



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION (FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité, Audit et  
Contrôle de Gestion

**THEME :**

**OPTIMISATION DE LA POLITIQUE  
D'APPROVISIONNEMENT EN  
CARBURANT A LA SONACOP :  
ANALYSES ET PERSPECTIVES**

Présenté par :

**NOUWADJRO S. Janice**

**&**

**VIGAN O. Anicette**

Sous la Direction de :

**MAITRE DE STAGE :**

Mr TOSSOU Jules

Assistant financier à la DFC de la SONACOP

**DIRECTEUR DE MEMOIRE :**

Dr HOUNYOVI Maxime Jean-Claude

Enseignant Chercheur à la FASEG

**Année académique : 2015-2016**

## **AVERTISSEMENT**

**La Faculté des sciences économiques et de gestion de l'UAC n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**

# DEDICACE

A :

- ✚ Ma mère Clotilde AÏNA et mon père Paul NOUWADJRO, vous qui m'avez accompagnée et soutenue durant toute ma formation, Que Dieu vous bénisse.
- ✚ Mes frères, mes sœurs, mes amis et mes proches pour leur prière et leur soutien.

Janice S. NOUWADJRO

# DEDICACE

A :

- ✚ Toutes ma famille en particulier ma mère LANTONKPODE Françoise. Que Dieu vous bénisse.
- ✚ Mon mari KPESSOPA-KEREKOU Alex et a fille Prunelle

Anicette O. VIGAN

# REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- Docteur **Maxime HOUNYOVI**, notre maître de Mémoire pour avoir accepté de nous suivre dans la rédaction de notre mémoire malgré ses multiples occupations ;
- Monsieur **Jules TOSSOU**, notre maître de stage, Assistant section banque à la trésorerie de la SONACOP pour sa disponibilité, ses multiples conseils et son soutien ;
- Tout le personnel de la direction comptable et financière en occurrence le personnel de la trésorerie et de la comptabilité analytique, Messieurs **Yvon ZODJIHOUE**, **Edgard QUENUM**, **Arsène KANGNIDE**, **Serge AZONGNIDE** pour leur aide et encadrement.
- Honorables membres du jury pour avoir accepté apprécier ce travail.
- Professeur **Charlemagne IGUE**, doyen de la FASEG/UAC pour nous avoir donné un cadre propice à nos études ;
- Tout le corps enseignant de la FASEG pour leur encadrement ;
- Monsieur **Idrissou Bio GOUNOU**, Directeur Général de la SONACOP qui nous a accueillies dans sa structure ;
- Tous les autres personnels de la SONACOP pour l'ambiance conviviale et leurs conseils ;
- Madame **LAWSON Djanta** chef de la comptabilité générale de la SONACOP pour ses conseils
- Monsieur **Sévérin DJETO**, ancien chef de la trésorerie de la SONACOP pour son soutien.

# LISTE DES GRAPHIQUES

N°	Titres	Pages
1	L'adéquation du délai des commandes	51
2	Optimisation de la quantité commandée	52
3	L'appréciation de la stratégie de choix du prix	53
4	L'entretien du matériel utilisé	54
5	Suffisance du nombre de camions pour le transport	55
6	Disponibilité des produits à la SONACOP	56

# LISTE DES TABLEAUX

N°	Titres	Pages
1	Effectif du personnel à la SONACOP	10
2	Résumé des politiques d'approvisionnements	31
3	Tableau de bord de l'étude sur le thème	40
4	Constitution de l'échantillon de l'enquête	43
5	L'adéquation du délai des commandes	c
6	Optimisation de la quantité commandée	c
7	L'appréciation de la stratégie de choix du prix	c
8	L'entretien du matériel utilisé	c
9	Suffisance du nombre de camions pour le transport	d
10	Disponibilité des produits à la SONACOP	d
11	Fiche signalétique de la SONACOP	h

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 : Présentation générale de la Structure d'accueil.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 2 : Environnement de la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers et déroulement de stage.....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....</b>	<b>25</b>
<b>Section 2 : Revue de littérature Méthodologie de recherche.....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1 : Présentation de la politique d'approvisionnement et de Stockage.....</b>	<b>47</b>
<b>Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestions.....</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>a</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>b</b>

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**AG** : Assemblée Générale

**BM** : Banque Mondiale

**CA** : Conseil d'Administration

**CEB** : Communauté Electrique du Benin

**CFAO** : Compagnie Française de l'Afrique de l'Ouest

**CIMBENIN** : Cimenterie du Benin

**CPI** : Continentale des Pétrole et d'Investissement

**DA** : Direction des Approvisionnements

**DC** : Direction Commerciale

**DD** : Direction des Dépôts

**DF** : Direction Financière

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**DRN** : Direction Régionale du Nord

**FASEG** : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

**FMI** : Fond Monétaire Internationale

**GPL** : Gaz de Pétrole Liquéfié

**INSAE** : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

**OPEP** : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole

**PAS** : Programme d'Ajustement Structurel

**SBEE** : Société Béninoise de l'Energie Electrique

**SCOA** : Société de Commercialisation Ouest Africaine

**SONACOP** : Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers

**SONEB** : Société Nationale des Eaux du Bénin

**UAC** : Université d'Abomey Calavi

## **RESUME**

Le système de l'approvisionnement est l'une des plusieurs fonctions les plus importantes d'une société commerciale comme la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP). Pour la bonne marche et le progrès de la Société les dirigeants doivent accorder à ce domaine toute son importance. Mais force est de constater que ce domaine est négligé par les responsables en charge de la gestion des approvisionnements à la SONACOP, ce qui entraîne des ruptures récurrentes de stocks et donc des manques à gagner pour l'entreprise qui entachent l'image de marque de la SONACOP qui est une société d'Etat. Ainsi nous avons décidé en tant que stagiaire à la direction financière de mener notre travail sur le thème intitulé « Gestion des approvisionnements en carburant à la SONACOP : Analyses et perspectives » afin de contribuer à la résolution de ce problème en agissant sur les questions de recherche suivantes : La SONACOP passe-t-elle les commandes dans les délais adéquats ? ; La SONACOP commande-t-elle toujours une quantité optimale de carburant ? ; La SONACOP a-t-elle une bonne stratégie de choix pour s'approvisionner ? Pour ces questions de recherches , les hypothèses suivantes ont été formulées : Le délai adéquat est une variable qui explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement ; La quantité optimale commandée explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement ; La stratégie de choix du prix explique une optimisation de la politique d'approvisionnement . Pour y arriver nous avons utilisé la méthodologie de l'approche théorique et celle empirique afin de vérifier à travers des enquêtes et des interviews nos hypothèses. Une fois vérifiées nous avons fait des suggestions et des conditions de leurs mises en œuvre à la SONACOP.

## INTRODUCTION

L'entreprise est une entité économique financièrement indépendante réunissant des moyens de production en vue de créer des biens et services pour la satisfaction de sa clientèle et la réalisation d'un profit. Elle évolue dans un environnement en perpétuelle mutation. Pour fonctionner harmonieusement, elle est dotée d'un ensemble de fonction dont les plus importants sont : approvisionnement et stockage, production et distribution, administration et finance.

L'entreprise, qu'elle soit commerciale ou industrielle dispose souvent d'un système d'approvisionnement et ses dirigeants doivent prendre conscience de l'intérêt particulier d'une gestion rationnelle dans ce domaine. L'approvisionnement est l'une des valeurs d'exploitation à gérer pour le bon fonctionnement du processus de production et/ou de distribution. Dans le même temps, lorsque ce système est négligé, l'entreprise est menacée de rupture de stock qui désorganise le processus de fabrication et/ou de distribution. Cette rupture de stock crée des coûts supplémentaires et surtout entache l'image de marque de l'entreprise.

Ainsi, il est important pour toute entreprise d'instituer impérativement une gestion adéquate du système d'approvisionnement qu'elle dispose pour ne pas se confronter au problème de sur-stockage, ni celui de pénurie. Toute optimisation de la gestion s'accompagne inévitablement de la recherche de la minimisation des coûts des produits et au moment idéal, laquelle dépend d'une bonne politique d'approvisionnement et donc d'une gestion rationnelle et saine des approvisionnements qui sous-entend celle des stocks aussi. L'importance de la gestion des approvisionnements n'est donc plus à démontrer.

Cependant, la gestion de la politique d'approvisionnements reste un concept vaste et complexe pour les dirigeants d'entreprises. Il apparaît donc nécessaire aux décideurs qui ont à la charge de la gestion des approvisionnements de se mettre au travail pour accorder à ce domaine toute son importance.

