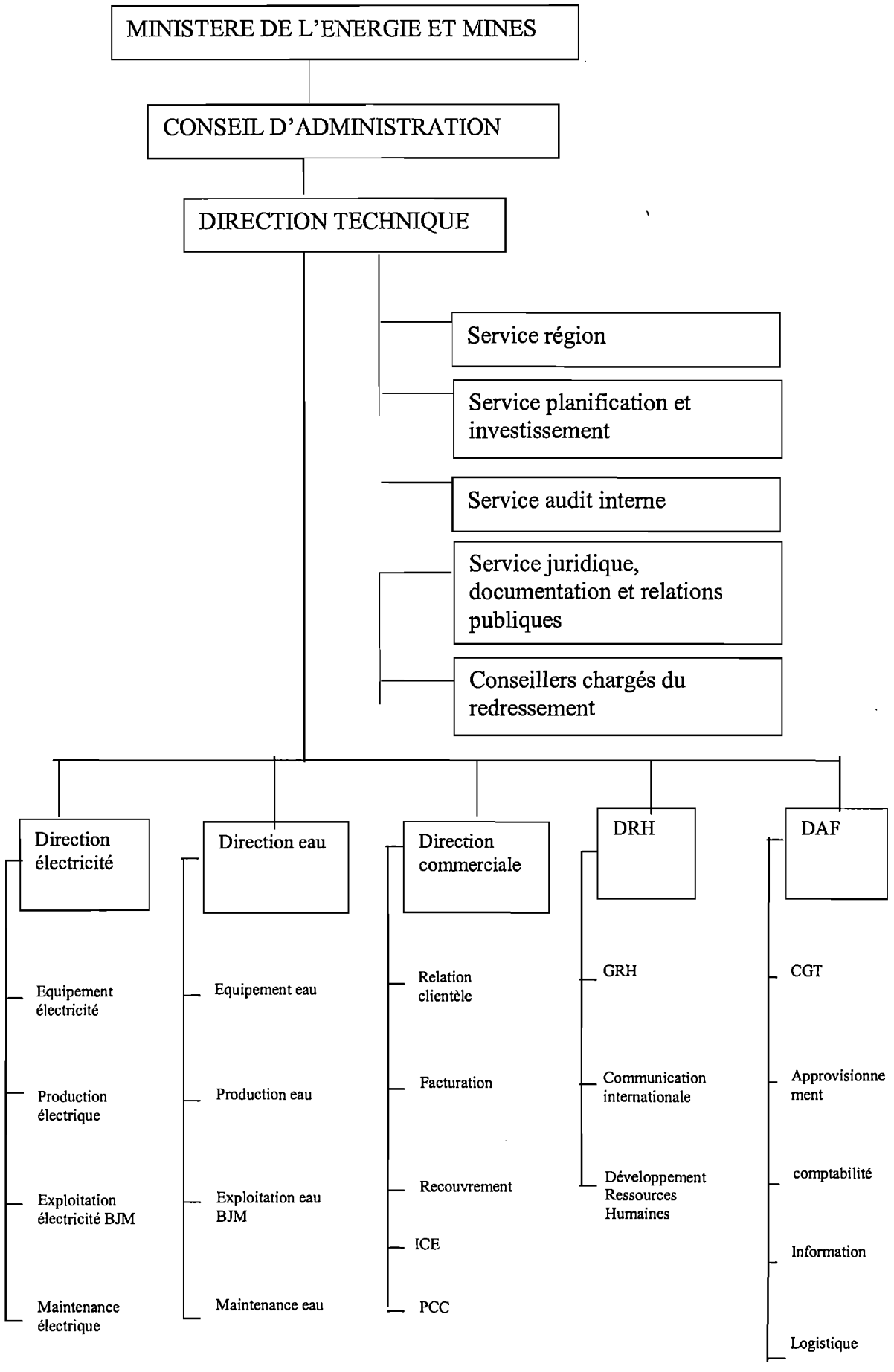
29. REGIDESO, Bulletins d'informations 2004.

