

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences

De Gestion

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

La Gestion Budgétaire des approvisionnements

Cas de l'entreprise : SPA CEVITAL de Bejaïa

Réaliser par :

M^{lle} ARAB Tinhinane.

M^{lle} AMEUR Souad.

Encadré par :

M^{me} TAGUELMINT Meriem



2020/2021

Remerciement

Nous remercions le bon Dieu de nous avoir prêté courage, force et patience pour mener à bien ce travail.

Nous adressons nos remerciements à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, et particulièrement à l'encadreur Mr Abdeladim Bilal et Cherefi Zahir au sein de l'entreprise Cevital.

Sans oublier, de remercier Monsieur Dahmani Smail de nous avoir facilité l'accès au stage.

Nous tenons à remercier très chaleureusement notre encadreur Mme Taguelmint Meriem pour son aide, ses conseils le long de ce travail.

Par ailleurs, nous voudrions remercier le corps professoral du département des sciences de gestion pour la richesse et la qualité de leurs enseignements, et qui d'éploient de grands efforts pour assurer, à leurs étudiants une formation de très bonne qualité.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Deux personnes qui me sont les plus chers dans ce monde...qui m'ont guidé et orienté pour atteindre ce point ...à vous mes parents, merci de m'avoir aidé et encouragé tout au long de ma vie, que Dieu vous procure bonne santé et longue vie.

A mes très chères sœurs : Kahina, Sylia, Thiziri et la petite Sarah.

Mes oncles, tantes, cousins et cousines.

Tous mes amis (es) et tous ceux qui me sont chers.

A ma très chère binôme Souad.

A toute la famille Abbas Mohssen, particulièrement mon adoré mehdi et Nine.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.

Merci d'être toujours là pour moi.

TINHINANE

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes chers parents qui m'ont doté d'une éducation digne, qui ont fait de moi une femme
que je suis aujourd'hui*

Et pour leur soutien moral et matériel.

Mon cher frère AZEDDINE

Et Mes chères sœurs SABAH, HIZIA, FERDAOUS

Mes chers oncles

Mes chères tantes plus particulièrement : SABRINA, NAIMA, SALIMA

Mes meilleures amies : LYNDA, SARAH, SOUHILA, KENZA, YOUSRA

Et à toutes les personnes chères à mon cœur.

SOUAD

Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des figures	5
Introduction Générale.....	1
Chapitre 01 : la gestion budgétaire, outil de prévisions et du contrôle.....	3
Section N°01 : Notions de base sur la gestion budgétaire	3
1. Définition, rôles et objectifs	3
2. Les fonctions de la gestion budgétaire	5
3. Les conditions d'efficacité de la gestion budgétaire	6
4. La démarche de gestion budgétaire	7
5. Les différents budgets.....	8
Section N°02 : Généralité sur le contrôle budgétaire	12
1. Définition, rôles et objectifs	12
2. Les principes de contrôle budgétaire	13
3. Les conditions d'efficacité de contrôle budgétaire.....	14
4. Les différentes étapes de contrôle de budgétaire.....	14
5. Le processus de contrôle budgétaire :.....	15
6. Les supports de contrôle budgétaire	22
Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.....	25
Section 01 : Généralité sur l'approvisionnement.....	25
1. Définition et objectifs de l'approvisionnement	25
2. Missions et tâches de la fonction d'approvisionnement.....	26
3. Les différentes politiques d'approvisionnement et leurs coûts associés	27
4. Le processus d'approvisionnement	30
5. Les méthodes de réapprovisionnements	32
6. Les techniques pour un approvisionnement efficace.....	38
Section 02 : Budget des approvisionnements Et Analyse des écarts.....	40
1. Définition et objectifs de budget d'approvisionnement	40

2. Les différents types de budget d’approvisionnement	41
3. Les éléments d’un budget d’approvisionnements	42
4. Les méthodes de gestion des approvisionnements	43
5. Méthode d’élaboration d’un budget d’approvisionnement	45
6. Le contrôle budgétaire des approvisionnements (Analyse des écarts)	48
Chapitre 03 : Gestion budgétaire des Approvisionnements au sein de l’entreprise CEVITAL	50
Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil.....	50
1. Historique et localisation de l’entreprise CEVITAL	50
2. Les différentes activités de l’entreprise CEVITAL	52
3. Les objectifs de l’entreprise.....	54
4. L’organisation générale de l’entreprise	55
Section 02 : Généralité sur le budget d’approvisionnements au sein de l’entreprise CEVITAL.....	62
1. La gestion budgétaire des approvisionnements au sein de l’entreprise CEVITAL..	62
2. Le contrôle budgétaire d’un budget d’approvisionnement.....	64
3. L’application de la méthode ABC	72
4. Modèle WILSON :	75
Bibliographie.....	81
Les annexes	84

Liste de figures

Numéro des figures	Significations	Pages
Figure N°01	la démarche de la gestion budgétaire	07
Figure N°02	Présentation des différents budgets	09
Figure N°03	Processus de contrôle budgétaire	15
Figure N°04	Présentation de l'écart sur le résultat	17
Figure N°05	Présentation de l'écart sur le coût	19
Figure N°06	Processus de l'approvisionnement	30
Figure N°07	Représentation graphique de la méthode de réapprovisionnement à date fixes et quantité fixe	33
Figure N°08	Représentation graphique de la méthode de compléments date fixe et quantité variable	35
Figure N°09	Représentation graphique de la méthode de point de commande	36
Figure N°10	Représentation de la démarche de la méthode JAT (juste à temps)	39
Figure N°11	Représentation graphique de la méthode ABC	45
Figure N°12	L'organigramme de l'entreprise CEVITAL	61
Figure N°13	Structure du budget d'approvisionnement au sein de l'entreprise CEVIAL	64
Figure N°14	Représentation graphique des écarts globaux pour l'année 2020	66
Figure N°15	Représentation graphique des écarts sur quantité	68
Figure N° 16	Représentation graphique des écarts sur coûts	70
Figure N° 17	Présentation graphique de la méthode ABC pour l'année 2020	75

Liste des tableaux :

Numéro des tableaux	Significations	Pages
Tableau N°01	Calcule des écarts	16
Tableau N°02	Les avantages et les inconvénients de la méthode de réapprovisionnement à date fixe et quantité fixe	33
Tableau N°03	les avantages et les inconvénients de la méthode de complément date fixe et quantité variable	35
Tableau N°04	Les avantages et les inconvénients de la méthode de point de commande	37
Tableau N°05	Les avantages et les inconvénients de la méthode de réapprovisionnement à date variable te quantité variable	38
Tableau N°06	Les éléments de modèle WILSON	46
Tableau N°07	calcul les écarts globaux pour l'année 2020	65
Tableau N°8	calcul les écarts quantité	68
Tableau N°9	Calcul des écarts sur coûts	70
Tableau N°10	Les Valeurs annuelles des matières premières et les emballages	72
Tableau N°11	Classement des matières premières et les emballages	73
Tableau N°12	Présentation des interprétations des classes A, B et C	74

Liste des abréviations

R	Réel
P	Prévisionnel
CA	Chiffre d'affaire
M_r	Marge
E/Q	Ecart sur quantité
QR	Quantité réelle
QP	Quantité prévisionnelle
CUP	Coût unitaire préétabli
E/C	Ecart sur coût
CUR	Coût unitaire réel
E/T	Ecart sur temps
T_{ps} R	Temps réel
T_{ps} P	Temps préétabli
C^t P	Coût préétabli
E/T_x H	Ecart sur taux horaire
T_x H^r R	Taux horaire réel
T_x H^p P	Taux réel prévisionnel
E/B	Ecart sur budget
E/A	Ecart sur activité
E/R	Ecart sur rendement
JAT	Juste à temps
Q_m	Niveau de complétement
C	Consommation moyenne par unité de temps
D	Délais de réalisation d'un article
d	Période de passation des commandes
SS	Stock de sécurité
Q_i	Quantité commandée
PC	Point de commande
MRP	Le management des ressources de production
C_c	Coût de gestion des commandes
N	Nombre de commande
Q	Quantité économique
M	Consommation annuelle
CT	Coût total
CS	Coût de possession
t	Taux de possession
SPA	Société par action

Introduction Générale

Introduction Générale

L'entreprise est une organisation qui met en place plusieurs stratégies pour assurer sa survie et sa pérennité. Afin de sauvegarder son existence et assurer sa performance, l'entreprise doit avoir une parfaite connaissance de la situation financière de son activités, en mettant en place certains outils, parmi lesquels figure la gestion budgétaire, qui est un instrument de suivi, d'évaluation et de contrôle de gestion qui peut être défini comme étant un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer la stratégie.

La gestion budgétaire « est une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisable »¹. Pour assurer une bonne coordination entre les activités de l'entreprise, il est important de mettre en œuvre un système de contrôle capable de couvrir la gestion budgétaire. Ce système regroupe un certain nombre d'aspects dont quelques-uns sont liés à la planification, à l'élaboration budgétaire, à l'exécution et au suivi du budget. La gestion budgétaire comprend ainsi trois étapes importantes : les prévisions, la budgétisation (élaboration des budgets), et le contrôle budgétaire (calcul des écarts). Donc la gestion budgétaire permet d'établir plusieurs budgets tels que budget des ventes, de production, d'approvisionnement et de trésorerie ...

Notre préoccupation est de nous interroger sur la gestion budgétaire des approvisionnements au niveau de l'entreprise CEVITAL de Bejaia. A cet effet, nous avons émis la question suivante :

La gestion budgétaire des approvisionnements, est-elle un outil de gestion efficace pour l'entreprise SPA CEVITAL ?

Pour traiter cette problématique, il nous paraît opportun de répondre aux questionnements suivants :

- Qu'est-ce que la gestion budgétaire et à quoi sert son processus ?
- En quoi consiste la fonction d'approvisionnement ?

¹ DEPALLENS GEORGES, « GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE », 4ED SIREY, PARIS, 1971, P.519.

Introduction Générale

- Quels sont les méthodes des prévisions qui convient à la gestion et l'élaboration du budget d'approvisionnements de l'entreprise SPA CEVITAL ?

Ces questions nous ont conduits à émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La gestion budgétaire est un outil du contrôle de gestion, qui permet d'anticiper et de maîtriser l'avenir à partir des données passées. Son processus consiste en la prévision, la budgétisation et enfin le contrôle.

Hypothèse 02 : La fonction approvisionnement consiste à répondre aux besoins de l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délai et de sécurité.

Hypothèse 03 : Les méthodes de prévisions qui convient à la gestion et d'élaboration de budget des approvisionnements de l'entreprise SPA CEVITAL sont la méthode ABC et le model WILSON.

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie hypothético-déductive. En premier lieu nous allons procéder à une recherche bibliographique qui nous a permis de réunir un certain nombre de référence en lien directe avec le thème traité. Puis en second temps, procéder à un stage pratique au sein de l'entreprise SPA CEVITAL qui permettra d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres présentés comme suit :

- Le premier chapitre est consacré aux connaissances théoriques en matière de gestion budgétaire et de contrôle budgétaire.
- Le deuxième chapitre porte sur les fondements théoriques de la gestion budgétaire des approvisionnements.
- Le troisième chapitre porte sur la présentation de l'organisme d'accueil et la gestion budgétaire des approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre 01

Chapitre 01 : la gestion budgétaire, outil de prévisions et du contrôle

« Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources qui sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »², le contrôle de gestion comprend un ensemble d'outils permettant de prévoir le futur et d'analyser le passé. Parmi ces outils se trouve la gestion budgétaire qui est l'un des outils de planification et de maîtrise de la gestion prévisionnelle et qui aide l'entreprise à atteindre ses objectifs tracés et de faire face aux difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Comme elle conduit à la mise en place d'un réseau de budget qui couvre toutes les activités de l'entreprise. A partir de ces budgets, se constitue un système d'alerte, qu'est le processus de contrôle budgétaire, qui peut être défini comme une procédure permettant de dégager les écarts entre les résultats réels et les résultats prévus, de rechercher les causes et de mettre en place les mesures correctives jugées souhaitables.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première, porte sur la notion de gestion budgétaire et la deuxième section est consacrée au contrôle budgétaire.

Section N°01 : Notions de base sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire constitue un outil majeur pour l'orientation et la mise en œuvre de la stratégie au sein de l'entreprise et aide cette dernière à atteindre les objectifs fixés à avoir une organisation pertinente de toutes les activités (fonctionnelles et opérationnelles).

Nous allons définir dans cette section la notion de la gestion budgétaire, ses objectifs ainsi que ses conditions d'efficacité, qui nous allons présenter les différents budgets.

1. Définition, rôles et objectifs

1.1. Définition

La gestion budgétaire est « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés »³

² H. Bouquin, « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France « Que sais-je ? » N°2892, Paris, 1994, P 05.

³ Forget. J, « gestion budgétaire : prévoir et Contrôler les activités de l'entreprise », Edition d'organisation, paris, 2005, P. 09

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

Selon Lauchard. J définit La gestion budgétaire comme étant : «un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelées budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »⁴

Selon Mykita et Tuszynski la gestion budgétaire suppose « la participation des acteurs qui vont la faire vivre et l'animer, c'est un mode de gestion participative qui s'appuie sur le principe de décentralisation des décisions. Elle concerne tous les niveaux de l'entreprise »⁵

Selon Brigitte Doriath « la gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré, appelé « budget », les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». ⁶

1.2. Rôles

La gestion budgétaire procure un certain nombre d'avantages en tenant compte des aspects de la gestion des entreprises.

- Le système budgétaire permet «d'obtenir au moindre coût et rapidement, de l'information fiable afin de connaître, de prévoir et de comprendre les événements importants affectant l'entreprise »⁷. La gestion budgétaire permet à la fois d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles.
- **Selon Jean Lochard** « la gestion budgétaire peut être un instrument de pilotage, de simulation, de motivation, et de prévention des conflits »⁸.
- **pour Henri Bouquin** « le système budgétaire est un élément du contrôle de gestion conçu pour mettre les fonctions de finalisation, de pilotage et post évaluation sur un horizon de court terme généralement annuel »⁹.
- La gestion budgétaire constitue un système d'information et de prévision qui permet d'anticiper et de réagir pertinemment. Et enfin, la gestion budgétaire est un système de motivation des acteurs, de responsabilité, de coordination et de contrôle au sein d'une entreprise.

⁴ PCG 1982, CITE IN : DORIATH B, « Contrôle de gestion en 20 Fiches », 5^{éd} Dunod, Paris, 2008, P. 01.Depallens.

⁵ MYKITA P et TUSZYNSKI J, « contrôle de gestion prévision et gestion budgétaire mesure et analyse de la performance », 2002, p 15.

⁶ B. Doriath ; contrôle de gestion, révision de gestion ; Edition France, 2000, P.1.

⁷ Gervais M., « Contrôle de gestion », Economica, Paris, 2005, p 2.

⁸ Lochard G, « la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Ed Organisation, France, 1998, P.28

⁹ Bouquin H., «la maîtrise des budgets dans l'entreprise », édition Edicef, 1992, P.15

1.3.Objectifs

Les objectifs de la gestion budgétaire sont¹⁰ :

- **La Planification:** Aider à la planification logique et systématique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme.
- **La Coordination:** Favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer de la performance des méthodes.
- **La Communication:** Faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de service.
- **La Motivation:** Apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés.
- **Le Contrôle:** Aider au contrôle des activités en comparant la performance au plan prévisionnel et procéder aux ajustements nécessaires.
- **L'évaluation:** Créer un cadre d'évaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise.

2. Les fonctions de la gestion budgétaire

L'élaboration de budget n'est pas une fin en soi ; elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise¹¹

- **Cohérence :** la concentration industrielle a fait naître le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise qui sont la politique commerciale, la production, la gestion du personnel, les approvisionnements, les investissements, la gestion financière, etc. le budget qui est une expression chiffrée des prévisions, a un rôle déterminant pour assurer la cohérence de l'entreprise.
- **Décentralisation :** le budget général traduit les choix et les objectifs de la direction générale. Mais, son élaboration et son exécution nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs.

¹⁰ Brookson S, « Gérer un budget », édition Mango Pratique, Paris, 2001, P.09.

¹¹ Saad T, Burland A, Simon C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris 2008, P. 128.

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

- **Contrôle** : s'il y a décentralisation ou délégation de pouvoir, c'est dans le cadre et la limite d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire ne suppriment pas la hiérarchie ; au contraire, ils la formalisent en un système d'objectifs et d'écarts.

3. Les conditions d'efficacité de la gestion budgétaire

Pour que la gestion budgétaire soit réellement énergique, Farouk Hémici et Christophe Hénot énumèrent certaines conditions qui doivent se réunir pour accomplir une activité budgétaire efficace à savoir ¹²:

✓ Une réelle implication et soutien de la direction générale

Si cette dernière ne manifeste pas un véritable intérêt pour les prévisions budgétaires, il est évident que les différents niveaux de l'organisation n'y accorderont pas plus d'importance. En montrant tout l'intérêt qu'elle porte aux budgets, la direction générale exprime sa volonté de voir chaque direction tout mettre en œuvre pour une gestion rigoureuse et un respect des budgets adoptés.

✓ Un travail d'analyse et de synthèse

Les budgets doivent être élaborés à partir d'une analyse approfondie de l'environnement interne et externe, ainsi que d'une réflexion sérieuse sur les choix des actions à mener en fonction des orientations de la direction générale.

A défaut, les budgets ne pourront pas jouer leurs rôles dans la maîtrise de la gestion, et les écarts calculés dans le cadre du contrôle budgétaire n'auront pas de réelle signification.

✓ Une adhésion du personnel

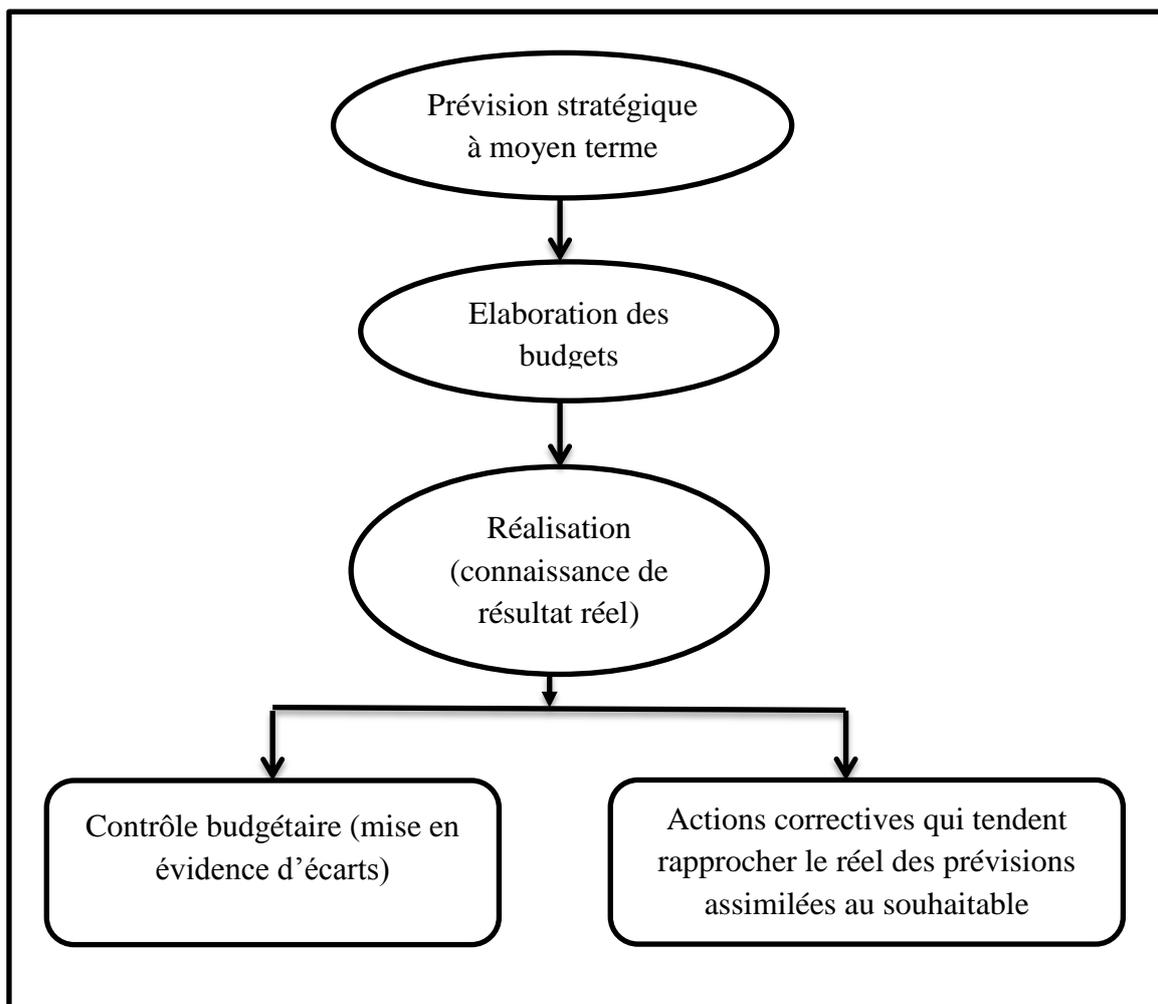
La gestion budgétaire est menée par le personnel des différentes directions. Il est indispensable que ce dernier soit effectivement associé et impliqué dans l'élaboration et le suivi des budgets. Cette implication entraîne une responsabilisation et une motivation plus grande de chacun quant au respect du budget dont il a la responsabilité

¹² Farouk Hémici et Christophe Hénot « contrôle de gestion, Bréal éditions, 2007, P 72 -73

4. La démarche de gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un plan ou un état prévisionnel des recettes et de dépenses présumées qu'une personne aura à encaisser et à effectuer pendant une période donnée.

❖ **Figure N° 01** : la démarche de la gestion budgétaire



Source : Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2010, P 225.

La gestion budgétaire implique trois concepts : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire¹³.

- **La prévision** : se base sur des données historiques pour fournir un plan global du budget dans le futur. Il est important de ne négliger aucun facteur dans le calcul du budget futur. Par exemple le prix et la qualité d'article à vendre, le coût des matières premières, le financement...

¹³ Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2010, P 225.

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

- **La budgétisation** : est le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre. Un budget est un document qui transforme les plans en argent- l'argent qu'il faudra dépenser pour que les activités planifiées puissent être réalisées (dépenses) et l'argent qu'il faudra obtenir pour couvrir les frais engendrés par la réalisation des activités (revenu). C'est une estimation ou une supposition éclairée, sur ce dont l'entreprise aura besoin sur le plan monétaire pour réaliser son travail.