La SONACOP, entreprise d'Etat chargée de l'approvisionnement, du stockage et de la distribution des produits pétroliers et de ses dérivés sur l'ensemble du territoire national n'est pas épargnée de ses difficultés. Cette société dispose de différentes catégories de stocks telles que : les lubrifiants, le gaz butane, les hydrocarbures et le bitume. La gestion de ces nombreux produits pose beaucoup de difficultés à la société surtout qu'elle ne dispose pas des ressources

financières nécessaires pour assurer l'approvisionnement de ses produits. Parmi les produits notre attention fut particulièrement portée sur le carburant dont les stocks occasionnent en plus de leur valeur des frais importants tant à l'achat qu'au stockage. Les fréquentes pénuries de ce produit au niveau des stations-services occasionnent la perte de la part de marché et salirent la réputation de l'entreprise.

Ce sont donc ces difficultés liées à la gestion de l'approvisionnement qui nous ont amené à porter notre réflexion sur le thème « Gestion des approvisionnements en carburant à la SONACOP : Analyses et perspectives ».

La présente étude est structurée en trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude, le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique et méthodologie de l'étude et le troisième chapitre au cadre portera sur la présentation des résultats et vérification des hypothèses.

# CHAPITRE I



## CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Le présent chapitre sera consacré à l'aperçu général de la structure d'accueil dans une première section et au déroulement du stage dans une seconde section.

## **SECTION1 : Présentation de la structure d'accueil**

Cette section nous permettra de mettre l'accent sur l'aspect général de la structure à travers l'historique, les objectifs, les activités, les ressources et l'organisation structurelle.

### **Paragraphe1 : Historique et objectifs**

#### **A. Historique**

La Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (**SONACOP**), société d'Etat créée par décret 74-70 du 04 Décembre 1974 est née de la volonté de l'Etat béninois de nationaliser les secteurs vitaux de l'économie nationale, de s'engager dans le contrôle du secteur pétrolier.

Elle résulte de la fusion des anciennes multinationales à savoir : **SHELL, MOBIL OIL, AGIP, TEXACO et TOTAL** qui avaient pour but, la recherche du profit et la rentabilisation des investissements au détriment du pays d'implantation. Les hydrocarbures occupant une place stratégique dans le développement d'une nation, le Benin a voulu faire de la SONACOP un poumon de l'économie nationale. Ainsi elle se substitue aux anciens comptoirs **CFAO, SCOA, FABRE, JOHN WALKDEN** etc... qui distribuaient les hydrocarbures. Ces comptoirs représentaient les grandes marques pétrolières et recevaient leurs produits en fûts ou en estagnons.

Mais avec l'essor des activités économiques, la demande en produits pétroliers est devenue sans cesse croissante. Les anciens comptoirs n'étant plus en mesure de satisfaire cette demande, ils se font en 1958 et 1962 par de véritables sociétés pétrolières : **BRITISH PETROLEUM (BP), SHELL, MOBIL OIL, TOTAL, AGIP et TEXAS COMPANY (TEXACO)**, chargées de l'imputation et de la distribution des hydrocarbures.

Elle a connu près d'un quart de siècle d'exploitation couronnée par de multiples résultats satisfaisants qui, pendant cette période constituaient une fierté pour le peuple béninois. La privatisation de cette société a été envisagée dans le cadre de la libéralisation du secteur pétrolier au Benin et décidée par le gouvernement en application de l'accord du troisième Programme d'Ajustement Structure (**PAS III**) conclu avec le Fonds Monétaire International (**FMI**) et la Banque Mondiale (**BM**) le 08 Juin 1995 et ratifié par ordonnance n°96-01 du 31

janvier 1996. Après plusieurs négociations du schéma de privatisation proposé par le PAS III, celui définitivement retenu pour la SONACOP est le suivant :

- 55% du capital pour les investisseurs privés national ou international
- 10% pour le personnel de l'entreprise
- 35% pour l'Etat Béninois.

Au terme du deuxième appel d'offre international, **la Continentale des Pétroles et d'Investissements SA (CPI-SA)** a été retenue comme adjudicataire définitif de rachat des 55% du capital de la SONACOP. Au cours de cette période les opérations suivantes ont été successivement réalisées :

- ✓ Le décret a été signé, le 02 Avril 1999, entre la République du Benin (**RB**) et la CPI-SA, la convention relative à la cession de 55% du capital social de la SONACOP et au portage des 10% de parts attribuées au personnel ;
- ✓ Le décret a été signé également, le 14 Mai 1999, le décret n°99-239 portant transformation de la SONACOP en société anonyme unipersonnelle de Droit commun régie par les dispositions de 14 acte uniforme du traité de l'**OHADA** relatif au droit des sociétés commerciales et du **Groupement d'Intérêt Economique (GIE)**. Ce décret matérialise l'adoption des statuts de la nouvelle société anonyme, fixe le montant de son capital social à 3 000 000 000 de francs CFA divisé en 300 000 actions de 10 000 francs CFA chacune et autorise la cession de 165 000 et 30 000 actions respectivement à la « CPI-SA » et au personnel de la SONACOP réuni en Société Civile particulière, la part attribuée au personnel devant faire objet d'un partage par « La CPI-SA ».

Elle a été alors gérée par le groupe CPI actionnaire majoritaire, jusqu'au 04 Mars 2006 où, à la faveur de graves difficultés financières qui ont sérieusement menacés son objet social, l'Etat a réquisitionné ses installations de stockage et points de distributions puis nommé un administrateur provisoire le 30 Mars. Ce dernier a pour mission essentielle de normaliser l'approvisionnement en produits pétroliers, de faire aboutir la mission d'audit diligentée par le chef de l'Etat en vue d'identifier les causes et les auteurs des difficultés financières de la société et de toute autre anomalies qui auraient été constatée et enfin proposer la solution la plus appropriée pour un retour intégral de la SONACOP dans le patrimoine de l'Etat et par conséquent une amélioration des approvisionnements et une atténuation des difficultés de trésorerie.

## **B. Objectifs**

La SONACOP est l'entreprise qui a servi de cadre de déroulement du stage. Dans l'optique de redynamiser ses prestations, d'accroître sa part de marché et sa situation financière, elle s'est défini trois (03) objectifs fondamentaux. Au nombre de ces objectifs, on peut citer :

- Satisfaire la clientèle
- Assurer l'épanouissement du personnel
- Générer un maximum de profit.

Pour atteindre ses objectifs, la SONACOP s'est assigné un certain nombre de missions à savoir :

- ✓ Veiller à l'approvisionnement régulier et suffisant des points de distribution
- ✓ Inspecter les points de ventes en vue de :
  - S'assurer de leur état de propreté et du bon fonctionnement du matériel de distribution ;
  - contrôler la tenue des documents de gestion mis en place sur les points de vente ;
  - recouvrer les créances du réseau ;
  - recenser et communiquer à la direction commerciale toute information susceptible d'avoir des incidents sur les ventes et autres décisions de la société ;
  - assurer la prospection et l'étude des marchés ;
  - établir et analyser mensuellement les statistiques des ventes ;
  - assurer la formation et l'information des gérants et leurs préposés.

## **Paragraphe 2 : Activités, Ressources et Structure organisationnelle**

Nous aborderons dans ce paragraphe en un premier temps les activités et les ressources et un second temps la structure organisationnelle de la SONACOP.

### **I. Activités et Ressources de la SONACOP**

#### **A- Les activités**

La SONACOP, comme toute entreprise qui se veut prospère, exerce des activités principales et secondaires.

## **A-1 Les activités principales**

En application du décret N°74/320 du 04 Décembre 1974 portant création de la SONACOP, son activité principale est la commercialisation des produits pétroliers et de ses dérivés. Cette activité s'effectue suivant trois étapes : l'approvisionnement ; le stockage et la distribution.

### ➤ **Approvisionnement**

Pour satisfaire les besoins de sa clientèle, la SONACOP s'approvisionne auprès des fournisseurs qui sont pour la plupart des compagnies des pays membres de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) : Arabie Saoudite, les Emirats, Arabe Unie, le Nigeria et le Koweït. Pour faire face à des ruptures de stocks qui ne peuvent attendre des formalités parfois longues requises pour l'importation, elle s'approvisionne auprès d'autres sociétés pétrolières de la place telles que : MRS, ORYX, etc....

Les commandes sont passées par la SONACOP en considération des besoins exprimés par les dépôts et par site d'appel d'offre lancé par Téléx en mentionnant la qualité des produits, les prix et les conditions de paiement. Dès que les offres parviennent à la SONACOP, les directions concernées par les types de produits font le dépouillement puis les choix sont portés sur les meilleures offres. La société demande alors une facture pro-forma afin de s'adresser à la banque pour l'ouverture d'un crédit documentaire. Le fournisseur mentionne les quantités à livrer et la date de livraison suite à la réception d'un avis favorable.