30. REGIDESO, Bilans et soldes caractéristiques de gestion (2000 – 2004).

31. REGIDESO, Rapports d'activités annuelles 2000 – 2004).

ANNEXES

ORGANIGRAMME DE LA REGIDESO.



Source : REGIDESO.

DETAIL DES COMPTES DE RESULTATS

COMPTES	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004
VENTE MATERIEL	**5760430**	**16973008**	**19142760**	**23314509**	**24561130**
VENTE MATERIEL EL	2291240	13528589	10548801	11761610	9872316
VENTE MATERIEL EAU	1399915	3444419	1834293	1699340	1910793
VENTE AUTRES MATERIELS	2069275		6759666	9853559	12778021
	5760430	**16973008**	**19142760**	**23314509**	**24561130**
PRODUCTION VENDUE	**4750226692**	**8600836484**	**10054510191**	**11420557412**	**14325806803**
VENTE ELECTRICITE	2891172573	5351682435	5736787297	7119621163	8962355175
VENTE EAU	1495515105	2303878010	2848291514	3409138446	4215152401
VENTE TRAVAUX	3364644	16467880	47369939	53955925	100098210
AUTOCONSOMMATION	360174370	928808159	1422061441	837841878	1048201017
	4750226692	**8600836484**	**10054510191**	**11420557412**	**14325806803**
PRODUITS DIVERS	**547678756**	**630467858**	**1198478807**	**570825777**	**549316510**
INDEMINISATION ASSURANCES					
LOYERS COMPTEURS ELECTR	49461000	54158739	55409687	60809913	60554220
LOYERS COMPTEURS EAU	17069622	18856545	19930492	20874435	21523453
LOYERS ENGIN	6375000	2133000			
LOYERS LOCAUX	6794000	6198000	5493100	7109367	6712096
DIFFERENDE INVENTAIRE (PROFIT)	28427159	47144090			
VENTE CAHIERS DE CHARGE	2070000	7967481	4150000	41079827	14091174
EXCEDENT DE CAISE					13000
REPRISE QUOTE-PART SUBVET°	157936257	165454234	177710171	175254083	172243207
REPRISE QUOTE-PART COUT RACC.	101163809	117426696	136677067	150354341	175782111
DEMANDES DE RACCORDEMENT	1549100	3213600	1812138	4747562	3558976
REDETTES AMENDES FRAUDES					
PROFITS SUR REBRANCHEMENT	31114656	83467089	49667458	55296902	48252714
COTISATION				374700	
AUTRES PRODUITS DIVERS	145718153	124478384	747628694	54924647	46585559
	547678756	**630497858**	**1198478807**	**570825777**	**549316510**
SUBVENTIONS	837425	26347275	880548	6668223	43150911
SUBVENTIONS	837425	26347275	880548	6668223	43150911
INTERETS	53837313	28476396	175773412	206004635	320276652
INTERETS SUR PRETS MAISONS	67714	2024			
INTERETS BANCAIRES RECUS	50669599	24754372	171222048	202052135	315006652
DIVIDENDES ENCAISSEES	3100000	3720000	4551364	3952500	5270000
	53837313	**28476396**	**175773412**	**206004635**	**320276652**
REPRISES SUR PROVISIONS	**1438469185**	**384849175**	**579293116**	**2281193**	**60978229**
MATERIELS ET FOURNITURES CONSOMMEES	**2561536793**	**2065077540**	**3300149210**	**4834856968**	**6942419786**
Coût du matériel électrique vendu	674188	337159	1855849	2743408	3551716
Coût du matériel eau vendu	1101905	3996965	320585	727578	5562248
Coûts autres matériels vendus	14250			608920	
Matériel électrique	167633811	190327859	588183891	320944165	369287840
Matériel eau	106413051	116269661	87248422	180091729	247410880
Produits chimiques	45656791	54297793	41794219	81413729	147633632