Le budget est un instrument de gestion essentiel :

- Le budget vous indique de combien d'argent vous aurez besoin pour pouvoir mener bien vos activités.
 - Le budget vous oblige à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce que vous avez planifié pour votre activité. Il arrive parfois que les réalités du processus de budgétisation vous forcent à repenser vos programmes d'action.
 - Le budget vous permet de contrôler vos revenus et vos dépenses et d'identifier tout problème.
 - Utilisé correctement, le budget vous indique à quel moment vous aurez besoin de certaines sommes d'argent pour mener à bien vos activités.
- **Le contrôle budgétaire** : on utilise le contrôle du budget pour déterminer dans quelle mesure une organisation a atteint ses objectifs sur le plan financier. Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et aux dépenses budgétés. Pour cela, il faut être capable de préparer un rapport d'analyse des écarts. Ceci montrera, mois après mois, dans quels domaines les dépenses sont trop élevées, à quels domaines ou à la réalisation de quels objectifs n'a pas été consacré suffisamment d'argent. Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyse des écarts et les projections des marges brutes d'autofinancement, il faudra détailler le budget général en un budget mensualisé.

5. Les différents budgets

5.1. Définition du budget

Le budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaires de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé, établi en fonction d'objectifs négociés et acceptés.

Selon LAUZEL P « Un budget est un ensemble coordonné de prévisions qui, compte tenu des conditions internes et externes pouvant influencer l'activité de l'entreprise, tend à

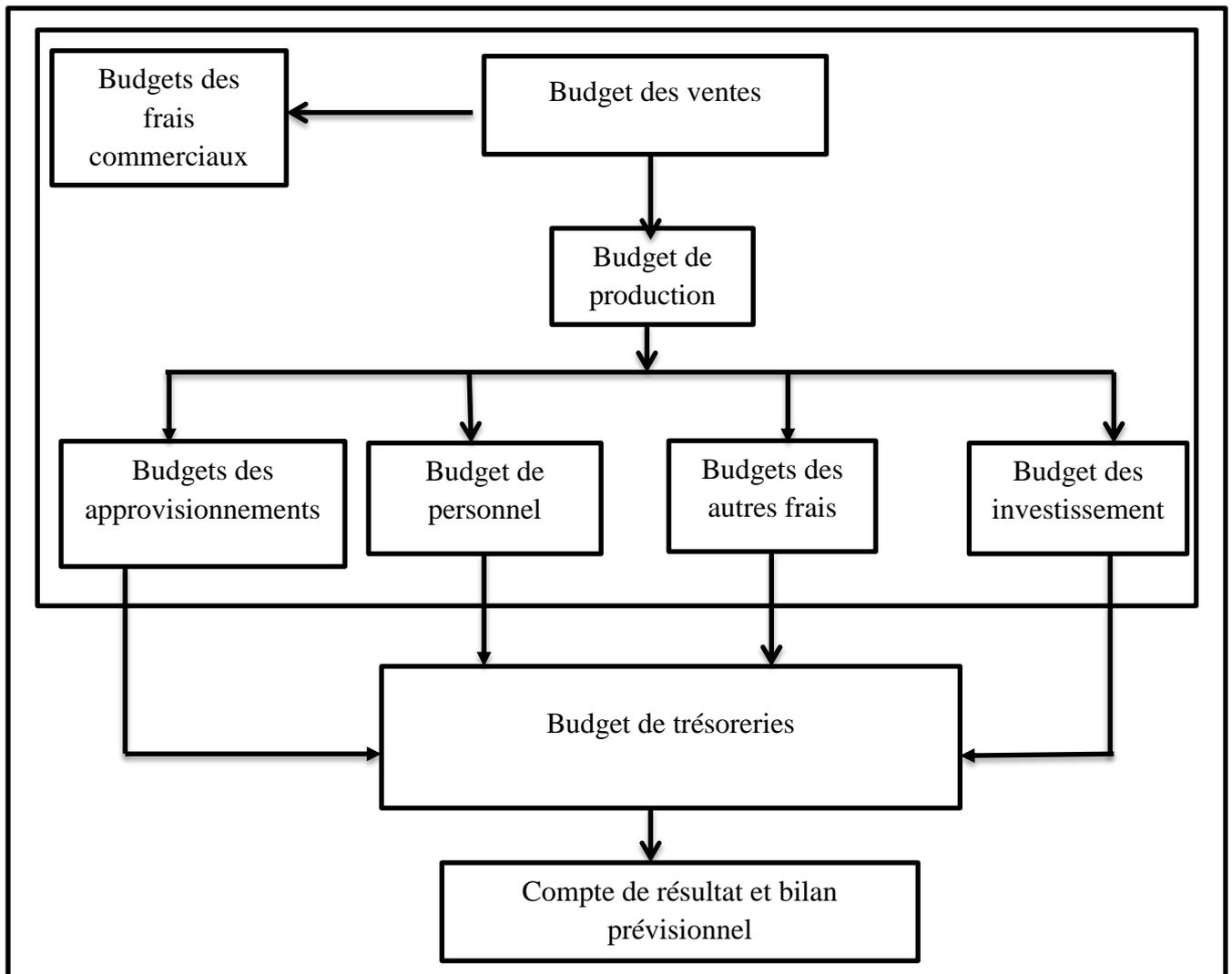
Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

adapter les moyens à des fins poursuivies. Il est donc l'instrument par excellence de la direction par objectifs. Il implique l'établissement de programme d'actions en termes de quantité, de valeur et de délais »¹⁴.

5.2. Les différents budgets

Il n'existe pas un, mais des budgets. Nous allons présenter ci-dessous les différents types de budgets que peut mettre en place une société.

❖ **Figure N° 02** : présentation des différents budgets



Source : Nicolas Berland, Contrôle budgétaire, Paris, la découverte, 2002, P 37

¹⁴ LAUZEL, P., Contrôle de gestion et budgets, éd., Sirey, Paris, 1980, P.3

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

- **Le budget des ventes** : C'est en général le premier budget auquel pense une société. Il a pour objectif de déterminer le volume d'activité et sa réalisation conditionne les autres budgets.
- **Le budget de la production** : Il permet de déterminer le rythme de production, dans des conditions optimales compte tenu des prévisions de ventes.
- **Le budget des approvisionnements** : Il y a évidemment des différences entre une société qui vend des services et une société qui vend des biens (notamment au niveau de la budgétisation des stocks). On retrouve donc principalement ce type de budget pour les entreprises qui vendent des biens. L'un des objectifs de ce budget est de déterminer le niveau de stock minimum afin d'assurer la sécurité des approvisionnements. Afin de bien définir ce budget, il est nécessaire de s'intéresser aux concepts suivants.
 - ✓ **Stock critique minimum** : Il s'agit du niveau de stock utilisé pendant le délai de livraison.
 - ✓ **Stock de sécurité** : Il s'agit du niveau de stock qui permet de minimiser le risque de rupture.
 - ✓ **Stock critique** : Il est égal à Stock critique minimum + Stock de sécurité. C'est le niveau de stock qui doit déclencher une commande.

Le budget de la fonction approvisionnement se décompose en deux sous budgets :¹⁵

- le budget des achats exprime, mois par mois, les achats prévisionnels à partir des prévisions des prix.
- le budget des charges d'approvisionnement et du stockage qui sont définis en fonction des centres d'analyse : magasin, centre approvisionnement, etc. Ces budgets sont établis en charges variables et charges fixes.

Ce budget est présenté en quantité et en valeur (Quantité x Coût standard unitaire).

- **Le budget des investissements** : Le plan stratégique de l'entreprise et la nécessité de renouvellement d'immobilisation imposent de programmer des investissements. Il faut donc choisir quel investissement est le plus rentable et quel moyen de financement lui sera attribué.

¹⁵Doriath B et GoujetC, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Op. cit, 2007, P 39

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

Remarque : on le distingue du plan de financement qui est un document pluriannuel qui recense les emplois et ressources prévisionnels. En effet, le budget des investissements détaille mois par mois les dates et les montants désengagements de l'entreprise alors que le plan de financement a une vision long terme.

➤ **Le budget des frais généraux :** Il s'agit des frais qui ne peuvent pas être affectés directement aux autres budgets. Les frais généraux sont générés par les directions fonctionnelles (finance, informatique...).

Il existe deux approches pour maîtriser les frais généraux :

- **La vision globale :** Pour maîtriser ses frais une première approche consiste à avoir une vision globale. C'est-à-dire que l'on va fixer une enveloppe en relation avec le chiffre d'affaires que l'on ne doit pas dépasser.
- **L'approche analytique :** Il peut également exister une approche analytique qui définit les missions principales et affecte les effectifs et les dépenses correspondantes aux différents postes de dépenses des frais généraux.

➤ **Le budget de trésorerie :** À l'aide des budgets définis précédemment, la société va définir ses encaissements et ses décaissements. C'est un budget spécifique, car il ne peut être établi qu'une fois que l'ensemble des autres budgets ont été réalisés et approuvés.

Il permet de déterminer la situation financière de l'entreprise et mettre en évidence les mois où il existe un risque d'insuffisance de liquidité.

La gestion budgétaire est l'un des outils les plus efficace de pilotage à court terme des processus d'entreprise, qui couvre l'ensemble des activités de planification, coordination et de contrôle à mener pour atteindre ses objectifs. Comme il est l'une des trois grands dispositifs sur lesquels les dirigeants comptent pour garder la maîtrise.

Section N°02 : Généralité sur le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est la troisième étape de la gestion budgétaire après la prévision et la budgétisation, il permet de comparer les réalisations avec les prévisions, déceler les écarts significatifs, les analyser et prendre des mesures correctives dans le but de rapprocher le résultat attendu. Aussi, étant un outil de vérification, il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.

1. Définition, rôles et objectifs

1.1. Définition

Selon **M.GERVAIS**, « le contrôle budgétaire est la comparaison permanente des résultats réels et prévisions chiffrées au budget afin :

- ✓ De rechercher la cause des écarts.
- ✓ D'informer les différents niveaux hiérarchiques.
- ✓ De prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires.
- ✓ D'apprécier l'activité des responsables budgétaires »¹⁶

En ce sens, le contrôle budgétaire, est un concept qui consiste à comparer les dépenses et les recettes budgétées aux dépenses et recette réelles. Le contrôle budgétaire s'exprime dans l'équation suivante :

$$\text{Réalizations} - \text{prévisions} = +/- \text{écarts}$$

Le contrôle budgétaire consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions.¹⁷

Le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions. Il pourrait être pleinement perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

¹⁶ Gervais M, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Edition Economica, 1990, P.123

¹⁷ Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002, P678.

1.2. Rôles

Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances, il impose à toute entreprise un « code de bonne conduite ».¹⁸

- ✓ Il oblige à respecter les contraintes et développe un mode de fonctionnement contractuel.
- ✓ Il réalise une prévision et établit un programme d'activité.
- ✓ Il responsabilise la hiérarchie à tous les niveaux par le jeu de délégations successives.
- ✓ Il oblige à une remise en cause régulière et à l'apprentissage de la négociation dans tous les types de communication.
- ✓ Il permet l'observation continue des événements capables de modifier les prévisions.

1.3. Objectifs

Nous pouvons résumer les objectifs du contrôle budgétaire comme suit :

- ✓ Comparer les réalisations avec les prévisions
- ✓ Repérer les écarts significatifs, les analyser et prendre les mesures correctives
- ✓ Un suivi de la performance des divers postes de responsabilité de l'entreprise
- ✓ s'assurer que le plan de marche se déroule bien comme anticipé afin d'atteindre les objectifs financiers prévus au budget.

2. Les principes de contrôle budgétaire

Selon **Alazard, C** les principes du contrôle budgétaire peuvent être présentés comme suit :¹⁹

- ✓ Un contrôle budgétaire pertinent s'appuie sur l'ensemble des budgets établis pour formaliser le fonctionnement à court terme de l'entité.
- ✓ La mise en place du budget s'accompagne très souvent d'une décentralisation des responsabilités par la création des centres de responsabilité de natures différentes.

Chaque responsable est alors jugé sur sa capacité à :

- Respecter la consommation des ressources pour les responsables des centres des coûts.
- Dégager les surplus financiers pour les responsables de centre de profit, tout en respectant les objectifs du volume.

¹⁸ Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, P.510.

¹⁹ Alazard C, sépari S, op .cit., 2007, p 362 et 363.

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

Pour éviter l'analyse systémique de tous les écarts, on pratique bien souvent une gestion par exception. Un tel principe consiste à ne s'intéresser qu'aux écarts sortant d'un seuil de tolérance préalablement défini. Chaque responsable doit donc préciser, rubrique par rubrique, le niveau de ses seuils.

3. Les conditions d'efficacité de contrôle budgétaire

Pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit :²⁰

- ✓ Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique.
- ✓ Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilités, en particulier en définissant clairement les modalités de cession entre les centres.
- ✓ Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme.
- ✓ Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables.

Sous ces perceptions, les responsables opérationnels pourront percevoir le contrôle budgétaire comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion dans une logique indissociable de performance et de résultat.

4. Les différentes étapes de contrôle de budgétaire

D'une manière générale, le contrôle budgétaire passe par trois étapes relatives à l'action soit : avant, pendant et après l'action.

- **Le contrôle avant l'action ou le contrôle à priori :** est assuré au cours de la budgétisation. En effet, la budgétisation par centre de responsabilité constitue une simulation, des actions envisagées d'autant plus concrète, qu'elle implique très directement les cadres opérationnels et leur permet de simuler les conséquences de leurs décisions avant même que de s'engager dans l'action. Elle permet aussi aux supérieurs hiérarchiques délimiter les frontières de leur délégation en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leurs propres pouvoirs de décision. En bref, cette fonction de contrôle a priori est étroitement liée à la fonction de simulation qui constitue aujourd'hui l'une des fonctions essentielles de la budgétisation.

²⁰ Alazard C, Sépari S, op.cit., 2007, P. 344.

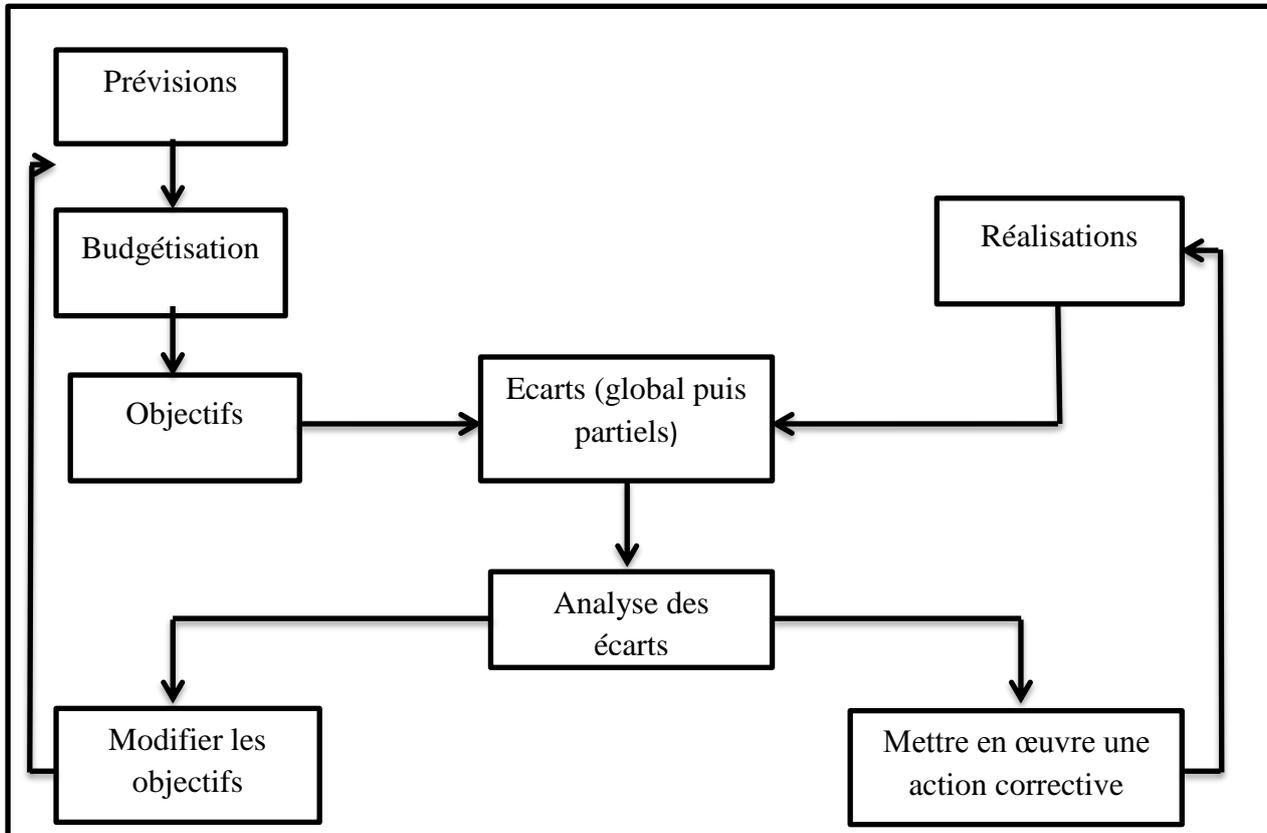
Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

- **Le contrôle pendant l'action** : C'est un contrôle opérationnel consistant à fournir les informations nécessaires de manière permanente pour assurer les actions jusqu'à leur terme. Ce type de contrôle doit être placé au niveau même des opérations.
- **Le contrôle après l'action** : La fonction de ce type de contrôle consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances, dans le cadre d'une entreprise organisée en centres de responsabilités. Le contrôle après l'action vise à présenter un bilan final de la période budgétaire : constat des réalisations, constat des décalages prévisions- réalisations, analyse et explication des écarts. Le bilan final peut déboucher sur la mesure de performance des responsables. Celles-ci s'inscrivent par ailleurs dans le processus d'évaluation mis en place par l'entreprise.

5. Le processus de contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est une méthode qui permet de rapprocher de façon régulière les prévisions budgétaires et les réalisations de l'activité de l'entreprise. Le figure ci-dessous résume le processus de contrôle budgétaire

❖ **Figure N° 03 : processus de contrôle budgétaire**



Source : Alazard C, Sépari S ; le contrôle de gestion et le tableau de bord, P115.

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

A partir de ce schéma on distingue quatre phases principales dans le processus de contrôle budgétaire :

- a) **Elaboration des budgets (La budgétisation)** : elle consiste à préparer les prévisions budgétaires sur la base des études techniques des produits et des études statistiques qui permettent de dégager divers scénarios à projeter sur l'avenir

On distingue deux types de budgets :

- **Budgets fonctionnels ou opérationnels** : budget des ventes, budgets des achats, budget de production.
- **Budget financiers ou synthèse** : budget de trésorerie

- b) **Calcul et mesure des réalisations** : Les réalisations sont dégagées sur la base des données et chiffres enregistrés par la comptabilité générale et analytique. Ils présentent les résultats et les consommations réelles. La pertinence et la clarté des méthodes utilisées dans le calcul des réalisations, sont très importantes du fait qu'elles permettent de connaître l'origine de toute anomalie détectée plus tard pendant l'étape d'identification des écarts.

c) **Constations des écarts budgétaires**

Selon le PCG (1982) «L' écart se définit comme la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée. »²¹

C'est la différence entre les coûts qui sont évalués en unités monétaire, il serait envisageable de les évaluer en unités physique (unité de matière, temps de travail, nombre d'unités d'œuvre), comme aussi la différence entre les réalisations et les prévisions (quantité, prix).

❖ **Tableau N° 01 : calcul des écarts**

Prévu (budget)	Réalisé	Ecarts
P	R	R-P

Les écarts budgétaires sont identifiés par le rapprochement entre les prévisions et les réalisations. La confrontation entre ces deux derniers engendre deux types d'écarts :

²¹ DORIATH.B, OP.CIT., P 72

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

- Un écart global qu'il faut tirer de la gestion par exception, qui s'occupe du suivi des facteurs des stratégies.
- Un écart partiel dont 'il faut identifier et mesurer les causes

➤ Analyse et calcul des écarts

« Le calcul et l'analyse des écarts doivent permettre :

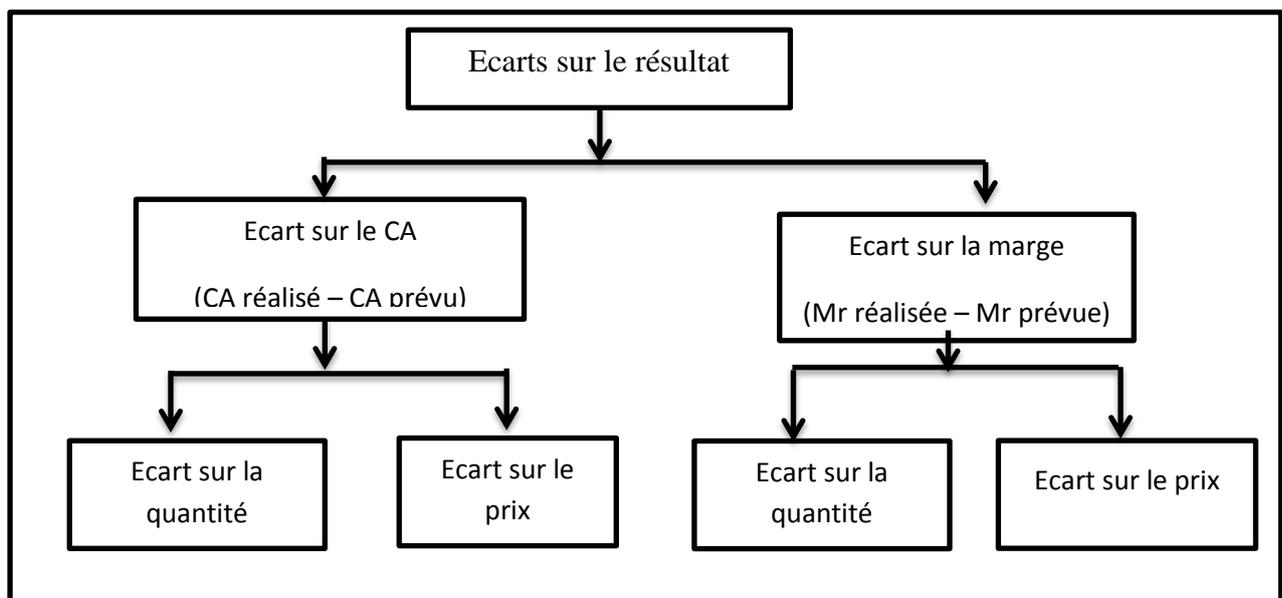
- de faire apparaître la cause éventuelle de certains dysfonctionnement afin d'y apporter les corrections nécessaires.
- de dégager les responsabilités de ces écarts.