### ➤ **Stockage**

La SONACOP dispose de plusieurs dépôts : Cinq (05) dépôts d'une capacité totale de 200.000 m<sup>3</sup> ont été construits dans plusieurs villes telles que Cotonou (dépôt port, dépôt côtier, dépôt aéroport, centre d'emplissage GPL), Bohicon, Parakou, Natitingou et le terminal pétrolier de Sèmè Kraké pour le stockage des produits pétroliers. Mais seul le dépôt d'akpakpa, principal dépôt de la société, reçoit la totalité de la livraison. Le déchargement se fait par pipeline depuis le port de Cotonou. Il assure l'approvisionnement des autres dépôts à savoir : le dépôt tampon de Bohicon, le dépôt de Natitingou et le dépôt de Parakou. L'approvisionnement des autres dépôts s'effectue à l'aide des camions citernes et wagons-citernes de la société ; le magasin PK3 d'Akpakpa est le lieu de stockage de lubrifiants.

➤ **Distribution**

La politique de distribution adoptée par la SONACOP a généré un réseau particulier de distribution constitué par des vendeurs occasionnels et des stations-services qui représentent la société sur toute l'étendue du territoire national. Au nombre de cent vingt-huit (128) les stations-services occupent une place de choix dans le réseau compte tenu de l'importance des chiffres d'affaires. Leur nombre par département est proportionnel à l'activité économique et à la demande de consommation. Le réseau a fait naître deux (02) types de gérance de stations-services pour effectuer une distribution aisée des dépôts vers les stations :

- Les stations en gérance directe ou stations pilote qui relèvent directement de son patrimoine (contrat par lequel la station est gérée par les ressources financières et humaines de la SONACOP) et font l'objet d'un contrôle par les inspecteurs commerciaux de la société. Tous les gérants de cette station sont des employés de la SONACOP et ont une obligation de résultat. Ces stations dites pilote sont au nombre de huit(08) à savoir : les stations de Jonquet, de St Michel, d'Etoile Rouge, de Cimetière, de Notre Dame, la station conteneur de Hlazounto à Cotonou et les stations d'Attakè de Porto-Novo.
- Les stations en gérance libre qui sont liées à elle par un contrat de gérance libre et dont la gestion est assurée par un privé. Ce dernier s'occupe de l'achat au comptant des produits et du choix de gérance. Ses stations font l'objet d'un contrôle régulier par les inspecteurs commerciaux de la SONACOP.

○ **Produits commercialisés :**

La SONACOP commercialise trois(03) catégories de produits pétroliers :

Les produits blancs ou carburant : il s'agit de l'essence, du gasoil et du pétrole ;

Les produits noirs : ils présentent une couleur noire et une densité plus lourde. Il s'agit du bitume et du fuel-oil ;

Les produits emballés : ils sont importés en vrac par la SONACOP et mis en emballage par celle-ci. Il s'agit des lubrifiants et du gaz.

## **A-2 Les activités secondaires :**

Outre la commercialisation des produits pétroliers la SONACOP effectue d'autres activités telles que :

- Location de salles de conférences, de bus, autres bâtiments et aussi des bacs à d'autres compagnies pétrolières telles que MRS, ANOR, ORYX, PETRO etc.
- Les droits de passage qui consiste en l'allocation des dépôts à des compagnies sœurs telles que : MRS, CORLAY et celles des pays de l'hinterland
- La vente des fûts
- Toutes opérations de représentation, commission et courtage relativement à ces produits ; la création, l'acquisition, la location, l'exploitation de tous moyens de transport des pétroles et autres produits ou matière par voie maritime, fluviale ou terrestre ;
- L'emmagasiner, la vente et l'utilisation de toutes ces matières, produits ou sous-produits ;
- L'acquisition, la location de tous immeubles, chantiers, usines et meubles,
- La participation directe ou indirecte de la société dans toutes opérations commerciales ou industrielles pouvant se rattacher à l'un des objets précités par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, souscription d'achat de titres ou droits sociaux, fusion, association en participation ou autrement et d'une manière générale toutes opérations commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement à l'objet ci-dessus ou susceptible d'en faciliter la réalisation ou l'extension.

## **B- Ressources**

Comme toute unité de production, la SONACOP dispose d'une panoplie de ressources qui lui permettent de mener à bien ses activités. Au nombre de celles-ci nous pouvons retenir les ressources humaines, matérielles et financières.

### **1. Les ressources humaines**

Le capital le plus important est l'homme, on a beau avoir les moyens financiers et matériels suffisants, si le personnel n'est pas efficient, les résultats seront forcément mauvais. La SONACOP dispose d'un potentiel humain assez important qui favorise son fonctionnement harmonieux. De par sa taille, elle emploie un nombre important de personnes

contribuant ainsi à la réduction du taux de chômage qui caractérise les pays en voie de développement. Le tableau ci-dessous met en relief l'effectif du personnel par catégories socio-professionnelles.

**Tableau N°1 : Effectif du personnel à la SONACOP**

Département	Hors Cadres	Cadres	Agents de Maîtrise	Agent d'exécution	Total
DG/CAI/CG	01	09	07	03	20
DRH	-	06	05	07	18
DA	-	03	01	03	07
DF	-	14	12	02	28
DC	-	08	16	19	43
DO	-	05	07	44	56
DD	-	06	21	71	98
DRN	-	08	11	24	43
<b>TOTAUX</b>	<b>01</b>	<b>59</b>	<b>80</b>	<b>173</b>	<b>313</b>

**Source : DRH**

Par ailleurs, il est à noter qu'en dehors des 313 agents permanents, nous avons 03 Contractuels dont le DF et 56 Pompistes.

## 2. Les ressources matérielles

Les ressources matérielles dont dispose la SONACOP sont les immobilisations corporelles. Il s'agit des terrains, des bâtiments, des installations techniques et agencements, des matériels de transports, de stockage et des matériels informatiques dont le système « Internet » afin de rendre les communications internes et externes plus rapides. Elle dispose aussi de nombreuses ressources matérielles qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. Ces ressources se composent des stations-services équipées d'appareils de distribution, de groupes électrogènes indispensables en cas de coupure d'électricité, d'un parc automobile composé de véhicules pour le transport des marchandises et /ou de personnes, de camions citernes pour l'acheminement des produits vers les dépôts et stations, d'un parc informatique constitué de micro-ordinateurs, d'imprimantes et des photocopieuses, des dépôts de Cotonou, Bohicon, Parakou, Natitingou et des magasins de stockage de lubrifiants et autres.

### **3. Les ressources financières**

Les ressources financières de la SONACOP proviennent des fonds propres, des fonds empruntés auprès des banques, ainsi que des découverts et autres concours bancaires courants. Grâce à ces ressources, la SONACOP assure l'approvisionnement en produits pétroliers. Mais ces ressources financières ne suffisent pas pour fournir des prestations efficaces et efficientes de la société. Aussi il est nécessaire qu'elle soit dotée d'une solide organisation sur tous les plans.

## **II- Structure Organisationnelle**

L'organisation structurelle constitue un gage de réussite pour une entreprise qui veut assurer sa pérennité. L'expérience a toujours montré que les entreprises les mieux organisées sont celles qui réalisent de bonnes performances. Cette organisation permet aux entreprises de mettre en exergue les relations liant les services, les directions, ainsi que la répartition des tâches.

### **1- Les structures de décision stratégique**

Il est composé de l'assemblée générale des actionnaires, du conseil d'administration et de la Direction générale.

#### **➤ L'Assemblée générale des actionnaires**

Comme toute société anonyme, la SONACOP dispose d'une assemblée générale qui approuve la gestion des administrateurs, renouvelle leurs mandats, désigne les commissaires aux comptes etc. Elle est habilitée à approuver les états financiers en fin d'exercice. Aussi, procède à la répartition des bénéfices, la modification du capital, des statuts, la dissolution de la société. Elle n'est plus opérationnelle depuis 2006 après la réquisition de la SONACOP par l'Etat ; l'Etat étant le seul actionnaire.

#### **➤ Le conseil d'administration (CA)**

C'est l'organe suprême de gestion de la société. Il supervise la Direction Générale, contrôle la gestion de la société, arrête les comptes de chaque exercice, détermine les grandes orientations de la société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et en préciser les objectifs. Le CA exerce ses pouvoirs conformément aux dispositions de l'acte uniforme OHADA. Il statue sur les budgets

prévisionnels de l'entreprise, les rapports d'activité et les résultats de fin d'exercice. Ce conseil a été supprimé et remplacé par une commission interministérielle par décret n°2006-105 du 16 Mars 2006.

➤ **La Direction Générale (DG)**

Investie des pouvoirs très étendus qui lui sont dévolus par les statuts et les délégués, la Direction Générale coordonne et supervise les activités des directions techniques conformément à la politique retenue par le Conseil d'Administration.