LIBELLE	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004
Matériaux de construction consommés	30418219	19669575	4179429	53798046	32225438
Carburant et lubrifiants	218290643	225316399	222214020	276019780	310530313
Pièces de rechange consommées	105653042	78602100	214111360	117106106	122872354
Petits outillages consommés	12024140	6308570	11965071	11527271	21718174
Fournitures d'ateliers consommés	2849884	1703775	1798001	4044845	3467991
Foumitures de bureau	59005912	64621101	63246992	75710658	69641071
Fournitures diverses	21513307	15485855	20895834	18710622	16358128
Groupe électrogène et motopompe				228209	
Tenues de travail	11875786	13329468	33767694	64979509	95114836
Energie RUZIZI I et II	1441105356	376160447	574972365	2838422383	4516402162
Achat eau	2776980	2936200	3152925	2023690	3558270
Autoconsommation eau et électricité	334529528	895710613	1382026318	785874063	977084733
	2561536793	**2065077540**	**3300149210**	**4834856968**	**6942419786**
TRANSPORTS CONSOMMES	36394936	38703497	29937148	**16848037**	**20214774**
Transport du matériel	421500		68000		
Transport du personnel au pays	24000		277900	249000	271700
A l'étranger					2958260
Billets d'avion	35949436	38703497	29591248	16599037	16984814
	36394936	**38703497**	**29937148**	**16848037**	**20214774**
AUTRES SERVICES CONSOMMES	**406607638**	**462120469**	**555652413**	**601234564**	**582437496**
Loyers et charge loc. comm.	14835000	19200272	24440667	24432000	52977903
Loyers et charge loc. habitation	450000	330000	2790000	1670000	4543000
Loyers matériels de transport	367525	1992918	1793450	3735869	5046180
Location main d'oeuvre	1262629	1042150	1441749	2733780	2460350
Autres loyers et charges locatives	377643	4193889	697572	38213	142500
Entretien et réparation immeubles	1778331	3849017	32658961	499900	1804948
Entretien et réparation matériels de transport	19188599	51738545	58428875	44005473	53703875
Entretien et réparation mobiliers	776780	116000	237320	407215	358280
Entretien et réparation machines et équipements	40833746	48298717	60180565	43459624	47894009
Entretien et réparation mat. de bureau	563976	368459	1106415	644523	1534211
Entretien Bureaux	1933000	3240000	6047000	5347000	5278500
service gardiennage	4422700	1210200	1084600	1193000	5000
Honoraires et frais d'actes	3965000	2490875	1520000	4506000	3990000
Frais bancaires	8632085	2728827	2569103	3111367	3414917
P.T.T	72424615	71720802	95668833	91639681	82282398
C.N.I	1329749	465907	5268672		
Equipe de chinoise	32730767	420664	39011927	31103391	1851326
Organisme d'Etudes et d'Audits	37439021	39027435		32000000	43535205
Frais de représentation et réception	17741901	21690238	32268788	31971071	30192977
Frais de mission au pays	50669500	53092520	75322050	90814555	101790200
Frais de mission à l'étranger	58106104	88788792	43626775	41567007	39911780
Projets RUZIZI II		19000			
Publicités et Documentation	17594593	12573040	25793089	17142798	34259240
Services de documentation					
Services de formation	5934004	11181007	9730493		
Autres services consommés	13250370	22379195	33965509	129212097	63785111
Services de formation					1675586
	406607638	**462120469**	**555652413**	**601234564**	**582437496**