Ce dernier point s'oppose que l'organisation de l'entreprise en centres de responsabilité coïncide avec le découpage de ses budgets. Le système budgétaire peut alors constituer un outil important de motivation des responsables de l'entreprise. C'est à partir de la confrontation entre budget et réalisations que pourra être évaluée leur performance »²².

1) Analyse de l'écart sur le résultat

Le résultat s'analyse comme la différence entre un chiffre d'affaire et des coûts de revient.

❖ Figure N° 04 : présentation de l'écart sur le résultat



Source : Doriath B, « contrôle de gestion » 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P76

²² Christian G, Christian R, Christiane R, « comptabilité de gestion », 7^{ème} édition, Paris, 2007, p 199.

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

Dans le contrôle budgétaire l'écart de résultat est l'écart de base, il se calcule de la façon suivante :

$$\text{Ecart de résultat} = \text{Résultat réel} - \text{Résultat préétabli}$$

← $\text{Chiffre d'affaire réel} - \text{coût réel}$ $\text{Chiffre d'affaire préétabli} - \text{coût préétabli}$ →

2) Ecart sur coûts

En fin de période, les responsables des différents centres d'analyse de coûts de l'entreprise procèdent au rapprochement des coûts constatés – a posteriori- avec les coûts prévu dans le budget élaboré en début de période.

Les écarts ainsi mis en évidence – et lorsqu'ils sont significatifs- font l'objet d'une analyse détaillée afin de permettre d'en identifier les causes et de prendre toute mesure d'ajustement jugée nécessaire par les responsables. Pour cela on peut citer les suivant :²³

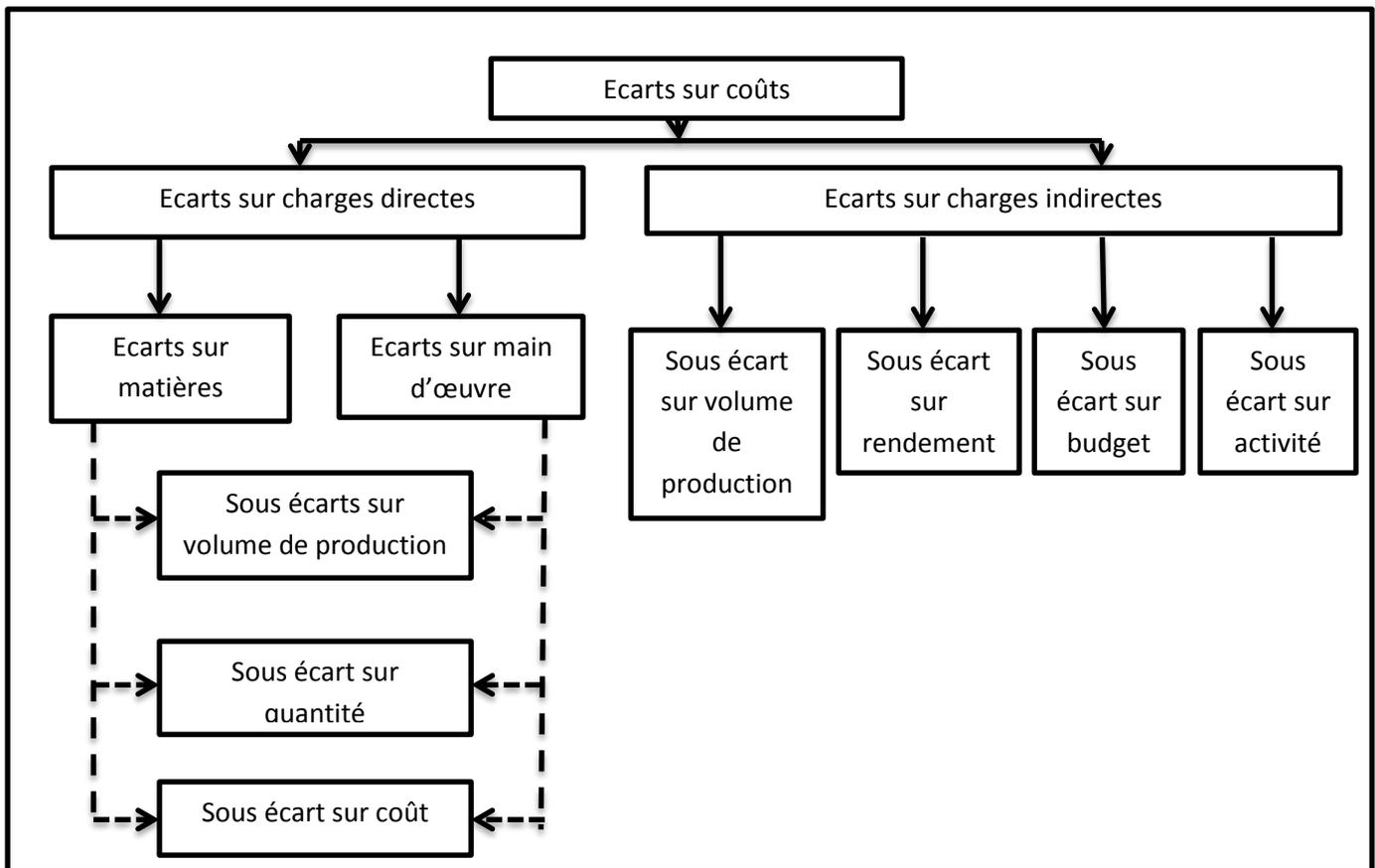
- ✓ **Le coût réel** : représente le coût effectivement supporté par l'entreprise au cours de la période.
- ✓ **Le coût prévu** : représente un coût déterminé a priori- en début de période. Il est appelé coût préétabli, coût budgété ou encore coût standard.
- ✓ **Le coût préétabli** : est calculé soit à partir du coût réel de la période écoulée, soit comme une moyenne des coûts constatés au cours de plusieurs périodes antérieures.
- ✓ **Le coût budgété** : est déterminé à partir des éléments budgétaires.
- ✓ **Le coût standard** : est déterminé à partir d'une valeur constante au cours de la période.

Les standards représentent des normes obtenues à partir de formules de composition de produits.

²³ Hénot C, hémici F, « contrôle de gestion », éd Bréal, paris, 2007, P81

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

❖ Figure N° 05 : présentation de l'écart sur le coût :



Source : comptabilité analytique, le calcul et analyse des écarts, P2. Disponible sur le site : WWW.tifawt.com.

Le contrôle de l'activité productive est réalisé au niveau des charges par nature (matière première, main d'œuvre), et au niveau des centres opérationnels (ateliers d'usage, de montage). Une distinction est ainsi menée entre l'analyse des coûts directes et des coûts indirectes.

2.1. L'analyse des écarts sur le coût directe

Les coûts directs sont principalement :

- **Les matières premières** : qui peuvent être décomposé en écart sur quantité et écart sur coût

Ecart sur quantité = (quantité réelle - quantité préétablie) x coût unitaire préétabli

$$E/Q = (QR - QP) \times CUP$$

Ecart sur coût = (coût unitaire réel - coût unitaire préétabli) X quantité réelle

$$E/C = (CUR - CUP) \times QR$$

- **La main-d'œuvre directe** : L'écart global sur main d'œuvre peut être décomposé également en écart sur temps et écart sur coût ou taux horaire.

Ecart sur le temps = (temps réel – temps préétabli) * coût préétabli de la main d'œuvre

$$E/T = (Tps R - Tps P) * c^t P \text{ de la main d'œuvre}$$

Ecart sur taux horaire = (taux horaire réel – taux horaire préétabli) * N^{bre} d'heure réel pour la production constatée

$$E/T_xH = (T_x H^R R - T_x H^R P) * N^{bre} \text{ d'heure R}$$

2.2. Ecart sur les charges indirectes (centre d'analyse) :

L'écart global sur charges indirectes résulte de la combinaison de plusieurs faits :

- Une différence due aux charges variables,
- Une différence sur le coût de l'unité d'œuvre,
- Une différence sur le nombre d'unités d'œuvre.

Pour les charges indirectes, l'analyse de l'écart global consiste à le décomposer en 3 sous-écarts afin de faciliter la recherche des causes :

- **Ecart sur le budget (E/B)** : Cet écart traduit la différence entre le montant des charges indirectes réellement constaté pour le centre d'analyse et le coût préétabli adapté à l'activité réelle (ou budget flexible).

Si l'écart est positif, il est donc défavorable.

S'il est négatif, il est donc favorable.

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

Ecart sur budget = coût réel - coût prévu pour l' activité réelle (budget)

- **Ecart sur l'activité E/A** : Il est dû à une différence entre le budget prévu pour l'activité réelle constatée et le coût préétabli correspondant à la même activité. L'écart concerne l'imputation des charges fixes. Son origine se situe par une différence entre l'activité réelle et l'activité normale.

Il est encore appelé « **coût d'imputation rationnelle** »

Ecart sur activité = budget prévu pour l' activité réelle - coût rationnel

- **Ecart sur le rendement (E/R)** : C'est la différence entre le nombre d'unités d'œuvre réellement employé pour la production et le nombre d'unités d'œuvre qui aurait dû être consommé. Cette différence est évaluée au coût préétabli.

Ecart sur rendement = coût Rationnel - coût prévu ajusté à la production

d) Mesure et identification des causes : Cette phase du contrôle est très importante, parce qu'elle détermine les actions et les mesures à entreprendre après la détection des causes réelles des écarts constatés. En effet, toute action ou modification peut engendrer un changement des règles de jeu dans toute l'entreprise. C'est pour cela qu'il faut prendre les mesures avec prudence et entretenir un dialogue avec tous les niveaux. Cependant, les mesures à prendre auront un impact sur les deux volets essentiels de ce processus, à savoir : les prévisions et les réalisations.

- Les actions correctives se répercutent sur les réalisations dans le cas où les causes sont internes.
- L'ajustement de la norme (prévisions), se fait quand les causes derrière les écarts budgétaires sont externes, ainsi il faut revoir les critères de base de déterminations de ces écarts.

D'une manière générale, sur le dégagement des écarts, il convient d'effectuer :

- La comparaison de la prévision à l'objectif budgétaire pour tirer des décisions alors qu'il est encore temps pour agir.

- La comparaison du réalisé mensuel avec la dernière prévision, et non le budget, pour en tirer des enseignements immédiatement pour la nouvelle prévision ; la référence budgétaire étant trop ancienne et grossière pour une analyse du réalisé, alors que la dernière prévision est récente et représente en principe un engagement du management.

6. Les supports de contrôle budgétaire

Toutes les informations qui sont collectées et utilisées pour déterminer les écarts par rapport au budget sont mises en forme dans des tableaux de bord et des rapports de contrôle. Elles font également l'objet de débats lors des réunions périodiques de suivi budgétaire. Donc Il existe trois supports : le tableau de bord du responsable budgétaire, les rapports de contrôle et les réunions périodiques de suivi budgétaire.

6.1. Le tableau de bord

a) Définition

Ils sont établis au niveau de chacun des centres de responsabilité de l'entreprise selon une périodicité beaucoup plus courte. Ils comportent un certain nombre d'indicateurs caractéristiques de la performance du centre.²⁴

Selon **Claude ALAZARD** et **Sabine SEPARI** « le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »²⁵

Pour **Caroline SELMER**, le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs. »²⁶.

a) Les objectifs de tableau de bord :

Le tableau de bord est apparu en vue de répondre à certains objectifs qui sont :²⁷

²⁴ Christian G, Christian R, Christiane R, « comptabilité de gestion », 7^{ème} édition, Paris, 2007, P 320.

²⁵ ALZARD (C) et SEPARI (S) : contrôle de gestion, manuel et application, édition Dunod, France, 2005, p.599.

²⁶ SELMER (Caroline), « concevoir un tableau de bord de gestion », édition Dunod, Paris, 1998, p.32.

²⁷ LEROY M ; « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 1998 ; p 15.

- Le tableau de bord donne une vue d'ensemble d'information propres à chaque service, ce qui lui donne la qualité d'un outil indispensable pour chaque responsable.
- Le tableau de bord incite les dirigeants de prendre des décisions nécessaires en temps utile et d'évaluer leurs performances dans le but de l'améliorer
- C'est un document de travail qui permet d'apprécier les résultats d'actions engagées antérieurement, de stimuler les actions correctives et de rendre compte à l'autorité.

6.2. Les rapports de contrôle : le contrôle budgétaire devient périodique lorsque le responsable d'un budget rend compte à sa hiérarchie des performances obtenues dans son département. Ce rapport se présente sous une forme standardisée qui indique : les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes, l'analyse des écarts qui a été faite, pour chaque variable contrôlée, le résultat obtenu et Les mesures prises afin de réorienter l'action vers l'objectif.

6.3. Les réunions de suivi budgétaire

Le suivi budgétaire est une comparaison à une date donnée entre un budget prévisionnel et des dépenses réalisées. Il doit être fait régulièrement par le service comptable et à la disposition du reste de la structure des partenaires financiers en cas de besoin. Il facilite ainsi le pilotage des activités et la maîtrise du budget en analysant le passé (comparer les activités réalisées avec les dépenses faites) pour prévoir le futur (planification des activités et des dépenses correspondantes). Le suivi budgétaire peut concerner le budget global de la structure, d'un projet ou d'un financement spécifique

Les réunions de suivi budgétaire permettent de faire l'examen synthétique des comptes, mensuellement, afin, d'apprécier le degré de conformité de l'exécution et l'état d'avancement des mesures décidées. A ces réunions, participent les auteurs de contrôleur de gestion, les supérieurs ainsi que les responsables budgétaires qui rendent comptes des écarts constatés et des actions correctives nécessaires. Ces réunions pourront avoir comme support d'information, les rapports de contrôle, un système de tableau de bord informatisé.²⁸

²⁸ M Gervais, « contrôle de gestion par le système budgétaire », Ed Vuibert, paris, janvier 1987, P 165,166.

Chapitre 01 : La Gestion Budgétaire, outil de prévision et du contrôle

Pour conclure il est nécessaire de rappeler que la gestion budgétaire est un outil principal du contrôle de gestion, qui est le processus par lequel l'entreprise définit ses objectifs à court terme et les moyens pour les atteindre. La gestion prévisionnelle permet de traduire ces objectifs tracés par l'entreprise à des programmes qui sont chiffrés et présentés sous forme des budgets, parmi ces dernières figures le budget d'approvisionnement qui fera l'objet de prochain chapitre.

Chapitre 02

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'élément principal sur lequel va porter l'objet de notre mémoire à savoir la gestion budgétaire des approvisionnements.

La première section sera consacrée à la présentation de la fonction d'approvisionnement, ses missions, ses différentes politiques ainsi que son processus et ses techniques d'efficacité.

La deuxième section, présentera le budget d'approvisionnement et son contrôle en évoquant sa définition, ses différents types et ses méthodes d'élaborations.

Section 01 : Généralité sur l'approvisionnement

La fonction Approvisionnement est indispensable dans la réalisation des Objectifs de l'entreprise. Donc, il est nécessaire de comprendre l'ensemble des activités du processus d'approvisionnement. Dans cette section, nous développerons successivement la définition de l'approvisionnement, les différentes politiques et les coûts associés, les méthodes de réapprovisionnements et leurs techniques.

1. Définition et objectifs de l'approvisionnement

1.1. Définition

Plusieurs définitions ont été attribuées à l'approvisionnement :

Selon DURAN. J.P (2003) : « l'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes »²⁹

Selon PERSON. H (2000) : « l'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production »³⁰

La fonction « approvisionnement » se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Elle peut donc se définir comme étant la fonction responsable de l'acquisition des biens ou des services nécessaires au fonctionnement quotidien de l'entreprise.

²⁹ DURAN. J.P, « Les approvisionnements », édition Gualino, Paris, 2003, P. 12.

³⁰ PERSON. H, « Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI », édition. Maxime, Paris, 2000, P. 24.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

La fonction approvisionnement comprend l'ensemble des opérations par lesquelles sont mis à la disposition de l'entreprise tous les produits et services dont elle a besoin et qu'elle doit se procurer à l'extérieur.

Cette fonction est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise :

- La production (absence d'arrêt dans la production)
- L'activité commerciale (respect des délais de livraison)
- Le système financier (réduction du coût des produits achetés grâce à une meilleure définition des besoins).

1.2. Objectifs de la fonction d'approvisionnement

La mission générale de la fonction « l'approvisionnement » est de mettre à la disposition des unités de production les biens en qualité et quantité suffisantes. Ceci est réalisé selon les objectifs suivants ³¹:

- **Objectif des coûts** : Les services d'approvisionnement cherchent toujours à réduire les coûts d'achat (par le choix du fournisseur offrant des prix plus avantageux) et à minimiser les coûts de gestion.
- **Objectif de fonctionnement** : Les services d'approvisionnement doivent mettre à la disposition du service production des quantités de matières suffisantes pour son bon fonctionnement afin d'éviter tout arrêt ou ralentissement de la fabrication.
- **Objectif de qualité** : La qualité est une condition importante pour la réussite d'un produit. Le choix du produit et de fournisseur de qualité assure une sécurité indispensable pour l'entreprise.

2. Missions et tâches de la fonction d'approvisionnement

La mission de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour l'activité.

Les tâches de la fonction sont:

- Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions.

³¹ Fournie Paul, Ménard, Jean.-Pierre, « Gestion de l'approvisionnement et des stocks », 2^{ème} édition, Paris, 2004, p10

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

- Collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter.
- Rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux, programmer et passer les commandes d'achats.
- Suivre les livraisons des commandes.
- Contrôler les réceptions des commandes.
- Analyser l'utilisation des achats dans les différents services.
- Gérer les stocks.
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

3. Les différentes politiques d'approvisionnement et leurs coûts associés

3.1. Les différentes politiques d'approvisionnement

Les politiques d'approvisionnements sont déterminées en fonction de la cadence (rythme) d'approvisionnement choisie ; en l'occurrence on va se contenter de trois politiques.

➤ Un approvisionnement sur l'année

Cette politique repose sur la passation d'une seule commande pendant toute l'année, elle permet de minimiser le coût de passation ainsi que d'éviter toute rupture de stock, cependant elle engendre un coût de possession très important.

➤ Un approvisionnement par trimestre

On aura quatre livraisons égales dans l'année. Cette politique a l'avantage d'avoir un coût de stockage plus réduit cependant elle génère un coût de passation plus important.

➤ Le juste à temps (JAT)

Cette politique consiste à acheter la quantité des matières au moment même où elles doivent être incorporées dans la fabrication, ce qui implique à une absence de stock dans l'entreprise.

3.2. Les coûts associés à une politique d'approvisionnement ³²

A) Le coût de lancement des commandes (ou coût de passation des commandes)

La gestion des commandes induit des charges indirectes dans un centre d'approvisionnement : charges de personnel du service achat et du magasin, charges de transport,...

Une partie de ces charges varie en fonction du nombre de commandes passées mais indépendamment des quantités commandées à chaque fois : contrôle des réceptions, traitement administratif des commandes, une partie des coûts de transport,...

La politique 1 envisagée précédemment (un seul approvisionnement par an) induira donc à un coût de lancement des commandes beaucoup plus faible que la politique 2 (quatre approvisionnements dans l'année) et que la politique 3 (approvisionnement en « juste à temps »).

➤ Les éléments du coût de passation de la commande

- ✓ **Passation de la commande** : les coûts de passation de commande comprennent :
 - Les coûts de la commande qui comprennent (les frais de téléphone, fax, convention, frais de prospection et analyse des offres).
 - Les coûts du suivi de la commande (les frais d'étude de marché, négociation, surveillance du délai de livraison).
- ✓ **Les coûts de réception des commandes** : les coûts de réception des commandes comprennent :
 - Les frais de contrôle quantitatif et qualitatif, les frais de déplacements des acheteurs ainsi que les frais du personnel chargé de la commande (perte de valeur et perte de poids, mobiliers utilisés, salaires).

B) Le coût de stockage (ou coût de possession du stock)

La possession d'un stock induit des charges dont le montant varie en fonction du niveau de stock. Certaines de ces charges se retrouvent dans le centre d'analyse « approvisionnement » telles que : assurances, amortissement des locaux, etc. ; d'autres sont comptabilisées comme charges administratives et financières dans les coûts hors production tel que le coût du financement du stock.

Ce coût de possession (sur l'année) est proportionnel à la valeur du stock moyen. Il sera donc beaucoup plus élevé pour la politique 1 (approvisionnement par l'année) que pour la

³² Christian G, Christian R, Christiane R, op, cit, 2007, P265.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

politique 2 (approvisionnement par trimestre). Il sera à la limite nulle dans le cas d'une politique de réapprovisionnement en « juste à temps ».

➤ Les éléments du coût de possession

Ce coût est exprimé sous forme d'un taux et calculé sur la base de la valeur du stock moyen. Parmi ces éléments on distingue :

- ❖ L'intérêt des dettes destinées au financement des achats
- ❖ Les dépréciations du stock (perte matériel et avaries, perte par détérioration provoquée par multiple incident).
- ❖ Les frais de magasinage : ce sont des frais de fonctionnement du magasin (loyer et entretien des locaux, assurances, frais de personnel et de manutention, gardiennage...)

C) Le coût de pénurie (ou coût de rupture de stock) : Dans ce qui précède, on a supposé que la connaissance préalable de la demande permettait d'éviter toute rupture de stock.

Les erreurs de prévision, l'incertitude sur les délais de livraison par le fournisseur, peuvent conduire dans certains cas à une insuffisance temporaire d'approvisionnements pour satisfaire les besoins de la fabrication.

Ce risque est encouru lors de chaque réapprovisionnement et il est donc plus élevé avec la politique 2 (approvisionnement par trimestre) qu'avec la politique 1 (approvisionnement par année).

L'évaluation de ce coût de rupture de stock est souvent difficile. Il peut englober :

- un coût d'opportunité lié à des ventes manquées ;
- un « déficit d'image commerciale » induit par les retards dans la livraison aux clients
- des charges supplémentaires entraînées par la désorganisation de la production

Les coûts de pénurie représentent les coûts susceptibles de survenir lorsqu'un article n'est pas disponible.

Les coûts de pénurie comprennent :

- La main d'œuvre inoccupée.
- L'équipement arrêté.
- Les coûts occasionnés par les changements dans le programme de fabrication.
- La perte de réputation.