Pour l'exercice des taches de gestion, la Direction Générale a à sa disposition des organes de consultation à savoir :

**a) La cellule de contrôle de gestion**

Signalons que cette cellule est inactive dans cette direction de la SONACOP. Elle assure le suivi et le contrôle de gestion de l'ensemble de la société conformément aux objectifs généraux définis par la Direction Générale. Elle s'occupe de la vérification de conformité de toutes actions aux règles et procédures au sein de l'entreprise.

**b) La cellule juridique**

Elle est chargée d'émettre des avis motivés sur tous les actes pris par la société avec les titres et principalement les contrats (bail commercial).

**c) La cellule informatique**

Elle assure la politique d'informatisation de tous les systèmes de la société à travers :

- L'étude de l'actualisation des logiciels ;
- La configuration de nouveaux logiciels ;
- La maintenance des fichiers et l'entretien de tout le parc informatique.

**d) La cellule audit interne**

Elle est chargée de l'examen des états financiers de l'entreprise, de vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle. Elle devrait contribuer à l'amélioration permanente des performances de l'entreprise.

## 2- Les directions opérationnelles

Il s'agit notamment de sept (07) Directions Techniques dont une Direction Régionale Nord qui aident la Direction Générale dans l'accomplissement de sa mission à savoir :

- La Direction des approvisionnements

Elle est chargée de l'approvisionnement en produits pétroliers et également de l'achat des matériels et divers. La SONACOP s'approvisionne auprès des différents fournisseurs offrant les meilleures conditions de vente. Les produits sont importés au Bénin, ce qui offre l'avantage à la SONACOP de collaborer avec des fournisseurs internationaux. Remarquons que la SONACOP se trouve confronter non seulement au retard considérable dans les livraisons mais aussi aux différentes crises pétrolières observées sur le marché international.

- La Direction des Dépôts

Elle se charge du stockage de carburants, des études de construction et d'aménagement des installations de stockage.

- La Direction des Opérations

Elle s'occupe de la maintenance des matériels de distribution du parc automobile et de l'étude des projets d'investissement. Elle collabore avec la Direction Commerciale et la Direction Financière.

- La Direction Commerciale

Chargée de l'application de la politique commerciale définie par la Direction Générale ou proposée à cette dernière par elle, cette direction a aussi pour mission :

- Le recouvrement des créances ;
- Le ravitaillement régulier des stations ;
- La prospection et l'étude des marchés ;
- La politique commerciale ;
- L'établissement des prix de vente des lubrifiants ;
- L'établissement des statistiques de vente.

Signalons que la fixation des prix de vente des carburants et du gaz s'effectue par l'Etat.

- La Direction Financière

Elle est chargée de la gestion financière et comptable de la société.

- La Direction des Ressources Humaines

Cette direction a pour mission :

- D'organiser, de diriger et de coordonner la direction des ressources humaines en accord avec la politique générale et les objectifs définis par la direction générale.
- De participer à l'élaboration de la politique salariale et sociale de la société avec la direction générale ;
- D'assurer la politique de recrutement ;
- De s'assurer de la fiabilité de toutes les informations nécessaires à la préparation des états de salaire du personnel à la fin de chaque mois ;
- De préparer un programme annuel de formation du personnel
- De veiller au strict respect de la réglementation sociale en vigueur et à leurs applications sans faille au sein de la société ;
- D'être à l'écoute des besoins du personnel en activité dans la société ;
- De suivre et d'apprécier à juste titre les conditions de travail du personnel.
- Dans cette direction, on note l'absence de formations spécialisées des ressources humaines disponibles.

- Direction Régionale du Nord

Cette direction a pour objectif principal la coordination des activités de stockage, de transport et de distribution des produits pétroliers à partir des dépôts intérieurs de Parakou et de Natitingou.

## **SECTION 2 : Environnement de la SONACOP et Déroulement du stage**

Au niveau de cette section, nous allons décrire l'environnement de la SONACOP, les travaux effectués au sein de la structure d'accueil et achevé par les expériences acquises, les difficultés rencontrées, les forces et faiblesses retenir au cours du déroulement de notre stage académique.

### **Paragraphe1 : Environnement de la SONACOP**

L'environnement est constitué par des éléments externes qui sont susceptibles d'affecter directement ou indirectement les activités de l'entreprise et sur lesquelles elle peut agir ; ses éléments constituent une source de menace et d'opportunité. L'écoute de l'environnement s'avère alors prioritaire pour toute entreprise qui veut se préparer à faire face donc efficacement aux brusques changements de cet environnement.

La SONACOP ne saurait faire exception à cette obligation. Nous présentons le microenvironnement et le macroenvironnement de la SONACOP-SA.

#### **A- Le microenvironnement**

Il rassemble les déterminants directs de l'organisation et que l'action de l'entreprise peut influencer. Il comprend :

##### **a- Les consommateurs**

Les consommateurs de la SONACOP-SA constituent le marché en aval de la société. Il est constitué des particuliers, des institutions et des organisations (les gros consommateurs) de la société. Les particuliers sont les personnes physiques qui s'approvisionnent auprès des stations-services implantées sur l'ensemble du territoire national. Les gros consommateurs constituent des partenaires privilégiés de la SONACOP et font l'objet de toutes les attentions. Ils sont ainsi appelés par analogie aux montants colossaux qui caractérisent leurs commandes. Les compagnies aériennes, navales, les sociétés industrielles, les entreprises de construction routière, les représentations diplomatiques, les organismes internationaux et les institutions sont liées à la SONACOP par des ventes directes. C'est le cas de la CEB, la SONEB, la SBEE, la CIMBENIN etc. Sans oublier les pays de l'hinterland qui sont réputés pour leur grande consommation.

## **b- Le réseau de distribution**

Le réseau de distribution est constitué de filling stations, stations-services et stations trottoirs implantés sur l'ensemble du territoire national, qui se charge de l'écoulement des produits. Ce réseau est en contact direct avec le centre d'emplissage GPL et six dépôts pétroliers dont les capacités se répartissent comme suit :

- Dépôt côtier d'une capacité de 70880m<sup>3</sup> de produits blancs ;
- Dépôt port d'une capacité de 1900m<sup>3</sup> de jet A1 ;
- Dépôt aéroport d'une capacité de 810m<sup>3</sup> de produits blancs ;
- Dépôt de Parakou d'une capacité de 11150m<sup>3</sup> de produits blancs ;
- Dépôt de Natitingou d'une capacité de 3900m<sup>3</sup> de produits blancs.

## **c- Les fournisseurs et les intermédiaires**

### ✓ Fournisseurs

Ce sont les animateurs du marché en amont de la SONACOP. Ils sont situés dans les pays producteurs et approvisionne la SONACOP en produits pétroliers. Ces fournisseurs sont nombreux (sur tous les continents) et varient selon leurs offres. Mais les fournisseurs traditionnels de la SONACOP sont entre autres le Nigeria et la Cote d'ivoire. Pour les hydrocarbures la SONACOP s'approvisionne en Algérie, en Espagne, au Brésil ; etc. Pour le gaz, elle s'approvisionne au Ghana, au Nigéria et parfois au Togo. Pour les lubrifiants, ils sont commandés en Hollande, en Côte d'ivoire et parfois l'approvisionnement est fait auprès de TOTAL, AGIP, TEXACO, etc.

### ✓ Les intermédiaires

Acteurs incontournables du système, ce sont les grossistes, les détaillants, les courtiers, les prestataires de services comme les transporteurs, les banquiers...

## **d- Les clients**

La clientèle de la SONACOP est aussi diverse que variée. Au service d'administration des ventes, on assiste à une classification de la clientèle sur la base des volumes des produits achetés. On a deux catégories : les gros consommateurs et les autres catégories de clients. Cette dernière catégorie de client n'est pas négligeable puisqu'elle est constituée des stations

en gestion libre, des restaurants, des hôtels et des clients occasionnels qui consomment rarement les produits de la SONACOP et leurs dérivés.

#### **e- Les concurrents**

Le marché pétrolier est très concurrentiel. Plusieurs entreprises agréées fournissent les mêmes produits que la SONACOP. En plus des compagnies pétrolières installées, de nouvelles sociétés ayant reçu l'agrément pour la commercialisation des produits pétroliers dans le cadre de la politique gouvernementale d'élargir le réseau de distribution et d'approvisionnement aux populations. Le secteur informel de produits pétroliers frelatés est le plus important concurrent auquel la SONACOP est confrontée. Par contre les investissements financiers matériels que ce secteur engendre sont négligeables par rapport aux coûts d'implantation des points de ventes par la SONACOP, ce qui est à l'origine de la sous tarification pratiquée par les concurrents de l'informel. La part de marché de l'informel dans le secteur de produits pétroliers au Bénin est de 85% (source INSAE). Cet environnement crée une situation de mévente généralisée des produits commercialisés par la SONACOP ce qui entrainait la **chute du chiffre d'affaires**. Toutefois, les mesures prises par le Gouvernement Béninois afin d'éradiquer le secteur informel à partir de Janvier 2013 permettraient sans nulle doute un accroissement significatif du chiffre d'affaire de la SONACOP.