LIBELLE	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004
10. CHARGES ET PERTES DIVERSES	**1551116574**	**127992726**	**3911310308**	**2018112939**	**1414129659**
Assurances d'une barge		1516320	1478412		1889799
assurances transport			1260505	2123969	872576
assurance véhicule	91694026	67674088	101072909	40447530	69109104
assurance accident de travail	1607580				
Gratuite et électricité (Indemnité compen.)	1713470	3165462	2611321	3608497	4768584
Gratuite eau (Indemnité compen.)	1115180	2110310	1740881	3407581	3179056
Jetons de présence	2840000	3775000	8190000	10780000	14980000
Subventions, dons et cotisations	2857569	5833170	7706627	3171706	1110976
Indemnisations	867093		13997227	1201930	7736612
Différences de changes au payement	1397552040	31346819	3659550558	1920948800	1189966801
Différence d'inventaires	36355891		74196146		17970374
Amendes non fiscales		20000	33766		
Litiges judiciaires	31760	518400		761720	23621010
Autres charges et pertes diverses	14481965	12033157	39471956	31661206	78924767
	1551116574	**127992726**	**3911310308**	**2018112939**	**1414129659**
11. FRAIS DE PERSONNEL	**1410429737**	**1739152172**	**2165116659**	**2354120707**	**2785164039**
Salaire de base	797099931	900412572	858350786	905563683	964623393
Salaire des journaliers	26185742	25079866	36398497	41494690	43155004
Heures supplémentaires	23995284	22911082	34831368	19036146	21966409
Primes	48080208	140982770	70502288	73502288	136247915
Indemnités de brousse	3111000	3994000	3826300	3523000	5770000
Indemnités de logement	245737947	270479059	455862523	496929860	528348758
Prestations familiales	7563300	7508550	7557150	7606800	7774950
Cotisations patronales INSS	39882032	41148874	46167678	61517780	80281246
Cotisations patronales MFP	53652685	59843478	73136757	76826509	83675645
Cotisations fonds pansions patronales	67161159	75248725	85106361	89082292	94176165
Frais médicaux	16860270	17822442	16633755	27578992	34632674
Gratifications		85997494	101838059	114742301	295419974
Congés payés	2860790	1174456	4963434	5641285	2979266
Primes de formateurs	3753000	1350800	4048460	3258514	4432704
Frais funéraires	5269183	5294880	1808540	5269130	5408630
Indemnités frais de contrats	8736745	6525522	15845793	29236877	8456391
Provisions pour congés payés	2494670	10508225	12005087	6683128	6169675
Indemnités de caisse	769500	970000	785000	765000	4715000
Indemnités de fonction	16240000	16140240		343000	
Indemnités de déplacement	286095	277788	128146000	131155882	199126224
Autres indemnités	12176500	10999000	147085989	168153711	182293025
Bonification des intérêts	1782656	1026161	844274	93973	215682
Allocation en nature EL (personnel)	13798421	15839757	22611138	30387465	39200411
Allocation en nature eau (personnel)	9839923	12344417	16314302	21538092	31915873
Autres frais du personnel	3065696	5872012	20447120	4415610	4179025
	1410429737	**1739152172**	**2165116659**	**2354120707**	**2785164039**
12. IMPOTS ET TAXES	**1269939282**	**1905675212**	**107117992**	**118099814**	**430363269**
Impôts sur le résultat	1234640309	183506850	101559747	115255524	144324456
Impôts sur les autres revenus					199393667
Impôts fonciers	330079	330079	330069		
Impôts sur véhicules	2773950	2588350	2633125	2504825	2109900
Taxes	32194944	9249933	2595051	339465	84535246
Pénalités et amendes fiscales					
	1269939282	**195675212**	**107117992**	**118099814**	**430363269**

LIBELLE	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	31/12/2004
13. CHARGES FINANCIERES	833072983	822455623	860944390	**912224658**	**996173218**
Intérêts sur emprunts	524407998	460232031	359892565	321481570	283457901
Intérêts bancaires	40009		13500	5485426	2289504
intérêts SINELAC	308624976	362223592	501038325	585257662	710425813
	833072983	**822455623**	**860944390**	**912224658**	**996173218**
14. DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	**1903047473**	**1627211390**	**1733043317**	**1702920215**	**1763703188**
Dotation aux amortissements	**1903047473**	**1627211390**	**1733043317**	**1702920215**	**1763703188**
15. DOTATIONS AUX PROVISIONS	1735495720	2485597411	**375304069**	**319602175**	**996132392**
Provisions pour pertes et charges	47973038	251169825	281909521	209592094	60342108
Provisions dépréciation immob. en cours					
Provisions maisons KININDO					
Provisions pour gros entretiens programmées	1631530826	1562030826			
Provisions pour réduction de valeurs		82356077	36736052		122764356
Provisions dépréciation stocks				58859131	
Provisions pour dépréciation éléments d'actif		539044755	1528674	17989071	
Provisions pour litiges	56091856	50995928	55129822	33161879	813025828
	1735595720	**2485597411**	**375304069**	**319602175**	**996132292**