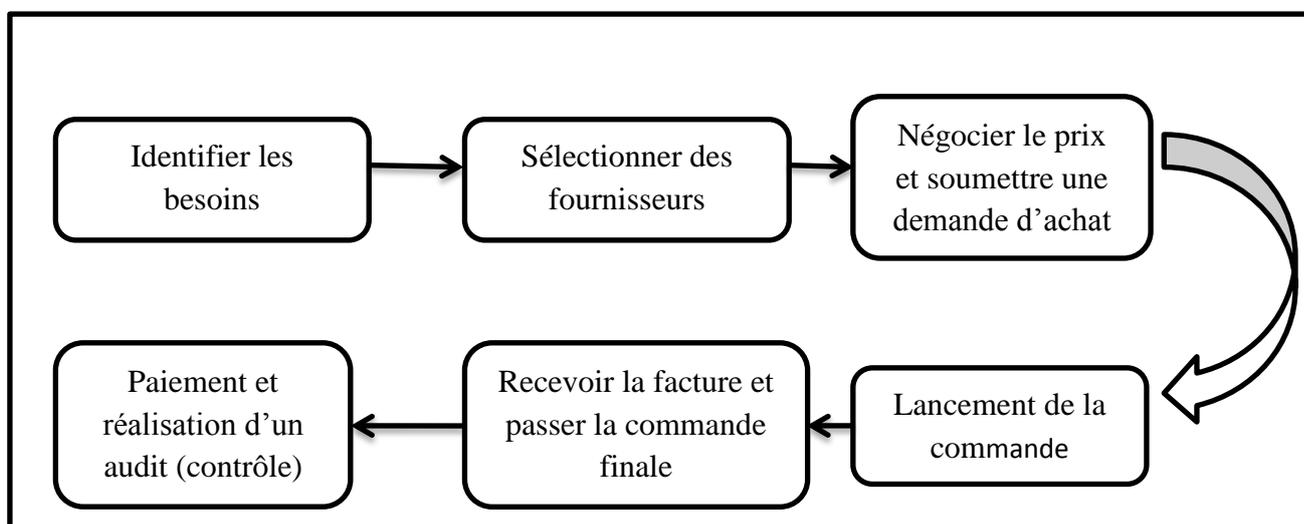
Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

- La perte de commande
- Les coûts des procédures d'urgence pour accélérer les livraisons.
- Les coûts supplémentaires de sous-traitance pour respecter les délais.

4. Le processus d'approvisionnement

Le processus d'approvisionnement gère les opérations qui ont pour but l'alimentation de l'entreprise en biens et services. Ces opérations permettent la mise en disposition pour les utilisateurs, des biens et des services non disponibles dans l'entreprise, correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité à un coût minimum.

❖ Figure N° 06 : le processus d'approvisionnement



Source : Elaboré par nous-même, sur synthèse de lecture.

Donc A partir de ce schéma et en règle générale, le processus d'approvisionnement comprend sept étapes :

- **Identifier les besoins de l'entreprise :** Le cycle commence lorsqu'une entreprise reconnaît le besoin d'un bien ou d'un service. La première étape consiste à identifier les besoins en éléments internes, matériels nécessaires à l'exécution des opérations ou externes destinés à la vente. Une fois que le besoin est identifié, le service financier doit établir un budget pour passer à l'étape suivante.
- **Evaluer les fournisseurs :** la sélection des fournisseurs dépend de sa capacité de respecter les normes de valeur et de qualité des biens de l'entreprise. Les critères de sélection (choix) doivent inclure la quantité de production, la réputation, la rapidité, la fiabilité et le service à la clientèle du fabricant. Les fournisseurs doivent également

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

offrir un prix compétitif qui réduit le coût d'achat de l'entreprise. Il est essentiel de trouver des fournisseurs adéquats, car cela peut mener à une relation à long terme qui profite mutuellement aux deux parties.

- **Négocier le prix et soumettre une demande d'achat :** Une fois l'entreprise choisit son fournisseur, les deux parties doivent s'entendre sur le prix des marchandises. Cette étape, connue sous le nom de passation de marchés, nécessite une collaboration sur les modalités de production et de livraison. Ce n'est qu'une fois que chaque facteur est décrit dans le contrat, que l'entreprise peut envoyer une demande d'achat à son service financier interne. Le conseiller financier doit suivre la procédure nécessaire et approuver la demande avant qu'une ordonnance puisse être finalisée.
- **Lancement de commande :** La commande fournisseur est créée lorsque la société est finalement en mesure d'acheter les biens ou services auprès du fournisseur agréé. La commande est un contrat qui lie juridiquement l'entreprise et le vendeur aux conditions convenues. A des fins d'audit et de suivi, les bons de commande sont enregistrés manuellement ou créés à l'aide d'un logiciel de commande.
- **Recevoir la facture et passer la commande finale :** Lorsque le fournisseur reçoit et examine la commande fournisseur de la société, il retourne une facture. La facture décrit les produits, les quantités et les prix, ainsi que la date à laquelle le paiement final est dû. Si l'entreprise a des divergences avec la commande, elle a peu de temps pour contacter le fournisseur et apporter des modifications. Une fois cette période définie terminée, la commande est finalisée et la production commence.
- **Paiement des marchandises et réalisation d'un audit :** Selon le moment ou le délai de paiement convenu a été fixe, l'entreprise paiera les marchandises avant ou après la livraison. Une fois que les marchandises arrivent à l'installation de l'entreprise, l'équipe des comptes créditeurs doit vérifier la facture et effectuer une vérification. Le groupe effectue un audit de rapprochement tridirectionnel, un processus de comptabilité fournisseur qui correspond aux données des bons de commande, des factures et des instructions de livraison.
- **Mettre à jour :** La dernière étape du processus d'approvisionnement consiste à mettre à jour tous les enregistrements afin d'inclure les informations de la vérification, de la facture et du bon de commande. Une comptabilité précise et essentielle, car elle rend les inspections trimestrielles moins compliquées et évite les écarts de stock.

5. Les méthodes de réapprovisionnements

La planification des approvisionnements est un processus d'optimisation qui consiste à identifier les besoins réels sur une période donnée, et à programmer le réapprovisionnement des magasins de manière à générer le moins de coûts possibles pour l'entreprise.

Définir une politique d'approvisionnement consiste donc à :

- identifier les matières à réapprovisionner dans le stock,
- établir un calendrier de passation des commandes,
- déterminer les quantités à commander.

Ces deux derniers éléments (dates et quantité) sont ceux sur lesquels repose le choix de la politique d'approvisionnement de l'entreprise.

Suivant les combinaisons des dates et quantités de commande, il est en théorie possible de définir quatre méthodes ³³:

5.1.Méthode de réapprovisionnement périodique « date fixe et quantité fixe » (cadencement fixe)

Aussi connue sous le nom de « méthode calendaire », elle est utilisée dans les cas exceptionnels de sorties très stables ou pour de courtes période (entreprise industrielle). Dans cette méthode, on prévoit des livraisons de pièces à date fixe, les quantités livrées sont égales et peuvent se rapprocher de la quantité économique ou toute autre valeur.

✓ **Domain d'application :**

Cette méthode est conseillée pour approvisionner des produits de classe C dont la consommation est régulière afin d'éviter les risques de rupture de stock, ou si elle se produit, son effet sera minimisé du fait de la classe d'importance de ces produits.

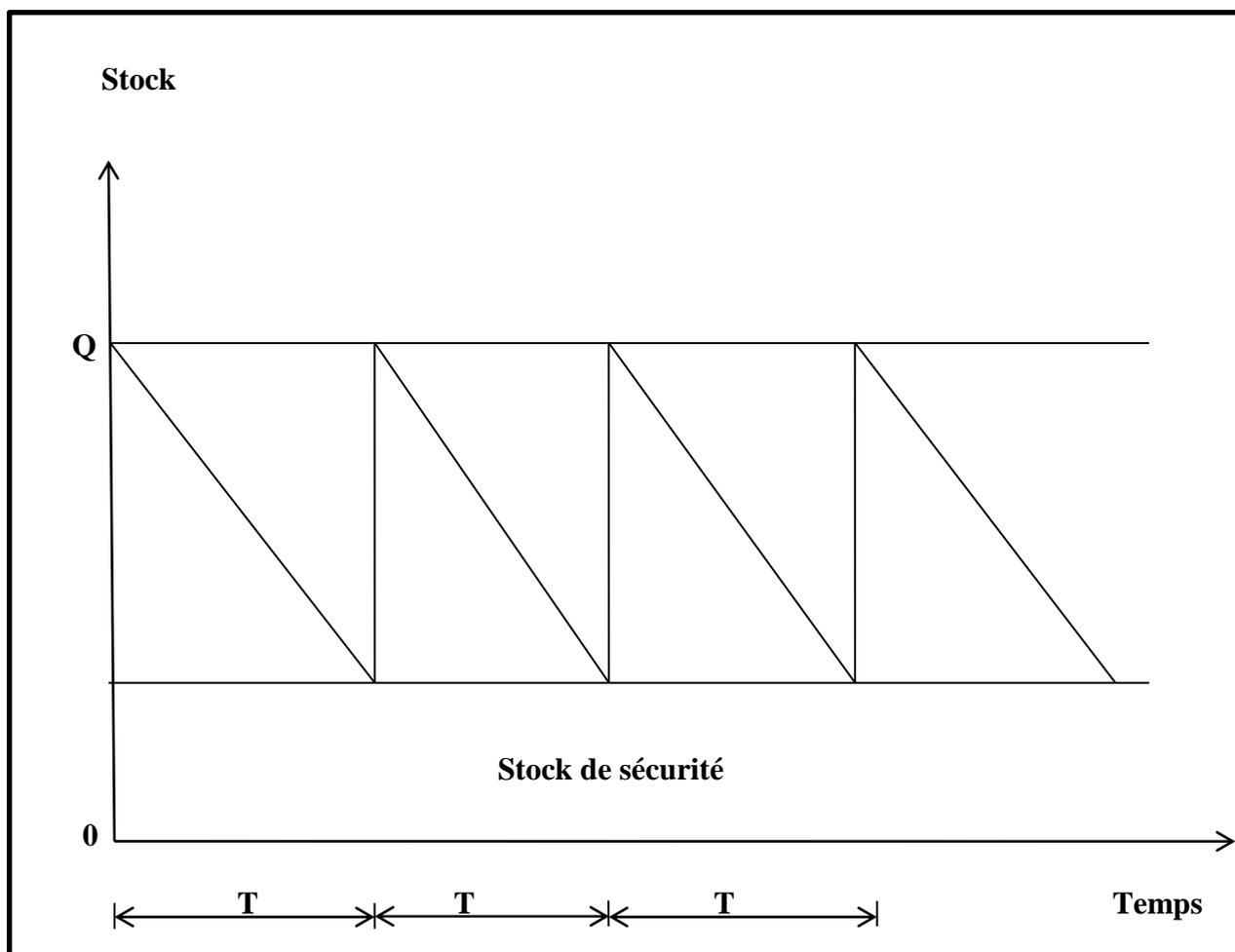
De plus, afin de minimiser le risque d'inflation du stock non maîtrisé, on privilégiera cette méthode pour des produits de faible valeur.

La manière la plus simple d'application de cette méthode est de passer un contrat annuel avec le fournisseur, ce contrat faisant l'objet d'une livraison partielle périodique.

³³ Courtois, A., Martin-Bonnefous, C., Pillet, M., & Pillet, M. « Gestion de production ». Les Ed. D'Organisation ; 4^{ème}, Paris, 2003.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

- ❖ **Figure N° 07 : Représentation graphique de la Méthode de réapprovisionnement à dates fixes et quantités fixes.**



Source : Courtois, A., Martin-Bonnefous, C., Pillet, M., & Pillet, M. . Gestion de production. Les Ed. D'Organisation ; 4^{ème}, Paris, 2003

- ❖ **Tableau N° 02 : Les avantages et les inconvénients de la Méthode de réapprovisionnement à dates fixes et quantités fixes. .**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - simplification de la gestion des stocks. - gains d'échelle négociable vue la quantité souvent élevée de la commande. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de cumul de stock et de sur-stockage si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou si la consommation n'est pas régulière

Source : Courtois, A., Martin-Bonnefous, C., Pillet, M., & Pillet, M. Gestion de production. Les Ed. D'Organisation ; 4^{ème}, Paris, 2003

5.2. Méthode de complètement Périodique (date fixe et quantité variable)

✓ Domain d'application

Connue aussi sous le nom : « méthode de complètement », elle est adaptée pour les produits coûteux, périssables ou encombrants et dont la consommation est régulière. Pour chaque produit concerné, un niveau de stock maximum est défini. A Période fixe, le Gestionnaire calcule son stock restant et émet une commande en quantité permettant de le ramener au niveau de stock maximum fixé.

Selon cette méthode, on définit pour chaque produit un niveau de stock optimum (dit niveau de complètement).

Pour calculer le niveau de complètement (**Q_m**), il faut tenir compte de la consommation moyenne par unité de temps (**C**), du délai de réalisation ou de réapprovisionnement de l'article (**D**), de la période de passation des commandes ou de lancement (**d**) , et d'un stock de sécurité dimensionné pour éviter des ruptures dûes à la variabilité de la consommation réelle (**SS**) , d'où la quantité de complètement est donnée par :

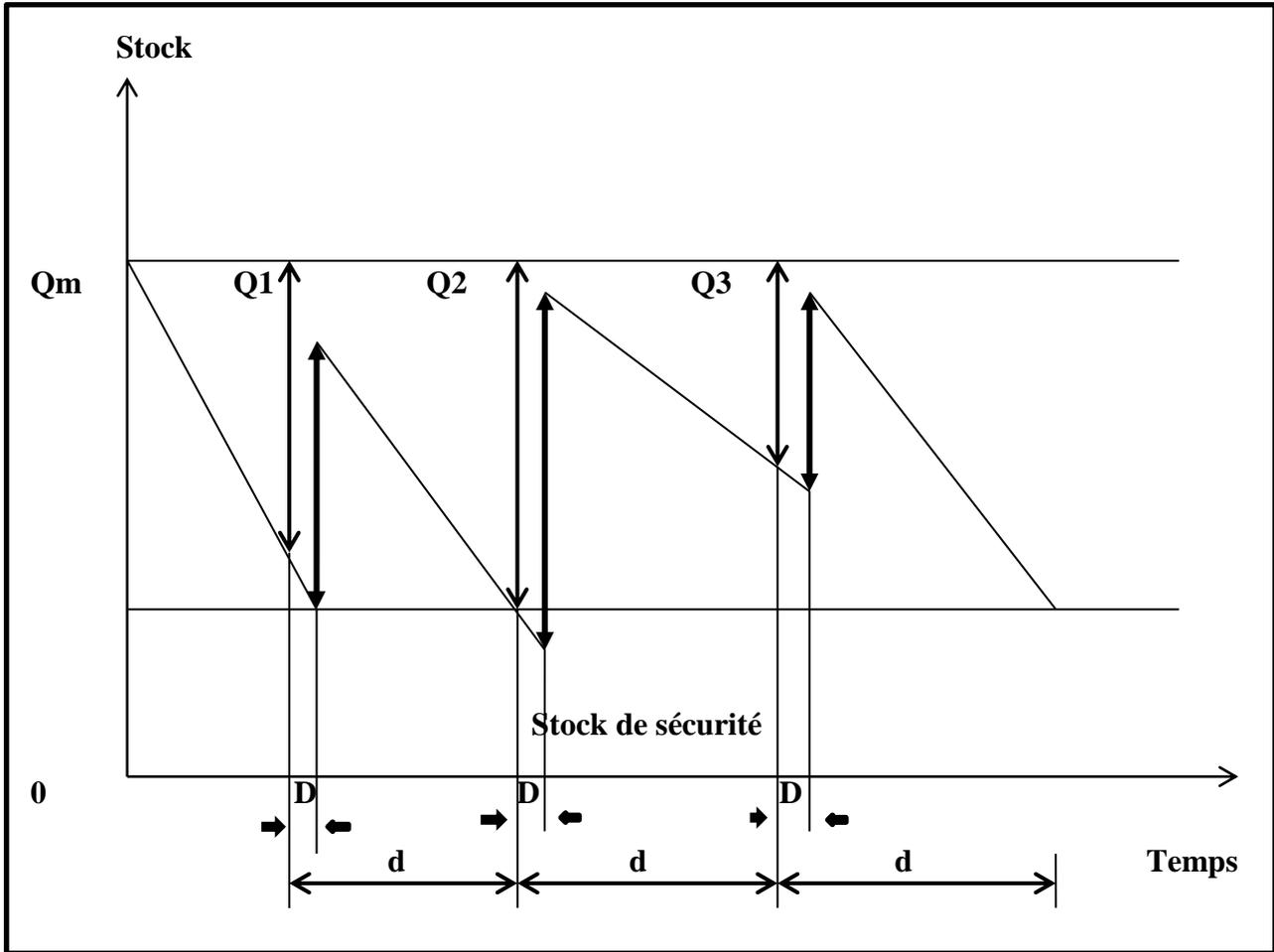
$$\mathbf{Q_m = C \times (D+d) + SS}$$

La formule de la quantité à commander (**Q_i**) à chaque période est donnée par :

$$\mathbf{Q_i = Q_m - \text{stock de l'article au moment de passation de la commande.}}$$

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

- ❖ **Figure N°08 : Représentation graphique de la Méthode de complètement périodique date fixe et quantité variable.**



Source : Courtois, A., Martin-Bonnefous, C., Pillet, M., & Pillet, M. Gestion de production. Les Ed. D'Organisation ; 4^{ème}, Paris, 2003

- ❖ **Tableau N° 03 : Les avantages et les inconvénients de la Méthode de complètement périodique date fixe et quantité variable.**

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Simplification de la gestion et maîtrise des immobilisations financières. - Elle permet l'établissement d'un planning de réapprovisionnement. - Elle permet le regroupement de commande (date de commande fixe pour tous les articles). 	<ul style="list-style-type: none"> - Si la consommation pour une raison quelconque devient irrégulière, il y a risque de cumul de stock (immobilisation financière à éviter) ou de rupture de stock. - Immobilisation plus importante des stocks qui engendre le gel des capitaux.

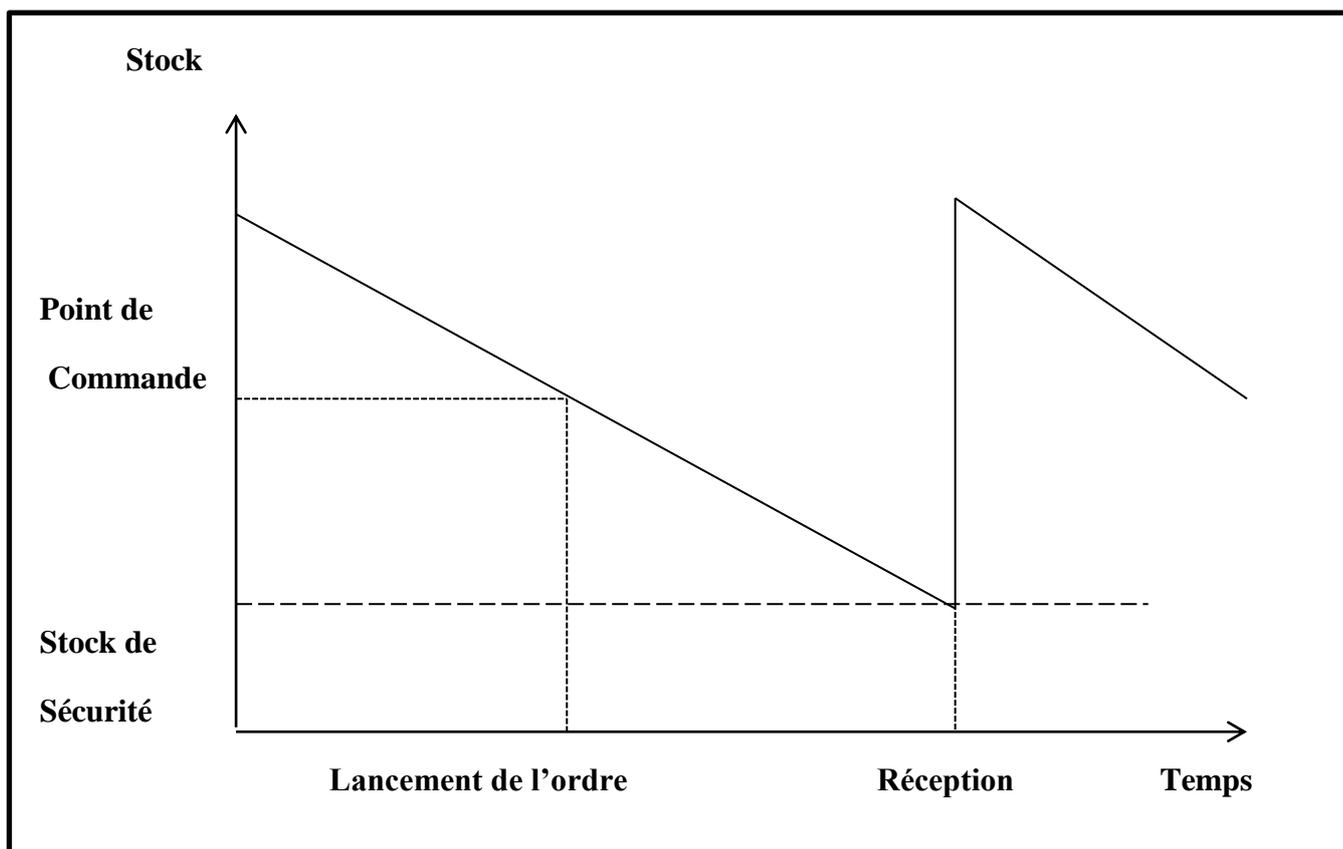
Source : Courtois, A., Martin-Bonnefous, C., Pillet, M., & Pillet, M. Gestion de production. Les Ed. D'Organisation ; 4^{ème}, Paris, 2003

5.3. Méthode de réapprovisionnement : point de commande (date variable et quantité fixe)

✓ Domain d'application

Connue aussi sous le nom : « méthode du point de commande », elle consiste à définir un niveau de stock minimum pour chaque article concerné, qui permet de déclencher la commande en quantité fixe (lot économique), ainsi que de couvrir les besoins durant le délai de livraison (de la date de lancement de la commande à la date de sa réception). Cette technique est essentiellement adaptée pour les articles très coûteux (classe A) et dont les consommations sont peu régulières, cette méthode consiste aussi à commander une quantité fixe à chaque fois que le stock descend à un niveau dit point de commande. Le stock que l'on prend en considération est le stock disponible.

❖ Figure N° 09 : Représentation graphique de la Méthode de réapprovisionnement à point de commande.



Source : Alazard C., Sépari S., « Contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, P281.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

✓ Détermination du point de commande

Le schéma présenté par la figure 3, est purement théorique, car le délai d'approvisionnement n'est pas sans aléa, sans oublier que la consommation peut être plus importante que prévu, c'est pour cela que l'entreprise doit prévoir un stock dit de sécurité, afin d'éviter la rupture de stock et couvrir « l'imprévisible ».