### **B- Le macroenvironnement**

Le macro environnement de la SONACOP est constituée de l'ensemble des variables qui s'imposent à elle et dont leur modification l'affecte. Elles sont dites des variables incontrôlables. Il s'agit de l'économie, la législation, la technologie et la démographie.

#### **a- Environnement socio-économique**

La SONACOP doit connaître les valeurs sociétales et culturelles du pays dans lequel elle s'est installée c'est-à-dire le Bénin. Cela l'amènera à s'appesantir sur les valeurs de la société caractérisées par l'importance des déplacements en période des fêtes de fin d'année et pendant les grandes vacances. Le transport étant devenu un besoin primordial à satisfaire, il constitue un atout très important que la SONACOP doit mieux gérer afin de faire des ventes importantes.

### **b- Environnement institutionnel**

Cet environnement affecte les décisions de la SONACOP. En effet, le système politique et son arsenal législatif, réglementaire, et administratif définissent le cadre dans lequel la SONACOP doit mettre en œuvre ses activités. Malgré le caractère instable que revêtent les produits pétroliers et les fluctuations du Dollar, leur prix de vente est fixé par l'Etat. Cette situation constitue un facteur défavorable pour l'entreprise.

### **c- Environnement technologique**

L'ampleur pris par le phénomène de « ZEMIDJAN » et l'importation des véhicules d'occasion a fait que l'achat d'hydrocarbures a cessé d'être l'apanage d'une minorité mais une nécessité du grand public. A ce titre, les utilisateurs ne se contentent plus seulement d'acheter les produits mais exigent des opérateurs un accès facile aux points de vente des produits toujours disponible au moment où le besoin est exprimé. La structure et les outils de la SONACOP ne se prêtent pas encore à cette innovation car on constate dans certaines stations services des cas de pénuries.

### **d- Environnement démographique**

Le service marketing doit procéder à une analyse du statut et de l'évolution de la population afin de connaître et de maîtriser les marchés de l'entreprise. En effet, la population béninoise ne cesse de croître chaque année et cette poussée démographique présente les avantages parmi lesquels on peut citer :

- L'augmentation des besoins et donc le développement du marché des hydrocarbures ;
- La concentration de la population béninoise dans le centre urbain qui abrite une large part des consommateurs des produits pétroliers ;
- L'implantation de la majorité des stations services à Cotonou et Porto-Novo ; sans oublier la rareté de ses stations dans les milieux ruraux.

## **Paragraphe2 : Déroulement du stage et Inventaire des forces et faiblesses**

### **A- Déroulement du stage**

Cette partie sera consacrée à la présentation des services parcourus. Il s'agit du service de la trésorerie et du service de la comptabilité analytique de la Direction Financière.

#### **1. Le service de la Trésorerie**

Ce service a pour rôle essentiel de s'occuper de :

- La tenue des journaux d'encaissements ;
- L'élaboration des échéances de règlements et suivi des engagements financiers ;
- Contrôle et règlement financier des factures ;
- La tenue des journaux de banque, chèques postaux et caisse menues-dépense ;
- La tenue de la comptabilité de caisse.

#### **Taches exécutées**

Dans ce service nous avons eu à effectuer les travaux ci-après :

##### **a- La saisie des relevés bancaires**

Elle consiste à introduire dans le logiciel ANAEL les soldes de début et de fin du mois concerné. Pour saisir une ligne du relevé il faut entrer les données figurant sur le relevé bancaire comme : la date des opérations bancaires, le code de l'opération, le numéro de la pièce, le montant au crédit ou au débit dans le même ordre que le relevé, le libellé de l'opération, la date de la valeur ; après la saisie de ses renseignements sur l'opération nous validons. Cette saisie est faite en vue d'élaborer le rapprochement bancaire informatisé.

##### **b- La saisie des pièces comptables (Décaissements et Encaissements)**

Après l'imputation à la comptabilité générale et des tiers, la saisie se fait dans le logiciel ANAEL et dans différents journaux (BOP, EAP, BND, BFP, OFG, BEL, BES, etc.). A chaque compte bancaire, est associé un journal.

La date de l'opération, les numéros des comptes de l'opération, les montants au débit ou au crédit selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit. Ainsi le numéro de saisie de la pièce (1 à 7 chiffres dont les deux premiers chiffres renseignent sur le mois dans lequel la

dépense a eu lieu et les cinq derniers sur l'ordre chronologique de la saisie) apparait à la validation. Il est écrit et encerclé au rouge (ce numéro) sur la pièce saisie.

### **c- Classement des pièces comptables**

Après l'imputation et la saisie des pièces comptables, il convient de les ranger. Ainsi, nous avons rangé dans les classeurs chrono (qui portent le nom des pièces qui s'y trouvent, le mois, l'année et le numéro de la première pièce classée) selon les pièces à ranger suivant l'ordre de classement numérique.

### **d- Etablissement de chèque pour règlement**

Avant de remplir le chèque, nous faisons la vérification des calculs donnant le montant de la dette. Ensuite nous remplissons le chèque en précisant le nom du bénéficiaire, la date, le montant en lettre et en chiffre. Après avoir rempli le chèque, nous apposons le cachet payé sur toutes les pièces accompagnant la facture. A chaque facture à régler, il est joint une fiche de contrôle qui renseigne sur le mode de règlement et sur laquelle est inscrit :

- La date d'établissement du chèque ;
- Le montant et le numéro du chèque ;
- Le bénéficiaire.

## **2. Service de la Comptabilité Analytique**

Au service de la comptabilité analytique au sein de la Direction Financière, le travail consiste essentiellement à reprendre les données inscrites sur les états (ou document de gestion) et de les retravailler pour identifier et valoriser les éléments constitutifs du résultat de la SONACOP. Le document de gestion est un ensemble de feuillets qui rend compte des opérations effectuées chaque jour sur les stations pilotes. Il s'agit de la Feuille Tour Pompiste, Mouvement carburants et Mouvements de Lubrifiants.

La Feuille Pompiste renseigne notamment sur les ventes de carburants (essence, pétrole, gas-oil, mélange), lubrifiants et divers (stabilis 20W50 4L/1L, ATF, EP 90 /140...) et gaz (6 kg, 12kg, 18kg). Cette feuille est remplie et signée par le pompiste et le Chef station. De plus, elle est accompagnée des quittances de versement journalier d'espèces d'Ecobank.

Sur la feuille Mouvements Carburants, il s'agit des réceptions de produits enregistrés sur la station. Cette feuille est également signée par le pompiste et le Chef station.

En effet, les données inscrites sur le document de gestion sont enregistrées dans différents tableaux réalisés dans Excel. Les totaux sont automatiquement effectués et on procède à des vérifications.

### Travaux effectués

Ce stage à la Section Comptabilité Matière et Budget a permis d'effectuer un certain nombre de tâches au vu desquelles on peut citer :

- Le pointage des documents de travail (bordereaux de transmission) ;
- Le dépouillement des bons d'entrée, bons de transfert, bons de livraison ;
- La sommation des quantités de leurs quantités ;
- Le récapitulatif des résultats obtenus ;
- L'enregistrement des états de sorties de carburants (essence, gasoil) de la SONACOP dans Excel ;
- L'enregistrement des états de lubrifiants de chaque magasin (Cotonou, Parakou, Bohicon) et la tenue de fiche de stock ;
- L'enregistrement des états de mouvements des bouteilles de gaz (bouteilles vides, bouteilles fuyardes, bouteilles réproovées, bouteilles à réproover, bouteilles hors d'usages, bouteilles pleines acquittées, bouteilles vides emplissages) ;

## **B- Inventaire des forces et faiblesses**

### **1. Service de trésorerie**

#### **a- Les Forces**

- Personnel expérimenté
- Informatisation de certaines tâches

#### **b- Les faiblesses**

- L'exiguïté des locaux de la trésorerie, face au nombre important d'agents exerçant dans le bureau ;
- L'inexistence d'un manuel de procédure, qui de nos jours est un document important ;

- Le manque d'appareils photocopieurs, malgré les multiples photocopies que fait la trésorerie dont la grande partie est pour les imputations des pièces comptables ;
- Manque de motivation (gratification, etc.).

## **2. Le service de la comptabilité**

### **a- Forces**

#### ➤ Le système comptable

Les autorités de la SONACOP ont mis en place un système comptable qui s'appuie sur le système de centralisation dont le fonctionnement est assuré par les journaux auxiliaires et d'autres documents comptables.

#### ➤ Le logiciel comptable

La comptabilité dispose d'un logiciel très performant permettant un bon suivi des opérations comptables. Le logiciel le plus utilisé est ANAEL.

### **b- Faiblesses**

- Manque de photocopieurs,
- Problème de disponibilité de certains agents ;
- La lenteur dans les procédures administratives pour l'obtention de certaines informations.

## **✚ Forces et faiblesses de la SONACOP-SA**

### **a. Inventaire des forces**

La SONACOP dispose des atouts ci-après :

- La couverture sur tout le territoire national ;
- La SONACOP dispose d'une capacité de stockage qui lui permet de couvrir le territoire national,
- Elle offre son système de stockage aux produits des concurrents ;
- L'utilisation de l'outil informatique dans la réalisation des tâches ;
- Le respect de la réglementation fiscale.

### **b. Inventaire des faiblesses**

Les faiblesses relevées sont énumérées comme suit :

- L'inexistence de manuel de procédures ;

- L'absence d'un cadre formel pour le contrôle de gestion ;
- Le non actualisation des données de la société ;
- Le cumul de fonctions incompatibles ;
- Non délégation du pouvoir et absence d'une réelle répartition des tâches ;
- Gestion non optimale des fournitures de bureau
- Manque d'entretien et de maintenance des outils informatiques ;
- Gestion inefficace de la carrière du personnel ;
- L'existence d'écarts considérables entre les prévisions et les réalisations ;
- L'évolution croissante des charges salariales ;
- Le retard dans la transmission des factures des fournisseurs ;

Gestion non optimale de la trésorerie.

#### **Difficultés rencontrées**

Le personnel de la direction financière, approvisionnement et principalement celui de la direction commerciale n'est toujours pas disponible pour répondre à toutes nos préoccupations. Et ce, du fait de la pluralité des opérations réalisées quotidiennement, ainsi que des interférences de préparation des états financiers. La réticence criarde du personnel avant le départ de l'ancien DG Mr AGOSSA à donner leurs parts de vérité des dysfonctionnements de la société.

Par ailleurs, il y a eu des retards dans la récupération du questionnaire d'enquêtes à cause de l'indisponibilité des personnes ayant reçues les questionnaires.

## **CHAPITRE II**



# **CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

## **Section 1 : Cadre théorique de l'étude**

### **Paragraphe1 : Problématique et objectifs de recherche**

#### **A- Problématique**

Les hydrocarbures constituent pour tout pays un secteur stratégique. Au Bénin, l'essence est l'une des hydrocarbures qui connaît une hausse de consommation de jour en jour. Cette situation s'explique par le fait de la poussée démographique, l'essor des actions économiques, le transport. On assiste alors à une demande qui engendre une concurrence au sein des entreprises qui animent ce secteur. Pour répondre aux demandes des consommateurs, les produits devraient être disponibles en permanence. Toutefois cette disponibilité reste subordonnée à une bonne gestion de ses approvisionnements.

Pendant plusieurs années, l'approvisionnement en produits pétroliers était assuré par la SONACOP. A l'époque, la SONACOP disposait de réseau de distribution assez faible et donc n'arrive pas à couvrir toute la demande. La libération du secteur par les décrets n°95-139 du 03 mai 1995 et n°2008-614 du 22 octobre 2008 a donc permis l'enregistrement de nouvelles sociétés comme ORYX, MRS, BENIN PETRO, ARICOCHE, SUPER OIL, AGF, AFRIPETROL , EAO, PETROLEUM, etc...

La clientèle du marché formel est principalement constituée de l'administration publique comme privée, des institutions internationales et quelques ménages. Cependant des facteurs ont bouleversés ce marché formel de l'essence : Il s'agit en particulier d'un second marché parallèle au secteur formel c'est-à-dire le secteur informel communément appelé « le kpayo » qui s'est installé dans toutes les rues du pays. La plus grande partie de la population s'approvisionne sur ce marché (les taxis motos et auto ensuite les ménages). Parfois ce marché est confronté à des situations telles que la pénurie et la hausse des prix, ce qui entraîne une affluence vers le secteur formel. Cette situation devrait profiter principalement la SONACOP qui est une société d'Etat. Malheureusement elle n'arrive pas à gérer ce problème ou à tenir plus longtemps face à cette situation à cause des ruptures de stocks et de l'indisponibilité des produits.

Il ressort de tout ce qui précède que la situation des approvisionnements en carburant à la SONACOP est préoccupante. Il est donc pertinent de savoir **Comment faut-il optimiser la politique d'approvisionnement ?** Pour répondre à cette question centrale nous nous sommes posées quelques questions spécifiques qui sont :

La SONACOP passe-t-elle les commandes dans les délais adéquats ?

La SONACOP commande-t-elle toujours une quantité optimale de carburant ?

La SONACOP a-t-elle une bonne stratégie de choix du prix pour s'approvisionner ?

### **B- Objectifs de recherche**

Les objectifs de travail seront développés en tenant compte du problème général et de problèmes spécifiques à notre recherche.

L'objectif général de notre étude est la suivante :

Analyser les différentes variables concourant à une gestion optimale de la politique d'approvisionnement.

Nous poursuivons trois objectifs de recherche à savoir :

- Apprécier les délais de commandes du carburant.
- Evaluer le niveau de quantité optimale du carburant commandé.
- Apprécier la stratégie de choix du prix dans la politique d'approvisionnement.

### **Paragraphe2 : Intérêt de l'étude**

La SONACOP, compte tenue de l'importance de ses capitaux et du marché concurrentiel dans lequel elle se trouve, se doit de bien gérer son approvisionnement. Toutefois il est à noter que cette fonction importante de cette entreprise commerciale est négligée et ne permet pas de mettre en évidence l'ensemble des difficultés de l'entreprise afin de mieux maîtriser ses activités et de sécuriser son patrimoine. C'est pourquoi notre étude porte sur la gestion des approvisionnements en carburant afin de faire connaître aux dirigeants le rôle de l'approvisionnement et aussi la manière de réguler son système de stockage. Cette étude nous permet d'acquérir des connaissances dans le domaine et aussi du monde professionnel.

## **Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche**

Toute recherche suppose la maîtrise au préalable de quelques concepts dans le domaine de la gestion des approvisionnements. Il s'avère alors indispensable pour nous, de recourir aux études antérieures ayant trait à notre thème de recherche.

### **Paragraphe1 : Revue de littérature**

#### **A- Définition des concepts**

Avant d'appréhender les concepts proprement dits, il s'avère nécessaire d'élucider les notions de gestion d'approvisionnements et de stocks.

##### **1) Gestion**

Au sens large, la gestion est définie comme étant une mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée.

Selon **MARINET et A. SILEM (2003)**, la gestion peut être définie comme étant une science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations.

Pour **GOUMET et RENOUIJ (1976)** « Gérer une entreprise c'est de prendre les décisions concernant l'activité de l'entreprise ».

Selon **MARCHESNAY (1991)**, la gestion peut être définir comme « l'activité sociale qui, consiste à utiliser les ressources dans une organisation de façon la plus performante possible, afin de réaliser le mieux possible les buts assignés à cette organisation ». Elle intègre donc la notion de performance qui recouvre trois réalités différentes : efficacité, efficacie et effectivité.

- L'efficacie : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché
- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu

La plus ancienne des définitions est celle de H. Fayol qui, pour lui, gérer c'est Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler les activités au sein d'une entreprise.

## 2) Approvisionnement

D'après **RAMBAUX (1969)** « l'approvisionnement est l'ensemble des opérations permettant de mettre à la disposition de l'entreprise en temps opportun, en quantité voulue, tous les produits et matériels nécessaires à son fonctionnement et ceci moindre coût »

Allant dans le même sens **RAMBAUX et al (1998)** entendent par approvisionnement, l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition des organes de l'entreprise les biens et services (matières premières, ..... ) que leur procurent des fournisseurs dans l'optique du meilleur rapport sécurité, coût, qualité ».

Pour **MAURY et MULL (1970)** « l'approvisionnement est l'ensemble des opérations par lesquelles sont mises à la disposition des divers services de l'entreprise , a la date convenable, dans les quantités nécessaires suivant la qualité requise et au moindre coût, toutes les prestations qu'il est opportun que celle-ci se procure à l'extérieure ( qu'il s'agisse de matières premières, de produits finis , de biens d'équipements ou de service).

De toutes ces différentes définitions apportées par les auteurs , nous pouvons dire que l'approvisionnement a non seulement pour mission de satisfaire les besoins en matières premières , composants , fournitures ou services divers nécessaires à la réalisation des opérations industrielles ou commerciales de l'entreprise mais aussi de procéder à la gestion des stocks. Il s'agit en réalité de tout un processus qui se gère.

Pour la gestion des approvisionnements et des stocks, certaines informations externes et internes à l'entreprise sont utilisées. En outre, nous distinguons :

- Le délai de livraison

C'est le temps qui s'écoule entre l'instant où le processus d'émission de la commande d'approvisionnements est déclenché par le système de gestion de stock et la date de disponibilité physique du produit sur le lieu de stockage.