La formule de point de commande (PC) est donnée par :

$$PC = C * D + SS$$

Avec :

C : la consommation moyen par unité de temps.

D : délais de réalisation ou d'approvisionnement d'un article.

SS : stock de sécurité.

Les quantités à commander (**Qi**) peuvent être calculées par la formule de la quantité économique (formule de Wilson), néanmoins un problème peut se poser dans le cas où la quantité économique (quantité commandée) ne permet pas au stock de passer au-dessus du point de commande, donc on est face à une rupture de stock. la solution c'est de raisonner sur « un stock fictif » pour lequel une nouvelle commande doit être passé lorsque ce stock atteint le point de commande.

❖ Tableau N° 04 : Les avantages et les inconvénients de la Méthode de réapprovisionnement à point de commande.

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- La commande par lot économique permet de faire une meilleure optimisation des approvisionnements. Des calculs bien faits évitent de lourdes immobilisations financières.- Suivi permanent qui permet de limiter le nombre de rupture	<ul style="list-style-type: none">- Implication de lourdes charges administratives par la surveillance permanente (inventaire permanent).- Si La consommation subit une croissance subite et irrégulière, il y a risque de rupture de stock. Cela impose quelque fois la mise en place d'un stock de sécurité. Ce qui finalement ne résout le problème d'immobilisation financière que dans une moindre mesure.- Le cout de gestion est élevé.

Source : Courtois, A., Martin-Bonnefous, C., Pillet, M., & Pillet, M. Gestion de production. Les Ed. D'Organisation ; 4^{ème}, Paris, 2003

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

5.4.Méthode de réapprovisionnement à date variable et quantité variable :

✓ Présentation

Cette méthode est adaptée pour le stock de projets, elle concerne aussi la gestion d'articles coûteux appartenant à la catégorie A (de la classification ABC). Les commandes se font exclusivement sur besoin. En d'autre terme, les quantités sont à chaque fois le résultat d'une estimation des besoins à court terme. Ces derniers peuvent aussi simplement correspondre à une étape dudit projet. Elle est peu utilisée à cause de la difficulté que rencontre l'entreprise, car elle est obligée de maîtriser deux paramètres à la fois (la quantité et la période), l'attention donc demandée par cette méthode ne la rend exploitable que pour un nombre très réduit d'articles au plus une dizaine par gestionnaire

❖ Tableau N° 05 Les avantages et les inconvénients de la Méthode de réapprovisionnement à date variable et quantité variable :

Les avantages	Les inconvénients
-Elle permet éventuellement de profiter des tarifs très intéressants (soldes par exemple). -Limitation des immobilisations financières inutiles à une date donnée.	-Elle peut favoriser la spéculation. -Il est préférable de ne l'utiliser que pour un nombre réduit d'articles, sinon l'entreprise risque de se fragiliser. -Très sensible aux aléas de l'environnement. Un incident mineur peut finalement avoir des conséquences majeures sur l'ensemble du projet.

Source : Gaspart, P. (2004). Gestion des stocks et de la production. Notes de cours, ULB, Bruxelles.

6. Les techniques pour un approvisionnement efficace

Plusieurs méthodologies existent en ce qui concerne les stratégies d'approvisionnements :

6.1. Par analyse

- **La méthode empirique :** pour gérer les approvisionnements, la méthode dite empirique se base sur l'historique des ventes. Pour satisfaire la demande des consommateurs et marché, la moyenne des ventes est établie et les chiffres de l'année précédente sont analysés.

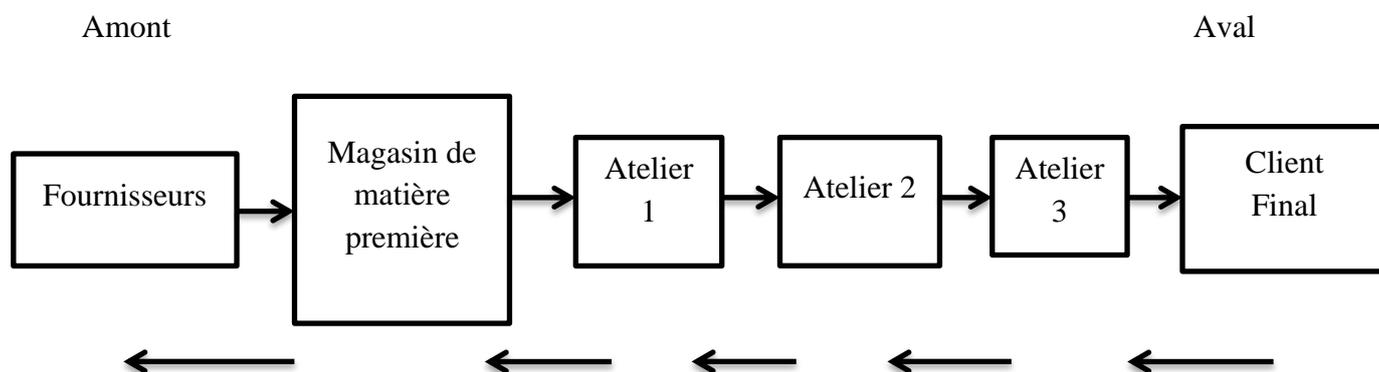
Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

- **La méthode prévisionnelle** : cette méthode est très similaire à la méthode empirique tient également compte des ventes réalisées, mais elle analyse en plus le contexte économique et l'évolution de la demande.

6.2. En fonction de la demande

- a) **La méthode JAT** : c'est la méthode employée en cas d'entente parfaite entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs. En effet, les achats ne sont réalisés qu'en fonction de la demande. Il n'y a aucune anticipation.

❖ Figure N° 10 : Représentation de la démarche de Just-à-temps



Source : Gervais M, Contrôle de gestion, 7ème édition, Economica, Paris, 2000, P.397.

➤ Les avantages et les inconvénients de la méthode JAT

- **Les avantages** : la méthode juste à temps réduit considérablement le stockage, ce qui optimise au maximum la trésorerie et limite le gaspillage.
- **Les inconvénients** : il est impératif d'adopter une stricte gestion de ses stocks et de bien estimer ses besoins, et ce dans le cadre d'une gestion agile et réactive de ses approvisionnement.

- b) **La méthode Kanban** : la méthode kanban impose la mise en place d'un stock minimum. A partir de ce dernier, les achats sont progressivement réalisés en fonction de volume de commandes. Fonctionnant à flux tirés, cette méthode s'appuie sur la demande et un système d'étiquette, dont chacune correspond à une commande précise.

➤ Les avantages et les inconvénients de la méthode Kanban

- **Les avantages** : elle est simple à mettre en place, elle diminue les coûts de production et de stockage, tout en offrant une réelle traçabilité des produits.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

- **Les inconvénients** : il est impératif de disposer d'un outil de production qui facilite sa mise en place. De plus, il est essentiel que les collaborateurs et les fournisseurs soient réactifs.

c) **La méthode MRP (le management des ressources de production)** : cette méthode est essentiellement utilisée lors de l'achat de pièce et de composants, (Les volumes achetés dépendent des besoins de production). Elle permet de calculer les besoins nets en matières premières ou en composants à fabriquer ou à acheter.

Cette méthode répartie les différents besoins de l'entreprise en deux principales catégories :

- **Les besoins indépendants** : Ce sont les besoins externes émis par la clientèle : commandes fermes de produits finis, prévisions des ventes estimées par le service commercial ;
- **Les besoins dépendants** : Ce sont les besoins internes en matières et composants nécessaires pour la fabrication des produits finis ou références finales. Ils sont calculés sur la base de la nomenclature.

Section 02 : Budget des approvisionnements Et Analyse des écarts

La budgétisation des approvisionnements vise à prévoir l'échelonnement dans le temps des commandes, des consommations et des niveaux de stocks de matières. Dans cette section, nous allons présenter le budget d'approvisionnement, (sa définition, les différents types, les méthodes d'élaboration ainsi que sa construction) et son contrôle budgétaire (analyse des écarts).

1. Définition et objectifs de budget d'approvisionnement

Une fois le programme de production établi, l'entreprise « doit planifier les approvisionnements afin de disposer les matières et les composants nécessaires à la production au moment voulu et au moindre coût³⁴. Donc l'élaboration d'un budget des

³⁴ BEATRICE, GRANDGUILLOT F, « Lessentiel du contrôle de gestion », 4^e édition, Lextenso, Paris, 2009, P.67.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

approvisionnement permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront achetées en quantités commandées, le moment opportun et à moindre coût.

La gestion prévisionnelle des approvisionnements répond à un double objectif : minimiser les coûts liés aux stocks et aux approvisionnements (recherche d'un stock minimum), et assurer la sécurité des approvisionnements afin d'éviter la rupture (recherche d'un stock suffisant)

La gestion budgétaire des approvisionnements comprend trois étapes :

- La prévision des approvisionnements nécessaires compte tenu des modes de gestion des stocks adoptés par l'entreprise ainsi que des hypothèses quant au niveau de la consommation.
- L'élaboration du budget des approvisionnements qui consiste à échelonner sur l'année les prévisions des commandes, des livraisons, des consommations, des niveaux de stocks valorisés par les coûts unitaires préétablis.
- Le contrôle des approvisionnements effectué à partir de l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions ainsi qu'à l'aide de ratios. C'est pourquoi après avoir analysé les fondements économiques de la gestion des stocks, nous envisagerons succinctement les modèles de gestion des stocks les plus courants et les budgets qu'ils permettent d'élaborer.

2. Les différents types de budget d'approvisionnement

Le budget des approvisionnements se subdivise en plusieurs sous budgets :

- budget des commandes.
- budget des livraisons.
- budget des consommations.
- budget des stocks.

Sachant que **Stock fin = Stock début + Livraison - Consommation**

Tenus soit en quantité, soit en valeur, le budget global des approvisionnements ou budget des achats doit être exprimé en valeur HT et/ou TTC.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

3. Les éléments d'un budget d'approvisionnements

Le budget des approvisionnements tient compte :

- 3.1. des cadences de consommations** : fournies par le budget des ventes (marchandises) ou le budget de production (matières premières).
- 3.2. du rythme des approvisionnements** : c'est à dire du nombre annuel de commandes. Il faut rechercher un rythme optimal permettant un coût de gestion des stocks minimal.
- 3.3. des délais d'approvisionnements** : c'est à dire de l'intervalle de temps compris entre la date de la commande et la date de la livraison.
- 3.4. du stock minimum** : c'est le niveau de stock qu'il ne faut pas consommer pour risque de rupture de stock, c'est encore la quantité de marchandise à consommer pendant les délais de livraison.

$$\text{Stock minimum} = \text{Consommation quotidienne} \times \text{Nombre de jours de livraison}$$

- 3.5. du stock de sécurité (stock de protection)** : c'est le stock de garantie courant, Il permet d'éviter une rupture de stock en cas de retard de livraison ou d'augmentation imprévue de la consommation. Le retard prévu peut être évalué à partir de l'expérience acquise d'une manière approximative ou empirique.

Avec une demande irrégulière, un stock de sécurité est nécessaire, afin de parer aux ruptures de stock dues à une demande supérieure à la demande prévue. Le stock de sécurité constitue en matelas qui permet de faire face aux aléas.³⁵

$$\text{Stock de sécurité} = \text{Consommation quotidienne} \times \text{Nombre de jours de retard de livraison}$$

- 3.6. du stock d'alerte ou stock critique (stock de réapprovisionnement)** : c'est à dire du niveau de stock qui doit déclencher la commande. Autrement dit Le stock de réapprovisionnement est « le niveau du stock qui entraîne le déclenchement de la commande. Il inclut le stock de sécurité s'il existe »³⁶. Il s'appelle aussi : stock d'alerte, stock critique ou point de commande. Il se calcule différemment selon la durée du délai de livraison.

³⁵ Michel Gervais, contrôle de gestion, 6ème édition, ECONOMICA, Paris 1997, P468

³⁶ Alazard C., Sépari S. op.cit., 2007, P28

$$\text{Stock d'alerte} = \text{stock minimum} + \text{stock de sécurité}$$

4. Les méthodes de gestion des approvisionnements

Le but des services d'approvisionnement est de minimiser le coût de gestion du stock en tenant compte des comportements contradictoires des coûts et des situations spécifiques à chaque entreprise. C'est pourquoi de nombreux modèles de gestion des stocks ont été élaborés pour intégrer les cas particuliers rencontrés. Ainsi le but de ces méthodes est de « déterminer les stocks qui feront l'objet d'un suivi précis de la part des services d'approvisionnements »³⁷.

4.1. La méthode des 20/80 (Pareto)

D'après cette méthode, l'analyse des stocks consiste à rechercher les 20% des articles en nombre représentant 80% de la valeur totale du stock. A ces derniers, il sera appliqué un suivi rigoureux car, l'engagement financier supporté est assez élevé. Le reste des articles, de moindre valeur, seront quant à eux gérés avec un peu plus de souplesse.³⁸

A partir de cette remarque, il est possible de diviser les articles stockés en deux groupes :

- **Groupe 1 (20/80) :** ceux qui sont plus importants et qu'il faut gérer avec rigueur et au moindre coût. Les économies sur les coûts à cet effet, pourront être élevées.
- **Groupe 2 (80/20) :** ceux qui sont les moins importants et qu'il faut gérer moins rigoureusement. Les stocks seront établis avec des marges de sécurité élevées.

4.2. La méthode ABC

Tout en restant dans la même logique que la méthode de Pareto, la méthode ABC affine la précédente en proposant un découpage plus détaillé des stocks en fonction de leur valeur. Cette classification permet au gestionnaire de prendre des décisions dont l'importance et l'impact varient selon le groupe de produits.

Tous les produits stockés sont classés dans l'ordre décroissant de leur coût pour une période déterminée. Cette classification permet d'observer qu'un nombre limité de références stockées correspond à un pourcentage important du coût total du stock. Le principe de cette méthode est donc de consacrer une grande attention aux unités les plus importantes sans négliger les moins importantes, ça permet par la suite de définir quelle méthode d'approvisionnement l'entreprise doit adapter.

³⁷ Alazard C., Sépari S., op, cit, 2007, P279

³⁸ Jp, compagne, INSA de lyon 2006.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

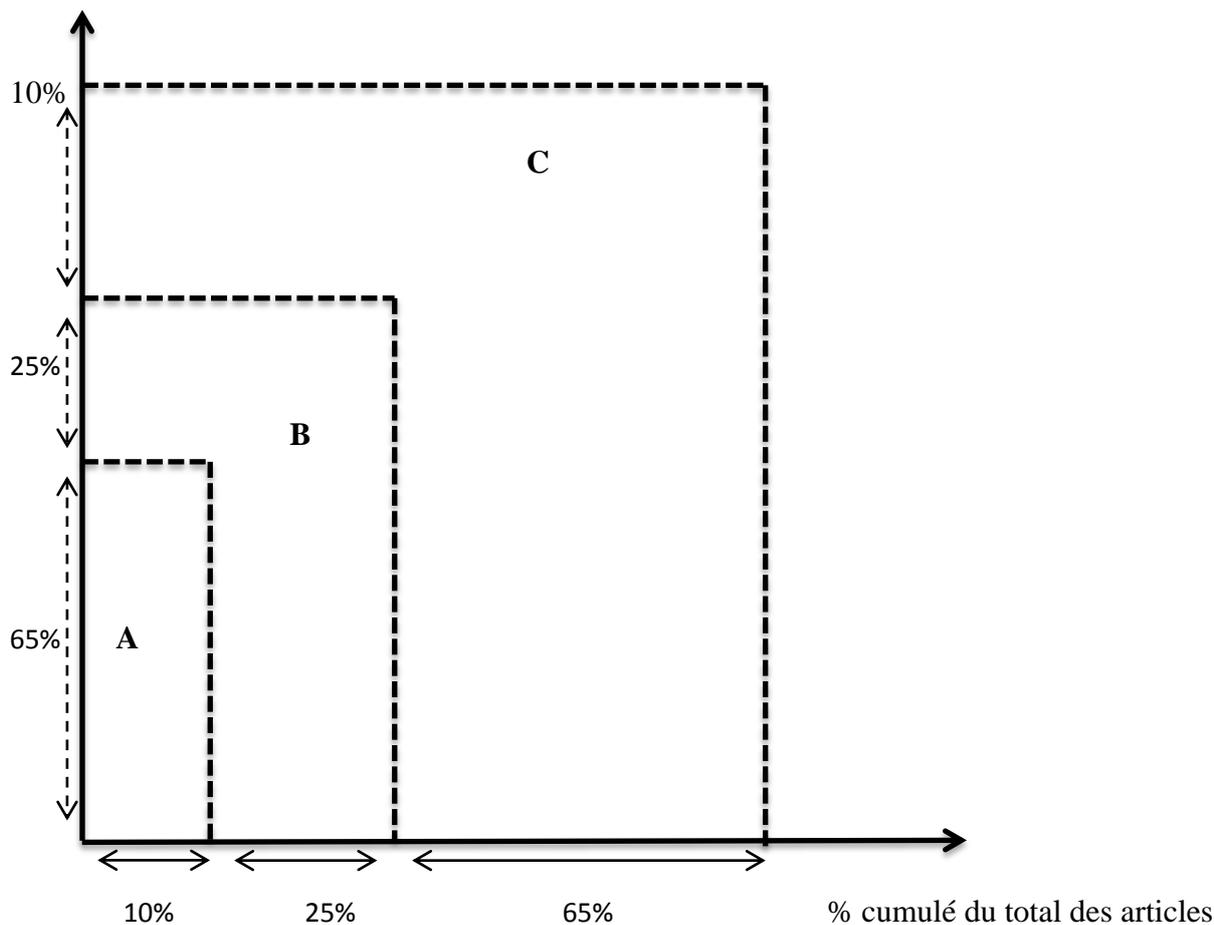
Il ressort donc trois segments ou classe des approvisionnements selon les critères qui suivent :

- **Classe A dit approvisionnement standards :** Il représente 70 à 80% des consommations pour 10 à 20% de la nomenclature. Les articles correspondant feront l'objet d'une gestion très rigoureuse visant à minimiser la somme des coûts de stockage, de lancement et de pénurie.
- **Classe B dit des approvisionnements courants :** Il représente 25 à 30% des consommations pour 15 à 20% de la nomenclature. Leur gestion plus souple sera fondée essentiellement sur la notion de stock d'alerte.
- **Classe C dit des approvisionnements exceptionnels :** Plus de 50% des références pour moins de 10% de la consommation. Ce groupe ne fait pas l'objet d'une véritable gestion de stocks, on se contente de réapprovisionnements sur demande ou de commandes décidées de façon très empirique

Comme vous le constatez. Les intervalles de classe ci-dessus ne sont pas rigides. Il est même rare de les obtenir avec une telle précision dans une analyse. Dans tous les cas, l'analyste essayera au mieux d'obtenir un découpage qui se rapproche des valeurs de son choix.

❖ Figure N° 11 : Représentation graphique de la méthode ABC

% cumulé des consommations



Source: Alazard C; Sépari S, « Contrôle de gestion manuel et applications », Edition Dunod, Paris 2007, P. 279

5. Méthode d'élaboration d'un budget d'approvisionnement

On a deux méthodes :

- ✓ La budgétisation dans le cas d'une consommation régulière
- ✓ La budgétisation dans le cas d'une consommation irrégulière

Et pour choisir l'une parmi des deux méthodes l'entreprise va d'abord vérifier les conditions d'exploitation de l'entreprise.

5.1. La budgétisation dans le cas d'une consommation régulière :³⁹

- Le modèle de Wilson permet de déterminer une cadence optimale de réapprovisionnement.

³⁹ Christian G, Christian R, Christiane R, op, cit, 2007, p272.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

- La prise en compte d'un stock de sécurité et du délai normal de livraison du fournisseur permet de déterminer les dates de livraisons et les dates de commande sur l'année.

➤ Le modèle Wilson

La formule de Wilson est une formule destinée à connaître la période la plus propice pour le réapprovisionnement d'une unité de production (usine, magasin...) la formule de Wilson (ou bien formule du lot économique) est principalement utilisée dans le domaine de la logistique. Cette formule mathématique a été développée en 1913 par Harris. La formule de Wilson est considérée comme particulièrement simple pour ne pas dire simpliste étant donné qu'elle ne prend pas en compte certains aléas pouvant fausser le résultat.

- L'objectif est de minimiser le coût de gestion du stock qui comprend :
 - Coût d'obtention des commandes.
 - Coût de possession du stock.

❖ Tableau N° 06: Les éléments du model de Wilson.

Paramètre	Inconnues
M : consommation annuelle en quantité	Q* : quantité économique
C_c : coût d'obtention d'une commande	N : nombre de commande
t : taux de possession du stock/an	
C_s : coût de possession de stock	

Source : réalisé par nous même

Plus la quantité Q est grande, plus le stock moyen est important (Le coût de possession annuel devient important).

Plus la quantité de commande Q est petite, plus les frais d'achat s'élèvent (Le coût d'acquisition annuel devient important). Il faut donc trouver un optimum.

✓ Les formules de calculs :

- **Coût de gestion des commandes** = $C_c * N = C_c * M/Q$
- **Stock moyen** = $Q/2$
- **Coût de possession du stock** = $Q/2 * C_s$

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

- La taille de la commande $Q = \sqrt{2 \cdot M \cdot C_c / C_s}$
- Le nombre de commande $N = M/Q = \sqrt{M \cdot C_s / 2 \cdot C_c}$
- Le coût total $CT = \sqrt{2 \cdot M \cdot C_c \cdot C_s}$

5.2. La budgétisation dans le cas dans d'une consommation irrégulière ⁴⁰

Lorsque les flux de sorties sont irréguliers l'entreprise ne peut continuer à passer des commandes constantes et à quantité fixe. Deux solutions s'offrent à elle :

- Fixer une quantité constante pour chaque commande mais déterminer la date de chaque commande en fonction des besoins.
- Passer des commandes à date fixes mais varier les quantités commandées en fonction des besoins.

Donc deux modes de budgétisations sont alors envisageables :

- Une budgétisation par quantités constantes (et à périodes variables).
- Une budgétisation par périodes constantes (et quantités variables).

5.3. Dans le cas où les consommations sont aléatoires (environnement incertaine)

Les consommations entre deux réapprovisionnements ne sont pas souvent connues de façon certaine. Le délai de livraison par le fournisseur peut être aussi incertain. L'entreprise doit donc intégrer dans son calcul le coût de pénurie.

Pour faire face à des consommations excédentaires ou à un allongement du délai de livraison entre deux réapprovisionnements, l'entreprise peut fixer un certain niveau de stock, appelé stock de sécurité.

Soit :

S : le niveau de stock à atteindre après chaque réapprovisionnement

Q : la consommation entre deux réapprovisionnements, qui est aléatoire, et qui suit une loi de probabilité de moyenne $E(Q)$.

⁴⁰ Christian G, Christian Rt, Christiane R, op, cit, 2007, p273.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

6. Le contrôle budgétaire des approvisionnements (Analyse des écarts)

Le contrôle doit porter à la fois sur les quantités et sur les coûts.

6.1. Le contrôle des quantités

A) Analyse des écarts

Les écarts observés entre consommations prévues et réalisées devront être analysés, ils pourront amener, le cas échéant, à remettre en cause les procédures de prévision.

Les écarts observés entre livraisons prévues et réalisées peuvent porter sur les quantités livrées, les délais de livraison, voire la qualité des matières livrées. Ils pourront déboucher éventuellement sur un réexamen du choix des fournisseurs.

B) Calcul de ratios significatifs

Un certain nombre de ratios ou indices peuvent être calculés afin d'évaluer l'efficacité de la gestion des approvisionnements.

La fréquence des pénuries (ruptures de stock) peut être mesurée par le rapport :

$$\text{(Quantités manquantes)} / \text{(Quantités consommées)}$$

Une évolution défavorable de ce rapport (augmentation) peut être le signe d'une mauvaise appréciation du stock de sécurité nécessaire.

La vitesse de rotation des stocks est égale au rapport :

$$\text{(Coût d'achat des matières consommées)} / \text{(Stock moyen)}$$

Dans une optique de gestion à flux tendus, ce rapport devrait augmenter.

Le rapport :

$$\text{(Nombre de livraison réalisée dans les délais annoncés)} / \text{(Nombre total de livraisons)}$$

Est un critère pertinent d'appréciation de la fiabilité des fournisseurs.

6.2. Le contrôle sur les coûts

Lors de l'étude des coûts de production préétablis, nous avons vu comment décomposer l'écart sur matières en écart sur quantités et écart sur coût.

Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements.

Le premier (écart sur quantités) relève de la responsabilité de la fonction production.

La responsabilité du second (écart sur coût unitaire) incombe normalement à la fonction approvisionnement.

Des prix d'achat inférieurs aux prévisions (écarts favorables) peuvent avoir pour contrepartie :

- des commandes moins fréquentes mais plus importantes en volume, ce qui a une incidence sur les coûts de stockage.
- Une moindre qualité des approvisionnements qui se répercutera sur les coûts de production ou sur les ventes.

C'est au niveau de la fonction approvisionnement que les interférences entre ces éléments devront être analysées.

Pour conclure il est nécessaire de rappeler que l'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industrielle en mettant à la disposition de l'entreprise les matières premières satisfaisant les objectifs de coûts minimal, de qualité et de sécurité maximale.

L'élaboration d'un budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront achetées en quantité voulues, le moment opportun et au moindre coût.

Chapitre 03

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

Chapitre 03 : Gestion budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

A travers ce chapitre nous étudierons le cas de **SPA CEVITAL**, nous procéderons d'abord à la présentation de l'organisme d'accueil, en second lieu, nous allons voir l'application de la gestion budgétaire des approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL à travers la consultation d'un ensemble des documents nécessaire qui concerne les prévisions et les réalisations des approvisionnements de l'année 2020, afin de calculer les écarts, puis les interpréter, et enfin l'application de la méthode ABC et le modèle WILSON.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette première section de notre cas pratique sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise CEVITAL, en précisant son historique, ses missions, ses objectifs ainsi que son organigramme qui récapitule tous les services au sein de cette entreprise

1. Historique et localisation de l'entreprise CEVITAL

1.1. Historique

CEVITAL est une société par actions au capital privée de **68.760 milliards de Da**. Elle a été créée en mai 1998. Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaïa. Elle est l'une des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passé de **500 salariés en 1999 à 13 000 salariés en 2021**.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

1.2. Localisation

A l'arrière port de Bejaïa à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

➤ A Bejaïa

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

❖ Situation géographique



Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

➤ A El Kseur

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

➤ A Tizi Ouzou a Agouni Gueghrane

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

2. Les différentes activités de l'entreprise CEVITAL

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Huiles Végétales.
- Margarinerie et graisses végétales.
- Sucre blanc.
- Sucre liquide.
- Silos portuaires.
- Boissons.

2.1.Huiles Végétales

➤ Les huiles de table

Elles sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial^{plus}** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)
- **(Elio et Fridor)** : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

- Capacité de production : 828 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, et l'Europe.

2.2. Margarinerie et graisses végétales

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** » Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

2.3. Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 2 340 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 600 000 tonnes/an en 2018, CEVITAL FOOD prévoit 650 000 tonnes/an dès 2019.

2.4. Sucre liquide

Capacité de production_ : matière sèche : 219 000 tonnes/an+

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

2.5. Silos Portuaires

➤ Existant

Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

2.6. Boissons

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent. En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** ».

3. Les objectifs de l'entreprise

CEVITAL a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité des huiles, de la margarine et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser. Les objectifs de cette entreprise peuvent être résumés comme suit :

- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

- ✓ L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- ✓ L'optimisation de son offre d'emplois sur le marché du travail.
- ✓ Encouragement des agriculteurs par des aides financiers pour la production locale des graines oléagineuses.
- ✓ Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

4. L'organisation générale de l'entreprise

- a) Structure de l'encadrement: Organigramme (présentation page suivante).
- b) Missions et services des composantes de la DG: pour une bonne gestion, CEVITAL est structurée d'une direction générale à la tête de plusieurs directions composées de plusieurs services.

➤ La direction Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ La direction des Ventes & Commerciale

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

➤ **La direction Système d'informations**

- Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.
- Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.
- Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité**

La direction des finances et comptabilité permet de :

- Préparer et mettre à jour les budgets
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- Pratiquer le contrôle de gestion
- Faire le Reporting périodique

➤ **La direction Industrielle**

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- Est responsable de la politique environnement et sécurité
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

➤ **La direction des Ressources Humaines**

- définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation
- Cellule de communication

➤ **La direction Approvisionnements**

- Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).
- Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **La direction Logistique**

- Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.
- Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.
- Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières
- Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,).

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ La direction des Silos

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;
- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

➤ La direction des Boissons

- Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :
- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ La direction Corps Gras

- Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ La direction Pôle Sucre

- Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ La direction QHSE

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité. Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations. Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ La direction Energie et Utilités

- c'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension**, **Moyenne Tension** et **Basse Tension**, avec une capacité de 50MW.

➤ La direction Maintenance et travaux neufs

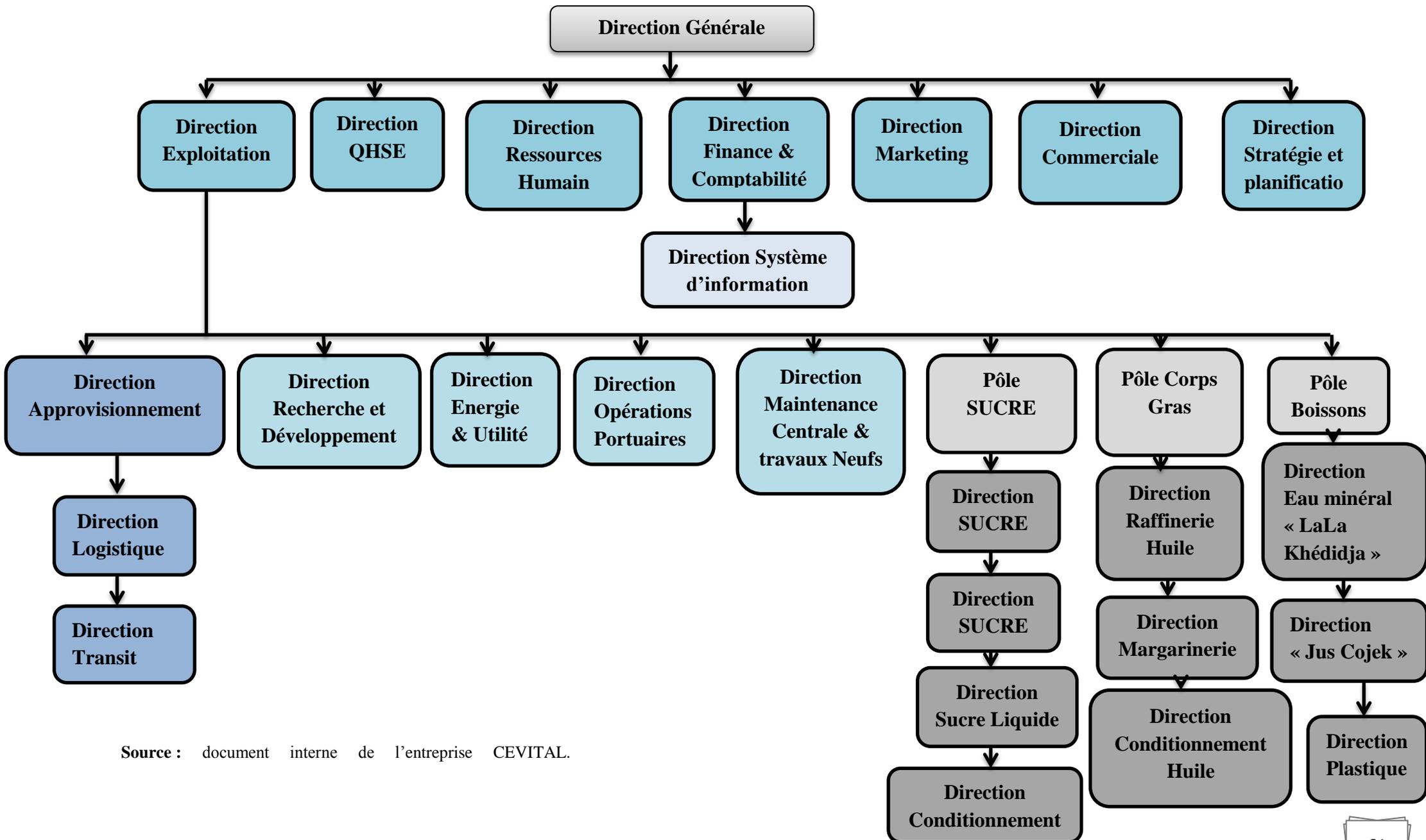
- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)
- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

❖ **Figure N° 12 : l'organigramme général de CEVITAL agroalimentaire :**

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL



Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

Section 02 : Généralité sur le budget d'approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

L'établissement d'un budget approprié et la production de bonnes prévisions peuvent contribuer à la santé financière de l'entreprise.

Cette section est consacrée à l'application de la gestion budgétaire des approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL. Pour y arriver on va passer tout d'abord à la présentation de la gestion budgétaire de l'entreprise, ses objectifs et son budget d'approvisionnement. Puis on passera au contrôle budgétaire des approvisionnements et l'application de la méthode ABC et le modèle Wilson.

1. La gestion budgétaire des approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

Il existe plusieurs budgets au niveau de l'entreprise CEVITAL tel que le budget des ventes, de production, d'approvisionnement et de trésorerie... Mais notre cas pratique est spécialisé sur la gestion budgétaire des approvisionnements.

1.1. Présentation de la gestion budgétaire

L'élaboration du budget prévisionnel est prise en charge par la direction des finances et comptabilité sur la base des prévisions émanant de chaque centre de responsabilité.

Ces budgets représentent les prévisions principales de l'entreprise, mais ils conduisent également à la rédaction des documents des synthèses budgétaires, tels que : le compte d'exploitation prévisionnelle, le budget de trésorerie. Ainsi il s'étend sur toute l'activité de l'entreprise. Il intègre deux séries de données présentées comme suit :

- La première concerne les normes standards qui permettent de calculer les besoins de consommation en relation avec l'activité.
- La seconde série consacrée les données qui doivent être combinées avec les précédentes, et qui consiste à la prévision des charges de l'activité qui se déroulera autour de la période budgétaire.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

1.2. Objectifs du budget

Nous pouvons distinguer trois principaux objectifs assignés au budget au sein de l'entreprise CEVITAL :

- Il s'agit d'un outil de planification en lui permettant d'assurer la réalisation des objectifs fixés.
- Un instrument de coordination, car il permet d'assurer un fonctionnement cohérent des différentes activités de l'entreprise.
- Il représente également une excellente mesure de contrôle afin d'évaluer les performances grâce à l'analyse des écarts.

1.3. Le budget d'approvisionnement

La gestion des approvisionnements doit permettre à l'entreprise de disposer au moment où elle en a besoin, des matières premières nécessaires à sa fabrication. Ces donc à partir du programme de production que l'on pourra définir une politique d'approvisionnement.

Pour établir le budget des approvisionnements une entreprise doit respecter et suivre la démarche ci-après :

- Choix du mode d'approvisionnement.
- Choix du procédé de fabrication.
- L'élaboration des quatre budgets.
- Valorisation des programmes.

Le choix du mode d'approvisionnement repose et dépend directement du système et du rythme des consommations des matières premières et des produits envisagés, on peut distinguer essentiellement deux méthodes permettant de déterminer les dates des commandes et livraisons à savoirs :

- La méthode comptable.

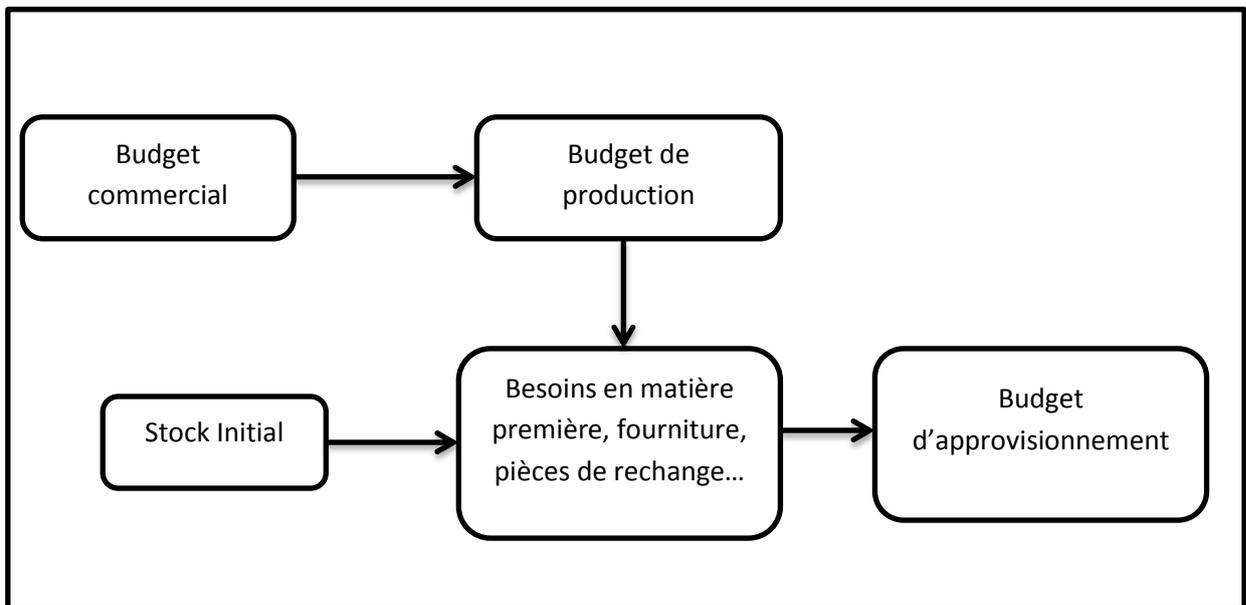
- La méthode graphique.

- ✓ **La méthode comptable** : Elle consiste à enregistrer tous les mouvements prévus dans une fiche de stock de manière et mettre en évidence les points de rupture, puis à déterminer les dates de commandes qui permettraient d'éviter les ruptures de stocks.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

✓ **La méthode graphique :** Elle consiste à déterminer graphiquement les dates des commandes, de livraison ainsi que les montants de stocks.

❖ **Figure N°13 : structure du budget d'approvisionnement au sein de l'entreprise CEVITAL :**



Source : document interne de CEVITAL.

2. Le contrôle budgétaire d'un budget d'approvisionnement

Le contrôle budgétaire est une méthode qui permet de rapprocher de façon régulière les prévisions budgétaires et les réalisations de l'activité de l'entreprise. Le suivi contenu permet à cette dernière une comparaison qui laissera apparaître des écarts qui doivent être analysés par la suite et de mettre en place des actions correctives.

Les matières premières des trois produits considérés dans notre cas sont :

- **Le sucre :** la chaux, Acide Chloridrique et soude caustique.
- **Huile :** terre décolorante, soude caustique et acide sulfurique.
- **Margarinerie :** poudre de lait, Emulsifiant et Sorbate de potassium.

Donc, nous allons procéder à cet effet à l'étude de budget d'approvisionnement de l'année 2020.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

A. Analyse et calcule des écarts

Au cours d'année, les contrôleurs de gestion calculent les écarts existants entre les données prévisionnelles et les données réelles. Ces écarts renseignent les contrôleurs et les managers sur la performance de l'entreprise. L'analyse de ces écarts peut-être plus ou moins complexe. Leur décomposition analytique permet d'analyser leurs causes et de mettre en place les actions correctives.

➤ Calcul des écarts

a) Les écarts globaux

- **L'écart global** = réalisations – prévisions
- **Taux d'évolution** = (Réalisation – Prévisions)/ Prévisions × 100

❖ Tableau N° 07 : Calcul des écarts globaux pour l'année 2020

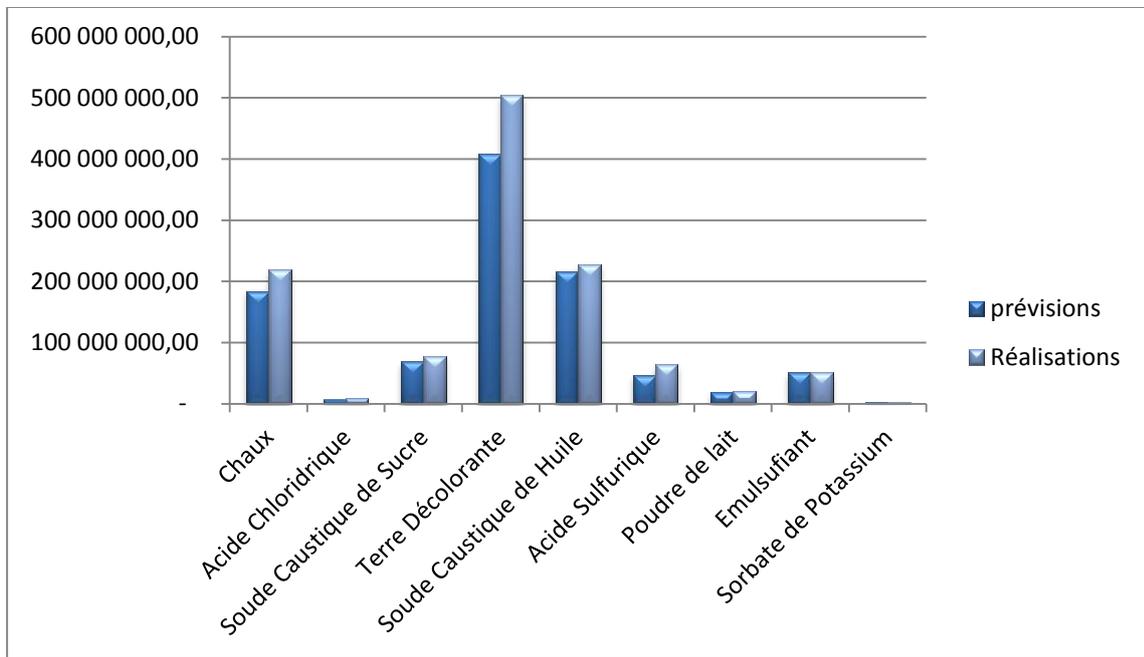
Désignation	l'exercice 2020				
	Prévisions	Réalisations	Ecart Global en valeur	Ecart en %	Type d'écart
Sucre					
Chaux	184 275 000,00	218 452 500,00	34 177 500,00	18,55%	Défavorable
Acide Chloridrique	6 930 000,00	8 910 000,00	1 980 000,00	28,57%	Défavorable
Soude Caustique	68 802 480,00	78 416 000,00	9 613 520,00	13,97%	Défavorable
Huile					
Terre Décolorante	408 000 000,00	503 700 000,00	95 700 000,00	23,46%	Défavorable
Soude Caustique	216 372 000,00	227 760 000,00	11 388 000,00	5,26%	Défavorable
Acide Sulfurique	46 200 000,00	63 875 000,00	17 675 000,00	38,26%	Défavorable
Margarinerie					
Poudre de lait	19 200 000,00	20 852 000,00	1 652 000,00	8,60%	Défavorable
Emulsifiant	50 610 000,00	51 300 000,00	690 000,00	1,36%	Défavorable
Sorbate de Potassium	2 805 000,00	2 700 000,00	- 105 000,00	-3,74%	Favorable

Source : Rapport annuel (2020).

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

Graphiquement, cette situation est représentée comme suite :

❖ **Figure N° 14 : Représentation graphique des écarts globaux (2020)**



Source : Réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL

➤ **Interprétation :**

A partir du tableau ci-dessus nous distinguons deux types d'écarts, favorable et défavorable :

- Dans le cas où l'écart est positif (défavorable), indique un mauvaise signe pour l'entreprise car cela explique que cette dernière a dépensé plus qu'elle a prévu.
- Et dans le cas où l'écart est négatif (favorable), indique un bon signe pour l'entreprise car elle a dépensé moins qu'elle a prévu.

La lecture de ce tableau dégage une variation annuelle des réalisations par rapport aux prévisions des matières premières nécessaires aux trois produits :

- ✓ **Pour le sucre :** tous les écarts constatés pour la chaux, acide chloridrique ainsi que la soude caustique sont défavorables, ce qui signifie que l'entreprise elle a dépensé plus qu'elle a prévu. pour la chaux elle a réalisé une variation de **18,55%**, acide chloridrique **28,57%** et soude caustique de **13,97%**.
- ✓ **Pour huile :** tous les écarts constatés sont défavorables, ce qui indique un accroissement de la variation des réalisations durant cette année, les réalisations pour la terre décolorante, saude caustique et acide sulfurique augment successivement de

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

23,46%, 5,26% et 38,26% par rapport aux prévisions constatées dans l'année N-1 (2019), dans ce cas-là l'entreprise n'a pas réalisé ses objectifs.

- ✓ **Pour la margarinerie :** l'entreprise a enregistré une augmentation des réalisations par rapport aux prévisions pour la poudre de lait de **8,60%** et pour l'emulsifiant de **1,36%**, par contre la sorbate de potassium elle a réalisé un écart favorable avec un taux satisfaisant, de **-3,74%** par rapport à ses prévisions.