- Le conditionnement

C'est la manière dont le fournisseur souhaite livrer ses produits (par colis, containers, palettes, wagons, camions,...) en fonction des raisons techniques ou commerciales.

- Le rythme d'approvisionnements

Il désigne le nombre de fois qu'une commande peut être livrée pendant une période donnée.

- Les conditions tarifaires

Il désigne les prix proposés par les fournisseurs. Il faut tenir compte de ce paramètre au moment de la détermination de la quantité à réapprovisionner.

La gestion des approvisionnements a pour objectifs de définir les quantités approvisionnées à chaque commande et le rythme des approvisionnements qui minimisent les risques de rupture et les coûts des approvisionnements. Pour atteindre cet objectif, il faudra donc définir une bonne politique de réapprovisionnements.

Celle-ci consiste à répondre aux trois questions suivantes :

- \_ Quoi faut-il réapprovisionner ?
- \_ Quand faut-il réapprovisionner ?
- \_ Combien faut-il réapprovisionner ?

Il est possible de définir quatre(04) politiques de base pour le réapprovisionnement du stock. La difficulté pour le gestionnaire consiste à choisir une meilleure politique adaptée à chaque produit afin d'éviter les ruptures de stocks et les immobilisations financières importantes. Pour atteindre ce double objectif, il faudrait minimiser la quantité stockée sous contrainte de non rupture de stocks et en achetant des quantités de manière économique. Ces quatre(04) politiques sont :

- Le réapprovisionnement à date et quantité fixes ;
- Le réapprovisionnement à date fixe et quantité variable ;
- Le réapprovisionnement à date et quantité variables ;
- Le réapprovisionnement à date variable et quantité fixe.

➤ **Le réapprovisionnement à date et quantité fixes**

Dite aussi méthode « calendaire », les livraisons se font à date fixes. Les quantités livrées sont égales et peuvent se rapprocher de la « quantité économique » ou correspondre à des produits dont la consommation est régulière ou de faible valeur.

Elle présente certains avantages ; tels que la simplicité de la gestion des stocks et les gains d'échelles négociables par acheteurs. Elle a aussi des limites car si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou si la consommation n'est pas régulière, il y a risque d'inflation ou de rupture de stocks et les livraisons très urgentes ou hors contrat peuvent s'avérer très coûteuses.

➤ **Le réapprovisionnement à date fixe et quantité variable**

Egalement appelé « méthode de reconstituer » pour chaque produit, un niveau optimum est défini. A chaque date fixe, le gestionnaire de stocks analyse son stock et commande la quantité permettant de recompter un niveau requis. Cette méthode est applicable aux produits dont la consommation est régulière, coûteuse, périssable ou encombrante. Il est possible de faire des périodes d'analyse d'inventaire, différentes suivant les catégories du produit.

Elle permet une gestion simple des stocks, une immobilisation financière faible ou maîtrisée mais il y a des possibilités de ruptures de stock.

➤ **Le réapprovisionnement à date variable et quantité fixe**

Plus connue sous le nom de « méthode du point de commande », celle-ci consiste à définir, dans un concept de flux tiré et de juste à temps, le niveau de stock ; qui déclenche l'ordre d'achat, de façon à être livré juste au moment de l'utilisation de la première pièce.

Ce niveau de stocks doit permettre de satisfaire les besoins durant le délai allant de la date de déclenchement de commande à la date de livraison. Le point de commande s'appelle encore seuil de réapprovisionnement. Cette technique est utilisée pour les produits très chers et rares car elle demande un suivi permanent des stocks entraînant un coût de gestion élevé. Cette méthode permet d'éviter les ruptures de stocks et peut encourager à faire des stocks de sécurité.

➤ **Le réapprovisionnement à date et quantité variables**

Cette méthode est principalement utilisée pour les articles très chers et rares dont les prix de revient varient fortement ou dont la disponibilité n'est pas permanente. L'achat se fait sur estimation en fonction des opportunités du marché. Il est à noter que, dans les estimations, il faudra prévoir les besoins pour des commandes spécifiques c'est-à-dire des imprévues.

Elle permet de profiter des tarifs intéressants mais elle demande un suivi permanent des coûts du marché et ne peut être utilisé que pour un nombre réduit d'articles sinon l'entreprise risque de se fragiliser.

Le tableau ci-dessous résume les quatre (04) politiques possibles en fonction des paramètres date et quantité.

**Tableau N°2** : Résumé des politiques d'approvisionnements

Combinaison de politiques	Date fixe	Date variable
Quantité fixe	Approvisionnement « automatique »	Point de commande
Quantité Variable	Méthode de recomplètement	Achats opportunistes

**Source** : Gratacap A. (1999), *La gestion de la production*, Paris, Dunod.

### 3) Carburant

Un carburant est un combustible qui alimente un moteur thermique. Celui-ci transforme l'énergie chimique du carburant en énergie mécanique.

Il est à noter qu'un carburant est un combustible dont le mélange avec son comburant se fait préalablement à son information, alors que pour un combustible le mélange avec son comburant se fait au moment de l'inflammation, c'est ainsi que l'essence ou le supercarburant est un carburant alors que le gas-oil est un combustible. Le moteur à essence et le moteur diesel sont des moteurs à combustion interne alors que la machine à vapeur est un moteur à combustion externe.

Comme son nom l'indique, un carburant contient du carbone. Dans le cas de l'hydrogène par exemple on parlera de combustible. Le carburant est souvent liquide et parfois gazeux. Les carburants peuvent être classés de différentes manières on peut distinguer les carburants fossiles des biocarburants.

La gestion des approvisionnements est donc une notion à deux(02) volets : un volet acquisition efficace et efficiente des biens et services et un volet gestion optimale des stocks.

#### **4) Stocks**

##### **a. Gestion des stocks**

Selon **RAMBAUX(1969)**, « le stock est l'ensemble des marchandises ou articles accumulés dans l'attente d'une utilisation plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leur besoins, sans leur imposer les délais d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisseurs ». Il joue un rôle de système régulateur entre le flux discontinu des approvisionnements et le flux relativement continu des consommations.

L'existence du stock pose un certain nombre de problème dont l'immobilisation d'un capital et les divers coûts entraines.

Ainsi, la gestion des stocks a pour but de mettre en œuvre des techniques permettant de minimiser les coûts de stockage tout en se préservant contre les ruptures de stock. Elle exige la réalisation de certaines activités parmi lesquelles : la valorisation, le contrôle et le suivi des stocks.

##### **a-1 Valorisation des stocks**

- **Valorisation des entrées et des sorties**

Les entrées sont valorisées au coût d'achat. Quant aux sorties, plusieurs méthodes de valorisations existent ; notamment la méthode du coût Unitaire moyen pondéré, les méthodes d'épuisement par lot et de prix standard.

Le SYSCOA préconise deux(02) modèles pour la valorisation des sorties

- **La méthode du cout unitaire moyen pondéré (CUMP)**

Ce coût se détermine pour une période en rapprochant la valeur globale des quantités figurant en stock au début de la période et de toutes les entrées en valeur durant cette période sur les quantités correspondantes.

*Stock initial en valeur + total des entrées en valeur*

*CUMP = -----*

*Stock initial en quantité + total des entrées en quantité*

- **La méthode Premier Entré Premier sorti (PEPS) ou First in First out (FIFO)**

C'est une des méthodes d'épuisement des lots. Elle repose sur la tenue des stocks en inventaire permanent. La valeur du stock correspond à la valeur des biens entrés les derniers.

#### **a-2 Le contrôle des stocks**

- **L'enregistrement des mouvements de stocks**

L'enregistrement des entrées et des sorties se fait sur des fiches de stocks et des fiches de lots. Ces fiches comportent un certain nombre de colonnes dans lesquelles sont inscrits les renseignements nécessaires à la désignation du lot et de l'article puis des mouvements et du solde après mouvement.

- **Les inventaires**

L'inventaire consiste à faire une vérification matérielle des articles tant en quantité qu'en valeur. L'inventaire des stocks peut être intermittent, tournant ou permanent.

L'inventaire intermittent est défini par le plan comptable générale comme étant une organisation comptable des stocks où seul un recollement périodique, au moins une fois par exercice, des existants chiffrés en quantité et en valeur est effectué.

L'inventaire tournant permet d'étaler dans le temps l'inventaire intermittent tout en respectant pour chaque stock la périodicité au moins annuelle de son inventaire.

Quant à l'inventaire permanent, il est défini comme une organisation comptable des stocks qui, par l'enregistrement continu des mouvements, permet de connaître de façon constante, en cours d'exercice, les existants chiffrés en quantité et en valeur.

## **B- Suivi des stocks**

Le suivi des stocks fait appel à une gestion économique des stocks et permet de connaître : quand faut-il réapprovisionner ou procéder au renouvellement ? Et quelle quantité faut-il commander ?