Le calcul des écarts globaux est certes intéressant, mais il est insuffisant pour apprécier la performance de l'entreprise donc on va les analyser en différenciant les deux composantes du coût et de la quantité.

b) Les écarts sur quantité

L'écart sur quantité se définit comme suit :

Ecarts sur quantité = (quantité réelle – quantité prévisionnelle) / prix prévisionnel

$$E/Q = (Q^t R - Q^t P) * \text{Prix } P$$

L'écart sur quantité est toujours valorisé au coût unitaire préétabli

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

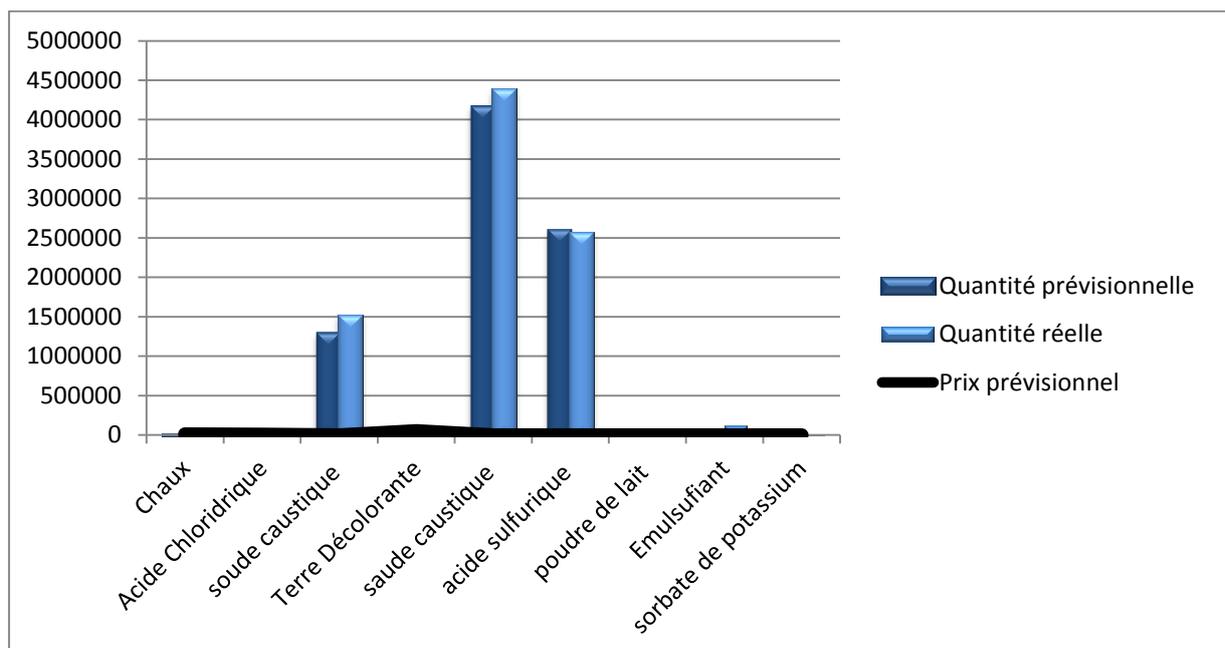
❖ Tableau N°08 : calcul des écarts sur quantité

Désignation	l'exercice 2020				
	prévisions	Réalisations	Prix prévisionnel	Ecart sur quantité	Type d'écart
Sucre					
Chaux	19500 tonne	20805 tonne	9 450,00	12 332 250	Défavorable
Acide Chloridrique	1100 tonne	1300 tonne	6 300,00	1260000	Défavorable
soude caustique	1298160 kg	1508000 kg	53,00	11121520	Défavorable
Huile					
Terre Décolorante	8000 tonne	8395 tonne	51 000,00	20145000	Défavorable
saude caustique	4161000 kg	4380000 kg	52,00	11388000	Défavorable
acide sulfurique	2600000 kg	2555000 kg	22,00	-990000	Favorable
Margarinerie					
poudre de lait	48000 tonne	52000 tonne	400,00	1600000	Défavorable
Emulsifiant	10200 kg	114000 kg	420,00	43596000	Défavorable
sorbate de potassium	10200 kg	10800 kg	275,00	165000	Défavorable

Source : réalisé à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL.

Graphiquement, cette situation est représentée comme suite :

❖ Figure N° 15 : Représentation graphique de calcul des écarts sur quantité



Source : réaliser par nous même à partir des documents interne de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

➤ Interprétation :

La lecture de tableau N° 10, indique une variation annuelle des réalisations des quantités par rapport aux prévisions calculées ou déterminées à la clôture de l'année 2019 :

L'entreprise CEVITAL a constaté un écart sur quantité défavorable pour toutes les matières premières utilisées pour la fabrication de sucre et de la margarinerie, cela signifie qu'elle est loin de ses objectifs du fait qu'elle n'a pas réalisé les attentes des dirigeants, c'est le même cas pour la terre décolorante et la soude caustique qui sont utilisés pour produire l'huile, mais par contre pour l'acide sulfurique, l'entreprise a enregistré un écart favorable de **990000 DZD** c'est-à-dire ce qui il y'a été réellement consommé dépasse ce qui a été prévu, cela a permis à l'entreprise d'atteindre ses objectifs fixés.

Et pour pouvoir apporter des mesures correctives le contrôleur de gestion doit d'abord apprécier l'origine de ces écarts.

➤ Les causes d'un écart sur quantité défavorable

Sont généralement attribués à :

- Des consommations excessives liées à une mauvaise définition des normes.
- Des matières d'une qualité douteuse (des matières achetées par le service approvisionnement ou au contraire d'une excellente qualité qui entraînent des déchets, des rebuts ou une amélioration des rendements).
- d'utilisation des machines mal entretenues ou simplement mal réglées.
- De l'emploi de personnel insuffisamment qualifié.
- D'une mauvaise gestion des stocks (rupture, manque de stock de sécurité ...)
- Des standards mal calculés

c) L'écart sur coût

L'écart sur coût se définit comme suit

$$\text{Ecart sur prix} = (\text{prix réel} - \text{prix prévisionnel}) * \text{quantité réelle}$$

$$E/P = (P R - P P) * Q^t R$$

L'écart sur prix est toujours valorisé en fonction des quantités réelles.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

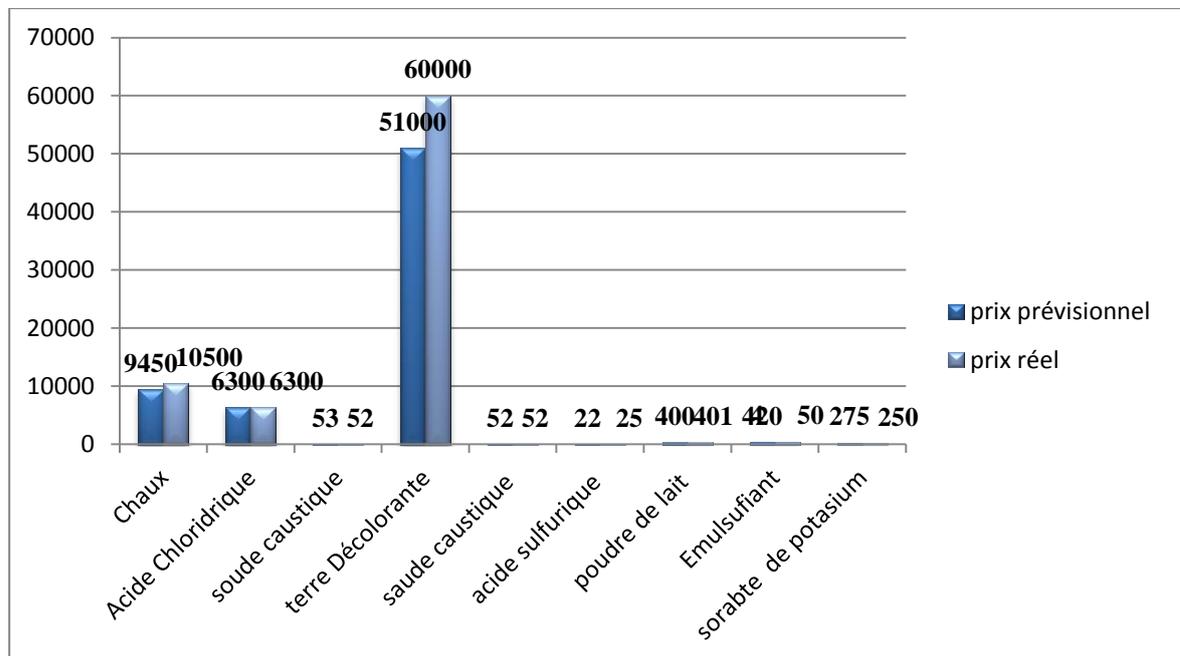
❖ Tableau N° 09 : calcul des écarts sur coûts

Désignation	l'exercice 2020				
	prévisions	Réalisations	Q réelle	Ecart sur coût	Type d'écart
Sucre					
Chaux	9450	10500	20805 tonne	21 845 250,00	Défavorable
Acide Chloridrique	6300	6300	1300 tonne	0,00	Neutre
soude caustique	53	52	1508000 kg	- 1 508 000,00	Favorable
Huile					
terre Décolorante	51000	60000	8395 tonne	75555000,00	Défavorable
saude caustique	52	52	4380 kg	0,00	Neutre
acide sulfurique	22	25	255000 kg	765000,00	Défavorable
Margarinerie					
poudre de lait	400	401	52000 tonne	52000,00	Défavorable
Emulsifiant	420	450	114000 kg	3420000,00	Défavorable
sorabte de potassium	275	250	10800 kg	-270000,00	Favorable

Source : réaliser par nous même

Graphiquement, cette situation est représentée comme suite :

❖ Figure N° 16 : représentation graphique de calcul es écarts sur coût



Source : réaliser par nous même à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

➤ **Interprétation :**

Le tableau ci-dessus indique la variation des prix par rapport aux prévisions :

Pour les matières premières telles que la chaux, terre décolorante, acide sulfurique, poudre de lait ainsi que l'emulsifiant, l'entreprise CEVITAL a enregistré un écart défavorable à cause de l'augmentation des prix d'achats. Donc, elle a constaté un accroissement de la variation annuelle des réalisations pour l'année 2020 où les montants de ces réalisations pour la chaux, terre décolorante, acide sulfurique, poudre de lait et l'emulsifiant ont augmenté successivement de **1050 DZD**, **9000 DZD**, **3 DZD**, **1 DZD** et **30 DZD** par rapport aux prévisions.

Pour soude caustique de sucre et sorbate de potassium, l'entreprise a enregistré un écart qu'est favorable qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs tracés. Et enfin pour l'acide chloridrique et soude caustique d'huile, il y a une variation constante car elle a réalisé ce qu'elle a prévu.

➤ **Les causes d'un écart sur coût défavorable :**

Un écart sur coût défavorable est liés à :

- Des variations de prix ou de coût (variation des prix à la hausse)
- D'une modification de la politique d'approvisionnement (mauvais choix des fournisseurs)
- D'une mauvaise politique d'approvisionnement (rupture...)
- Des coûts standards mal calculés.
- Une variation imprévue des coûts des matières premières

B. Les actions correctives pour un écart sur quantité ou sur coût défavorable :

- Révisions des normes techniques ou standards de consommation de ressource, prix ... qui servent de base à l'élaboration des prévisions.
- Avoir une bonne gestion des stocks pour éviter la rupture et le sur stockage.
- Une utilisation rationnelle des matières premières pour éviter les défauts de fabrication
- un meilleur choix des fournisseurs pour éviter une mauvaise qualité des matières premières.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

3. L'application de la méthode ABC

Toute étude de gestion d'approvisionnement est précédée par une étude sélective (en utilisant par exemple l'analyse ABC). L'analyse sélective comme son nom l'indique, ne prend en considération que les articles les plus influents, sur la base d'un seul critère (coût ou consommation)

A partir des données présentées dans les annexes nous avons déterminé les 18 articles et leurs valeurs annuelles.

❖ **Tableau N° 10: présentation des matières premières ainsi que leurs valeurs annuelles**

N°	Les éléments	UM	Prix	Moy C° Annuelle	Valeur Annuelle
1	Chaux	Tonne	10 500,00	20805	218 452 500,00
2	Acide Chloridrique	Tonne	6 300,00	1300	8 190 000,00
3	soude caustique de Sucre	Kg	52,00	1508000	78 416 000,00
4	Sac	Un	27,00	29200000	788 400 000,00
5	Big bag	Un	850,00	165600	140 760 000,00
6	Film Plastique	Kg	340,00	1044000	354 960 000,00
7	Terre Décolorante	Tonne	60 000,00	8395	503 700 000,00
8	soude caustique d'huile	Kg	52,00	4380000	227 760 000,00
9	ACIDE SULFURIQUE	Kg	25,00	2555000	63 875 000,00
10	Etiquette	Un	0,90	168000	151 200,00
11	Film	Kg	350,00	204000	71 400 000,00
12	Bouchon	Un	1,50	168000	252 000,00
13	Poudre de lait	Tonne	401,00	52000	20 852 000,00
14	Emulsifiant	Kg	450,00	114000	51 300 000,00
15	Sorbate de Potassium	Kg	250,00	10800	2 700 000,00
16	Carton feuilatage	Un	22,00	2555000	56 210 000,00
17	Barquette	Un	30,00	4200000	126 000 000,00
18	Papier Complexe Alum	Kg	610,00	87600	53 436 000,00

Source : Réalisé à partir des données interne de l'entreprise

UM : unité de mesure.

Moy C° : moyenne de consommation.

Le critère choisi est donc la valeur annuelle. La première étape consiste à classer les références par ordre décroissant du critère. Ensuite, on effectue une série de calculs de

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

pourcentage et de cumul afin de déterminer la proportion des références qui constitue 80% de la valeur annuelle globale des articles.

On obtient, au final, le tableau suivant :

❖ **Tableau N°11 : Classement des matières premières ainsi que les emballages**

N°	valeur annuelle	valeur en %	cumul en %	valeur annuelle en %	1/n en %	article %	Classe
	788400000,00	28,49%	28,49%	75,66%	5,55	27,75	A
7	503700000,00	18,21%	46,70%		11,10		A
❖ 6	354960000,00	12,83%	59,53%		16,65		A
8	227 760000,00	8,23%	67,76%		22,20		A
1	218 45500,00	7,90%	75,66%		27,75		A
5	140 760000,00	5,09%	80,74%	15,06%	33,30	22,20	B
17	126 000000,00	4,55%	85,30%		38,85		B
3	78 416 000,00	2,83%	88,13%		44,40		B
11	71 400 000,00	2,58%	90,71%		49,95		B
9	63 875 000,00	2,31%	93,02%	9,29%	55,50	49,95	C
16	56 210 000,00	2,03%	95,05%		61,05		C
18	53 436 000,00	1,93%	96,98%		66,60		C
14	51 300 000,00	1,85%	98,84%		72,15		C
13	20 852 000,00	0,75%	99,59%		77,70		C
2	8 190 000,00	0,30%	99,89%		83,25		C
15	2 700 000,00	0,10%	99,99%		88,80		C
12	252 000,00	0,01%	99,99%		94,35		C
10	151 200,00	0,01%	100,00%	99,90	C		
Total	2766814700,0	100,00%	1506,38	100,00%		100	

Source : Réaliser à partir les données interne de l'entreprise

C. Calcul de l'indice de Gini

Après avoir déterminé les zones A, B et C, il est recommandé de vérifier la pertinence du critère choisi, voir s'il est suffisamment sélectif ou non. Pour ce faire, il faut calculer l'indice de Gini (ϕ).

Indice de Gini : L'indice de Gini ou indice de concentration est un indice qui permet de vérifier la pertinence du critère choisi, donc la fiabilité de la méthode ABC. Il doit être supérieur à **0.60** pour que le choix du critère soit pertinent et ne doit pas dépasser **1**.

Il est calculé à base de la formule suivante :

$$\phi = (X * \sum Yi) / 5000 - 1$$

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

Avec :

Yi : Représente les pourcentages des cumuls des valeurs (Cumul %) = **1506,38**

X : $1/n$: n en pourcentage (n = nombre d'articles) = **5,55**

$$\varphi = (5,55 * 1506,38) / (5000) - 1$$

$$\varphi = 0,67$$

Dans ce cas nous trouvons $\varphi = 0,67$. L'indice est donc supérieur à **0,6**. Ce qui signifie que le critère est suffisamment sélectif pour que l'utilisation du classement apporte un gain satisfaisant.

Interprétation des classes et son graphe

D'après le tableau ci-dessus, nous voyons que les références N° 4, 7, 6, 8 et 1 représentent, à elles seules, environ **75,66%** de la valeur annuelle du stock. Ils occupent la classe **A**. On a ainsi délimité un petit nombre de produits pour lesquels il est impératif de procéder à une gestion des stocks plus rigoureuse et une bonne politique d'approvisionnement.

On note aussi que **22,20 %** des références font **15,06%** des valeurs et le reste juste **9,29%**.

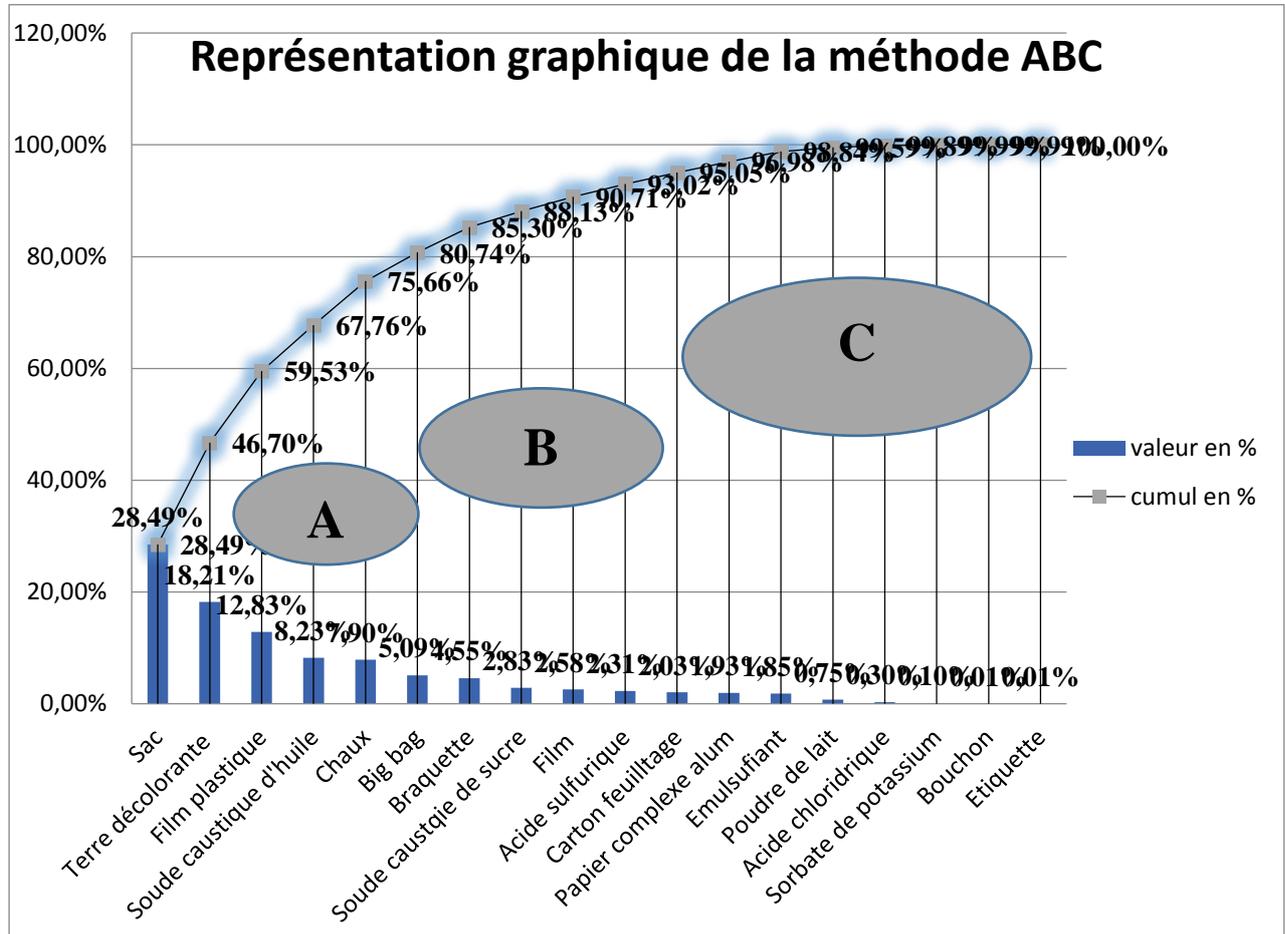
❖ Tableau N° 12 : présentation des interprétations des classes

classe A	27,75 % des articles représentent 75,66% de la valeur de la demande annuelle
Classe B	22,20 % des articles représentent 15,06% de la valeur de la demande annuelle
Classe C	50 % des articles représentent 9,29% de la valeur de la demande annuelle

Source : réalisé par nous même

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

❖ Figure N°17 : présentation graphique de la méthode ABC



Source : réalisé par nous même

4. Modèle WILSON :

Le modèle WILSON permet de déterminer la quantité économique qui minimise les coûts de gestion de stock tel que le coût de passation de commande et le coût de possession de stock, comme nous a permis de déterminer le nombre des commandes des matières premières. Sachant que le coût de passation et de possession évaluent en sens inverse par rapport aux quantités commandées, c'est-à-dire, pour le coût de gestion des commandes, plus la quantité commandée pour chaque réapprovisionnement augmente, plus le coût de gestion des commandes baisse car le nombre de commandes diminue, mais pour le coût de possession du stock, plus la quantité commandée augmente plus le coût de possession augmente. Donc la meilleure politique de réapprovisionnement c'est la politique qui permet d'avoir le coût total le plus bas.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

Sachant que les consommations sont connues de façon certaine :

4.1. Application de modèle Wilson pour la matière première « la chaux »

M : consommation annuelle en quantité = **20805 TONNE**

P : le coût d'achat d'une unité = **10500,00DZD**

Cc : coût de passation d'une commande = **8500,00 DZD**

t : taux de possession = **10%**

Cs : coût de possession = **P * t**

➤ Calcul du coût Total CT

$$CT = \sqrt{2 * M * Cc * Cs}$$

$$Cs = 10500,00 * 10\% = 1050,00 \text{ DZD}$$

$$CT = \sqrt{2 * 20805 * 8500 * 1050}$$

$$\boxed{CT = 609400 \text{ DZD}}$$

Donc le coût total pour passer toutes les commandes est de **609400 DZD**

➤ Calcul de quantité économique Q*

$$Q^* = \sqrt{2 * M * \frac{Cc}{Cs}}$$

$$Q^* = \sqrt{2 * 20805 * \frac{8500,00}{1050,00}}$$

$$\boxed{Q^* = 580 \text{ Tonne}}$$

la quantité économique qui minimise les coûts

est de **580 Tonne** (c'est la taille de chaque commande).

➤ Calcul Nombre de commande N

$$N = M / Q^*$$

$$N = 20805 / 580$$

$$\boxed{N = 35 \text{ commandes}}$$

Donc l'entreprise va passer **35 commandes** par an.

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

Pour minimiser les coûts l'entreprise devrait lancer 35 commandes par an, et chaque commande comprend 580 tonnes.

➤ **Rythme optimum de passation :**

$$360 / 35 = \boxed{10 \text{ jours}}$$

Donc, l'entreprise lance une commande chaque 10 jours.

4.2. Application de modèle Wilson pour la matière première « Terre Décolorante »

M : consommation annuelle en quantité = **8395 TONNE**

P : le coût d'achat d'une unité = **60000,00 DZD**

Cc : coût de passation d'une commande = **50000,00 DZD**

t : taux de possession = **12%**

Cs : coût de possession = **P*t**

➤ **Calcul du coût Total CT :**

$$CT = \sqrt{2 * M * Cc * Cs}$$

$$Cs = 60000 * 12\% = 7200, 00 \text{ DZD}$$

$$CT = \sqrt{2 * 8395 * 50000 * 7200}$$

$$\boxed{CT = 2458536,15 \text{ DZD}}$$

✓ **Calcul de quantité économique**

$$Q^* = \sqrt{2 * M * \frac{Cc}{Cs}}$$

$$Q^* = \sqrt{2 * 8395 * \frac{50000}{7200}}$$

$$\boxed{Q^* = 341 \text{ Tonne (taille de la commande)}}$$

✓ **Nombre de commande N**

$$N = M/Q$$

$$N = 8395 / 341$$

$$\boxed{N = 24 \text{ commandes par an}}$$

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

Donc, pour minimiser les coûts l'entreprise devrait lancer 24 commandes et chaque commande comprend 341 tonnes.

➤ Rythme optimum de passation

360 jours —————> 24 commandes

X —————> 1 commande

$$X = 360 / 24$$

$$\boxed{X = 15 \text{ jours}}$$

L'entreprise lance une commande chaque 15 jours.

4.3. Application de modèle Wilson pour la matière première « Poudre de lait »

M : consommation annuelle en quantité = **52000 TONNES**

P : le coût d'achat d'une unité = **401,00 DZD**

Cc : coût de passation d'une commande = **325,00 DZD**

t : taux de possession = **10%**

Cs : coût de possession = **P*t**

D. Calcule le coût Total CT

$$CT = \sqrt{2 * M * Cc * Cs}$$

$$Cs = 401,00 * 10\% = 40,1 \text{ DZD}$$

$$CT = \sqrt{2 * 52000 * 325 * 40,1}$$

$$\boxed{CT = 33243,88 \text{ DZD}}$$

✓ Calcul de quantité économique Q^* ✓ Nombre de commande N

$$Q^* = \sqrt{2 * M * \frac{Cc}{Cs}}$$

$$N = M / Q$$

Chapitre 03 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL

$$Q^* = \sqrt{2 * 52000 * \frac{265}{56,14}}$$

$$N = 52000 / 918$$

$$Q^* = 918 \text{ Tonne}$$

$$N = 56 \text{ commandes}$$

Donc la quantité optimale pour minimiser le coût de gestion de stock est de **918 tonnes**, et le nombre de commande est de **56 commandes** par an

➤ Rythme optimum de passation

360 jours —————> 56 commandes

X —————> 1 commande

$$X = 360 / 56$$

$$X = 6 \text{ jours}$$

L'entreprise lance une commande chaque 6 jours.

En conclus, que la gestion budgétaire des approvisionnements joue un rôle très important au sein de l'entreprise CEVITAL dans la détermination des besoins en matières premières.

Nous avons présenté dans notre cas pratique les budgets des approvisionnements qui consiste à prévoir un volume et un prix, puis le traitement de contrôle budgétaire en comparant les prévisions aux réalisations pour l'année 2020, où l'entreprise a constaté un écart global défavorable pour toutes les matières premières sauf pour l'acide sulfurique réalisé un écart favorable de **990000,00 DZD**, le calcul de ces écarts conduit à déterminer les cause et de prendre des actions correctives. Comme nous avons appliqué la méthode ABC pour classer les matières premières ainsi que les emballages par rapport à leurs valeurs annuelles, et enfin nous avons appliqué le modèle WILSON pour les trois matières premières telle que la chaux, terre décolorante et la poudre de lait pour déterminer leurs quantité économique ainsi que le nombre de commande et le rythme optimum de passation.

Conclusion

Générale

Conclusion Générale

Conclusion Générale

La gestion budgétaire est l'un des outils les plus efficaces de pilotage à court terme des entreprises, qui couvre l'ensemble des activités de planification, de coordination et de contrôle à mener pour atteindre les objectifs fixés.

La gestion budgétaire revêt une importance capitale au sein de l'entreprise. Elle permet, en effet, de procéder à des études comparatives entre les réalisations et les prévisions. Des écarts sont alors dégagés, et il faudra les analyser afin de prendre les décisions les plus pertinentes.

A la fin de notre étude pratique, nous avons constaté que le contrôle de gestion de la SPA CEVITAL est basé sur la gestion budgétaire. Les écarts budgétaires dégagés conduisent les responsables à les corriger après en avoir détecté les causes, dans le but d'assurer la continuité et la maîtrise de l'entreprise. De ce fait la première hypothèse est affirmée.

Concernant la méthode de prévision utilisée pour l'élaboration du budget des approvisionnements au sein de l'entreprise SPA CEVITAL, nous avons constaté qu'ils utilisent le modèle WILSON, qui permet de déterminer la quantité optimale qui minimise les coûts de gestion des stocks comme il permet de calculer le nombre des commandes par an ainsi que le rythme optimum de passation. Ils font appel à la méthode ABC pour classer les produits en fonction de leurs valeurs annuelle.

Ce thème nous a permis d'une part, de prendre connaissance des différents concepts inhérents à la gestion budgétaire, et d'autre part, de comprendre comment fonctionne la gestion budgétaire des approvisionnements au sein de l'entreprise SPA CEVITAL de Béjaia.

Bibliographie

Bibliographie

➤ Les ouvrages

- ❖ Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2010.
- ❖ Béatrice, Grandguillot F, « Lessentiel du contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Lextenso, Paris, 2009
- ❖ Bouquin H., «la maitrise des budgets dans l'entreprise », édition Edicef, 1992.
- ❖ Brookson S, « Gérer un budget », édition Mango Pratique, Paris, 2001.
- ❖ Courtois, A., Martin-Bonnefous, C., Pillet, M., & Pillet, M. « Gestion de production ». Les Ed. D'Organisation ; 4^{ème}, Paris, 2003.
- ❖ Christian G, Christian R, Christiane R, « comptabilité de gestion », 7eme édition, Paris, 2007.
- ❖ Doriath B et GoujetC, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Op. cit, 2007.
- ❖ DEPALLENS GEORGES, « GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE », 4ED SIREY, PARIS, 1971.
- ❖ DURAN. J.P, « Les approvisionnements », édition Gualino, Paris, 2003.
- ❖ Fournie Paul, Ménard, Jean.-Pierre, « *Gestion de l'approvisionnement et des stocks* », 2^{ème} édition, Paris, 2004.
- ❖ Forget. J, « gestion budgétaire : prévoir et Contrôler les activités de l'entreprise », Edition d'organisation, paris, 2005.
- ❖ Hémici, Fet Christophe Hénot « contrôle de gestion, Bréal éditions, 2007.
- ❖ Hénot C, hémici F, « contrôle de gestion », éd Bréal, paris, 2007.
- ❖ Hervé HUTIN, « Toute la finance d'entreprise », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002.
- ❖ ¹ LEROY M ; « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 1998.
- ❖ LAUZEL, P., Contrôle de gestion et budgets, éd., Sirey, Paris, 1980.
- ❖ Lochard G, « la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Ed Organisation, France, 1998.
- ❖ MYKITA P et TUSZYNSKI J, « contrôle de gestion prévision et gestion budgétaire mesure et analyse de la performance », 2002.
- ❖ M Gervais, contrôle de gestion par le système budgétaire, Ed Vuibert, paris, janvier 1987.

Bibliographie

- ❖ PERSON. H, « Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI », édition. Maxime, Paris, 2000.
- ❖ Saad T, Burland A, Simon C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », Vuibert, Paris 2008.
- ❖ SELMER (Caroline), « concevoir un tableau de bord de gestion », édition Dunod, Paris, 1998.

➤ Les mémoires

- ❖ CHEBAH. A, BENHAMMOUCHE.A, « le contrôle de gestion par le processus budgétaire », Université A. MIRA, 2017.
- ❖ GHOUALI. S, AFROUN. O, « la gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion », Université A. MIRA, 2017.
- ❖ OUDINA. F, BENTOUNI. A, « gestion d'approvisionnement d'un système de production sous différents contraintes », Université MERBAH, OURAGLA, 2019.

➤ Les sites Web

- ❖ www.memoireonline.com
- ❖ <https://zipordering.com>.

Les annexes

Les annexes

1. Les prévisions et les réalisations du budget d'approvisionnement de l'année 2019

1.1. Les prévisions

Désignation	Sucre			
	Quantité	UNITE	Prix	Montant DZD
Chaux	20 475	TONNE	9 000,00	184 275 000,00
Acide Chloridrique	1 144	TONNE	6 300,00	7 207 200,00
soude caustique	1 141 900	KG	48,00	54 811 200,00
Emballages				
Sac	27 300 000	UN	23,00	627 900 000,00
Big bag	115 200	UN	741,00	85 363 200,00
Film Plastique	970 097	KG	312,00	302 670 264,00

Désignation	Huile			
	Quantité	UNITE	Prix	Montant DZD
Terre Décolorante	6 868	TONNE	49 400,00	339 303 900,00
soude caustique	3 609 183	KG	50,00	180 459 150,00
ACIDE Sulfurique	1 989 000	KG	22,00	43 758 000,00
Emballages				
Etiquette	140 000	UN	0,80	112 000,00
Film	1 939 200	KG	266,00	515 827 200,00
Bouchon	115 200	UN	0,95	109 440,00

Désignation	Margarinerie			
	Quantité	UNITE	Prix	Montant DZD
Poudre de lait	37 800	TONNE	361,00	13 645 800,00
Emulsifiant	100 450	KG	422,10	42 399 945,00
Sorbate de Potassium	9 820	KG	200,00	1 964 000,00
Emballages				
Carton feuillatage	2 028 000	UN	22,00	44 616 000,00
Barquette	4 000 000	UN	28,50	114 000 000,00
PAPIER COMPLEXE ALUM	75 500	KG	500,00	37 750 000,00

1.2. Les réalisations

Désignation	Sucre			
	Quantité	UNITE	Prix	Montant DZD
Chaux	19 500	TONNE	9 000,00	175 500 000,00
Acide Chloridrique	1 100	TONNE	6 000,00	6 600 000,00
soude caustique	1 202 000	KG	50,00	60 100 000,00
Emballages				
Sac	26 000 000	UN	25,00	650 000 000,00
Big bag	128 000	UN	780,00	99 840 000,00
Film Plastique	1 000 100	KG	312,00	312 031 200,00

Désignation	Huile			
	Quantité	UNITE	Prix	Montant DZD
Terre Décolorante	7 230	TONNE	52 000,00	375 960 000,00
soude caustique	3 923 025	KG	50,00	196 151 250,00
ACIDE Sulfurique	1 950 000	KG	20,00	39 000 000,00
Emballages				
Etiquette	140 000	UN	0,80	112 000,00
Film	202 000	KG	280,00	56 560 000,00
Bouchon	128 000	UN	0,90	115 200,00

Désignation	Margarinerie			
	Quantité	UNITE	Prix	Montant DZD
Poudre de lait	42 000	TONNE	380,00	15 960 000,00
Emulsifiant	110 000	KG	402,00	44 220 000,00
Sorbate de Potassium	9 520	KG	200,00	1 904 000,00
Emballages				
Carton feuillette	1 950 000	UN	21,50	41 925 000,00
Barquette	3 980 000	UN	28,00	111 440 000,00
PAPIER COMPLEXE ALUM	80 500	KG	510,00	41 055 000,00

2. Les prévisions et les réalisations de budget d'approvisionnement de l'année 2020

2.1. Les prévisions

Désignation	Sucre			
	Quantité	UNITE	Prix	Montant DZD
Chaux	19 500	TONNE	9 450,00	184 275 000,00
Acide Chloridrique	1 100	TONNE	6 300,00	6 930 000,00
soude caustique	1 298 160	KG	53,00	68 802 480,00
Embalages				
Sac	27 300 000	UN	26,00	709 800 000,00
Big bag	150 500	UN	819,00	123 259 500,00
Film Plastique	1 096 200	KG	355,00	389 151 000,00

Désignation	Huile			
	Quantité	UNITE	Prix	Montant DZD
Terre Décolorante	8 000	TONNE	51 000,00	408 000 000,00
soude caustique	4 161 000	KG	52,00	216 372 000,00
ACIDE SULFURIQUE	2 100 000	KG	22,00	46 200 000,00
Emballages				
Etiquette	152 600	UN	0,95	144 970,00
Film	210 000	KG	355,00	74 550 000,00
Bouchon	168 000	UN	1,65	277 200,00

Désignation	Margarinerie			
	Quantité	UNTE	Prix	Montant DZD
Poudre de lait	48 000	TONNE	400,00	19 200 000,00
Emulsifiant	120 500	KG	420,00	50 610 000,00
Sorbate de Potassium	10 200	KG	275,00	2 805 000,00
Emballages				
Carton feuillette	2 555 000	UN	22,00	56 210 000,00
Barquette	4 500 000	UN	35,00	157 500 000,00
PAPIER COMPLEXE ALUM	85 200	KG	650,00	55 380 000,00

2.2. Les réalisations

Désignation	Sucre			
	Quantité	UNITE	Prix	Montant DZD
Chaux	20 805	TONNE	10 500,00	218 452 500,00
Acide Chloridrique	1 300	TONNE	6 300,00	8 190 000,00
soude caustique	1 508 000	KG	52,00	78 416 000,00
Emballages				
Sac	29 200 000	UN	27,00	788 400 000,00
Big bag	165 600	UN	850,00	140 760 000,00
Film Plastique	1 044 000	KG	340,00	354 960 000,00

Désignation	Huile			
	Quantité	UNITE	Prix	Montant DZD
Terre Décolorante	8 395	TONNE	60 000,00	503 700 000,00
soude caustique	4 380 000	KG	52,00	227 760 000,00
ACIDE SULFURIQUE	2 555 000	KG	25,00	63 875 000,00
Emballages				
Etiquette	168 000	UN	0,90	151 200,00
Film	204 000	KG	350,00	71 400 000,00
Bouchon	168 000	UN	1,50	252 000,00

Désignation	Margarinerie			
	Quantité	UNTE	Prix	Montant DZD
Poudre de lait	52 000	TONNE	401,00	20 852 000,00
Emulsifiant	114 000	KG	450,00	51 300 000,00
Sorbate de Potassium	10 800	KG	250,00	2 700 000,00
Emballages				
Carton feuilletage	2 555 000	UN	22,00	56 210 000,00
Barquette	4 200 000	UN	30,00	126 000 000,00
PAPIER COMPLEXE ALUM	87 600	KG	610,00	53 436 000,00

Table des matières

Liste des figures	5
Introduction Générale.....	1
Chapitre 01 : la gestion budgétaire, outil de prévisions et du contrôle.....	3
Section N°01 : Notions de base sur la gestion budgétaire	3
1. Définition, rôles et objectifs	3
1.1. Définition	3
1.2. Rôles.....	4
2. Les fonctions de la gestion budgétaire	5
3. Les conditions d'efficacité de la gestion budgétaire	6
4. La démarche de gestion budgétaire	7
5. Les différents budgets.....	8
5.1. Définition du budget.....	8
5.2. Les différents budgets	9
Section N°02 : Généralité sur le contrôle budgétaire	12
1. Définition, rôles et objectifs	12
1.1. Définition	12
1.2. Rôles.....	13
1.3. Objectifs	13
2. Les principes de contrôle budgétaire	13
3. Les conditions d'efficacité de contrôle budgétaire.....	14
4. Les différentes étapes de contrôle de budgétaire.....	14
5. Le processus de contrôle budgétaire :.....	15
a) Elaboration des budgets (La budgétisation) :.....	16
b) Calcul et mesure des réalisations :	16
c) Constations des écarts budgétaires	16
➤ Analyse et calcul des écarts.....	17
1) Analyse de l'écart sur le résultat.....	17
2) Ecarts sur coûts	18
6. Les supports de contrôle budgétaire	22

6.1.	Le tableau de bord	22
a)	Définition	22
a)	Les objectifs de tableau de bord	22
6.2.	Les rapports de contrôle :	23
6.3.	Les réunions de suivi budgétaire	23
Chapitre 02 : Gestion Budgétaire des Approvisionnements		25
Section 01 : Généralité sur l'approvisionnement.....		25
1.	Définition et objectifs de l'approvisionnement	25
1.1.	Définition	25
1.2.	Objectifs de la fonction d'approvisionnement	26
2.	Missions et tâches de la fonction d'approvisionnement.....	26
3.	Les différentes politiques d'approvisionnement et leurs coûts associés	27
3.1.	Les différentes politiques d'approvisionnement	27
3.2.	Les coûts associés à une politique d'approvisionnement	28
A)	Le coût de lancement des commandes (ou coût de passation des commandes).....	28
B)	Le coût de stockage (ou coût de possession du stock).....	28
C)	Le coût de pénurie (ou coût de rupture de stock)	29
4.	Le processus d'approvisionnement	30
5.	Les méthodes de réapprovisionnements	32
5.1.	Méthode de réapprovisionnement périodique « date fixe et quantité fixe » (cadencement fixe)	32
5.2.	Méthode de complètement Périodique (date fixe et quantité variable).....	34
5.3.	Méthode de réapprovisionnement : point de commande (date variable et quantité fixe)	36
5.4.	Méthode de réapprovisionnement à date variable et quantité variable :	38
6.	Les techniques pour un approvisionnement efficace.....	38
6.1.	Par analyse.....	38
6.2.	En fonction de la demande	39
Section 02 : Budget des approvisionnements Et Analyse des écarts		40
1.	Définition et objectifs de budget d'approvisionnement	40
2.	Les différents types de budget d'approvisionnement	41
3.	Les éléments d'un budget d'approvisionnements	42
3.1.	des cadences de consommations :	42

3.2.	du rythme des approvisionnements :	42
3.3.	des délais d'approvisionnements :	42
3.5.	du stock de sécurité (stock de protection) :	42
3.6.	du stock d'alerte ou stock critique (stock de réapprovisionnement) :	42
4.	Les méthodes de gestion des approvisionnements	43
4.1.	La méthode des 20/80 (Pareto)	43
4.2.	La méthode ABC	43
5.	Méthode d'élaboration d'un budget d'approvisionnement	45
5.1.	La budgétisation dans le cas d'une consommation régulière :	45
➤	Le modèle Wilson	46
5.2.	La budgétisation dans le cas dans d'une consommation irrégulière	47
6.	Le contrôle budgétaire des approvisionnements (Analyse des écarts)	48
6.1.	Le contrôle des quantités	48
A)	Analyse des écarts	48
B)	Calcul de ratios significatifs	48
6.2.	Le contrôle sur les coûts	48

Chapitre 03 : Gestion budgétaire des Approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL 50

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil 50

1.	Historique et localisation de l'entreprise CEVITAL	50
1.1.	Historique	50
1.2.	Localisation	51
2.	Les différentes activités de l'entreprise CEVITAL	52
2.1.	Huiles Végétales	52
2.2.	Margarinerie et graisses végétales	53
2.3.	Sucre Blanc	53
2.4.	Sucre liquide	53
2.5.	Silos Portuaires	54
2.6.	Boissons	54
3.	Les objectifs de l'entreprise	54
4.	L'organisation générale de l'entreprise	55
➤	La direction Marketing	55
➤	La direction des Ventes & Commerciale	55

➤ La direction Système d'informations	56
➤ La direction des Finances et Comptabilité	56
➤ La direction Industrielle	56
➤ La direction des Ressources Humaines	57
➤ La direction Approvisionnements	57
➤ La direction Logistique	57
➤ La direction des Silos	58
➤ La direction des Boissons.....	58
➤ La direction Corps Gras	58
➤ La direction Pôle Sucre	59
➤ La direction QHSE.....	59
➤ La direction Energie et Utilités	59
➤ La direction Maintenance et travaux neufs	59

Section 02 : Généralité sur le budget d'approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL..... 62

1. La gestion budgétaire des approvisionnements au sein de l'entreprise CEVITAL..	62
1.1. Présentation de la gestion budgétaire	62
1.2. Objectifs du budget	63
1.3. Le budget d'approvisionnement.....	63
2. Le contrôle budgétaire d'un budget d'approvisionnement.....	64
A. Analyse et calcul des écarts	65
➤ Calcul des écarts	65
3. L'application de la méthode ABC	72
4. Modèle WILSON :	75

Bibliographie..... 81

Les annexes 84

Résumé

L'objectif de notre travail est de présenter l'application de la gestion budgétaire des approvisionnements au sein d'une entreprise. Pour cela, une étude de cas a été réalisée au niveau de l'entreprise SPA CEVITAL. Nous avons noté que la gestion budgétaire des approvisionnements interprète les objectifs fixés par l'entreprise à court terme sous forme de budget prévisionnel, qui seront pour l'objet d'une étude de comparaison avec les prévisions et les réalisations pour calculer les écarts. Ces derniers conduisent les responsables de l'entreprise CEVITAL de mettre les actions correctives après avoir analysé les causes de ces écarts pour l'objectif de prendre des décisions adéquates.

Mots Clés : Gestion budgétaire des approvisionnements, écarts budgétaire, prévisions, budget, réalisations

Abstract

The objective of our work is to present the application of budgetary management of supplies within a company. For this, a case study was carried out at the SPA CEVITAL company level. We have noted that the budgetary management of supplies interprets the company in the short term in the form of a provisional budget, which will be the subject of a comparison study with the forecasts and the achievements to calculate the differences. These latter lead the managers of the CEVITAL company to take corrective actions after having analyzed the causes of these deviations with the aim of making adequate.

Keywords: Budget management of supplies, budget variances, forecasts, budgets, achievements.