### **1) Les différents concepts liés à la gestion économique des stocks**

#### **a. Les différents niveaux de stocks**

- **Le stock de sécurité(Ss)**

C'est le niveau du stock qui couvre la consommation en cas d'une interruption imprévue de l'approvisionnement ou une variation positive accélérée de la consommation durant le délai d'approvisionnement.

- **Le stock outil**

C'est le stock de roulement d'une entreprise qui permet d'assurer une exploitation sans rupture.

- **Le stock maximum (Smax)**

Il représente le niveau de stock à ne pas dépasser pour éviter le sur stockage. Il constitue le plafond atteint à chaque livraison.

$$S_{\max} = S_s + Q$$

- **Le stock critique minimum (Sm)**

C'est le stock à consommer pendant le délai de réapprovisionnement.

$$S_m = D_j \cdot D_a$$

Avec **Dj** : Consommation journalière

**Da** : Délai d'approvisionnement

- **Le stock d'alerte (Sa)**

Encore appelé stock d'alarme, il constitue le niveau de stock à partir duquel il est nécessaire de déclencher une commande pour éviter une rupture de stock.

$$S_a = S_s + S_m$$

- **Le stock moyen ( $S_m$ )**

Il se décompose en deux (02) éléments :

- Le stock de sécurité
- Le stock tournant, aussi appelé stock actif.

Le stock moyen peut être calculé de deux (02) façons différentes :

- **Sur la base des consommations et du nombre prévisionnel des commandes**

$$SM = S_t + S_p \text{ avec } S_t = Q/2$$

$$SM = C/2N$$

$$\text{D'où } SM = (C/2N) + S_p$$

- **Sur la base d'inventaire périodique**

**$S_t$**  : Stock tournant

**$C$**  : Consommation de la période

**$N$**  : Nombre de commandes par période

**$S_p$**  : Stock de protection

**$Q$**  : Quantité commandée à chaque période

$$SM = (SI + SF)/2$$

Avec  **$SI$**  : Stock en début de période

**$SF$**  : Stock en fin de période

Cette méthode est utilisée quand il y a un stock de sécurité. Il est à noter que, lorsque la consommation est régulière, le stock moyen est donné par la formule :

$$SM = D/2 \quad \text{avec } D : \text{ Consommation annuelle}$$

## **b. Les paramètres de gestion des stocks**

- ❖ **Période d'approvisionnement ( $T$ )**

C'est la période qui sépare deux(02) réapprovisionnements successifs. Elle peut être constante (cas général) ou variable. Dans ce cas la commande est déclenchée par le niveau de stock d'alerte (Sa).

La période totale sur laquelle est effectuée la gestion des stocks est appelée période de gestion.

$$\theta = 1 \text{ an soit } 360 \text{ jours}$$

#### ❖ **Demande ou consommation (D)**

C'est la demande ou consommation pendant la période de gestion. Elle peut être connue de façon certaine (gestion de stock en avenir certain) ou peut être aléatoire (gestion de stock en avenir incertain).

#### ❖ **Quantité commandée (Q) et nombre de commandes (N)**

La quantité commandée à chaque opération de commande peut être fixe ou variable.

Si Q et D sont fixes, on a :  $N=D/Q$  et  $T=Q/N$

### **c. Les coûts liés à la gestion des stocks**

Coûts directs et indirects liés à l'approvisionnement et aux stocks sont nombreux. On les regroupe en trois catégories : le coût de stockage ou coût de possession de stock, le coût d'acquisition ou coût de passation ou encore de lancement et coût de rupture ou de pénurie.

#### - **Le coût de lancement d'une commande (CI)**

Le coût de lancement regroupe tous les frais liés à l'acquisition et au traitement des commandes. Il s'établit en calculant le total des frais de fonctionnement du service Achat. Autrement dit, il comporte l'ensemble des frais administratifs.

$\Gamma C=N.CI$  avec  $\Gamma C$  : coût de passation des commandes

#### - **Le coût de stockage (Cs)**

Le coût de stockage est la somme des frais liés à la détention du stock. Il s'agit de : L'intérêt du capital immobilisé, le magasinage, le loyer, l'entretien des locaux, l'assurance manutention, la détérioration et les obsolescences.

$$\Gamma S = C_s \theta Q/2$$

Le coût de passation croît avec le nombre de commandes alors que le coût de détention et le coût moyen baissent ; un stock réduit n'est donc pas forcément le reflet d'une saine gestion.

- **Le coût de rupture**

Il correspond au manque à gagner augmenté de pertes liées à la détérioration de l'image de l'entreprise. Le coût de pénurie  $\Gamma P$  apparaît dans les modèles admettant des ruptures de stock avec  $C_p$ , le coût de pénurie par unité de produit et par unité de temps.

- **Le coût global de gestion de stock ( $\Gamma$ )**

$$\Gamma = \Gamma C + \Gamma S + \Gamma P$$

## 2) Les modèles de gestion de stock

### ❖ Le modèle de WILSON

#### a-Hypothèses

- ✓ Demande constante sur la période de gestion
- ✓ Période de réapprovisionnement  $T$  constante
- ✓ Pas de rupture de stock
- ✓ Pas de stock de sécurité

#### b-Objectifs

Détermination du volume optimal  $Q^*$  (lot économique) des commandes de réapprovisionnement pour chaque période  $T^*$  de façon à minimiser le coût global de gestion de stock.

Déduction de la cadence d'approvisionnement ( $N^*$ ) et de la période de réapprovisionnement correspondante ( $T^*$ ).

$$\Gamma S(Q) = C_s \theta Q/2$$

$$\Gamma C(Q) = N C I D/Q$$

$$\Gamma(Q) = C I D/Q + C_s \theta Q/2 \text{ (à minimiser)}$$

La quantité minimisée  $\Gamma(Q)$  est la solution de l'équation  $\Gamma'(Q)=0$  avec la dérivée première de  $\Gamma(Q)$

En résolvant l'équation  $\Gamma'(Q)=0$ , on a  $Q^* = (2CI D/Cs \theta)^{1/2}$

$$N^* = D Cs \theta / 2CI \text{ et } T^* = \theta/N^*$$

Le modèle de WILSON, en tant qu'outil d'aide à la décision comporte cependant des limites. Elles peuvent se libeller de la façon suivante :

- Il ne s'applique qu'au produit durable et non périssable ;
- Il s'adapte mieux au entreprises industrielles qui nécessitent une gestion de stocks rigoureuse ;
- Les réalités montrent qu'il existe toujours un stock de sécurité.

#### ❖ La méthode de juste à temps (J-A-T)

C'est la méthode d'organisation de la production japonaise dans laquelle les opérations sont pilotées en aval (le client). Le but est de permettre un fonctionnement pratiquement sans stock. On parle de flux tendus ou de production juste à temps.

Selon **Da-GBADJI (2005)** dans son mémoire intitulé « amélioration de la gestion des stocks à Benin Telecom SA ». Ce modèle du juste à temps vise fondamentalement à éliminer toutes les sources de gaspillage dans la production en fournissant le bon composant au bon moment.

**GIARD** s'explique à ce sujet en disant que « cette hantise du gaspillage des japonais s'explique par l'exigüité de l'espace disponible au Japon et par l'absence quasi complète de ressources minières ou énergétique. Il s'en suit que tout ce qui ne contribue pas directement à la valeur d'un produit est considéré comme du gaspillage.

Dans cette perspective, le stock est à bannir puisque ne gérant pas de valeur ajoutée. Le non-respect des normes de qualité est également à prohibé puisqu'il se traduit par un rebus ou par des procédures de rectification des défauts constatés qui ne contribue pas non plus à la création d'une valeur ajoutée....

Cette méthode a pour objectif :

- Zéro stockage

- Zéro délai
- Zéro transport
- Zéro litige
- Zéro panne
- Zéro défaut

## **Paragraphe2: Hypothèses et méthodologie de recherches**

### **A-Hypothèses de recherches**

Afin d'atteindre les objectifs fixés plus haut, nous avons formulé trois (03) hypothèses à savoir :

**Hypothèse H1:** Le bon délai adéquat de commande est une variable qui explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement.

**Hypothèse H2:** La bonne quantité optimale commandée explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement.

**Hypothèse H3:** La bonne stratégie de choix du prix explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement.

**Tableau N°3 :**

Tableau de bord de l'étude sur « la gestion des approvisionnements en carburant à la SONACOP : Analyses et perspectives »

QUESTION		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	HYPOTHESES
CENTRALE		Comment faut-il optimiser la politique d'approvisionnement ?	Analyser les différentes variables concourant à une gestion optimale de la politique d'approvisionnement	
QUESTIONS DE RECHERCHE	1	La SONACOP passe-t-elle les commandes dans les délais adéquats ?	Apprécier les délais de commandes du carburant	Le délai adéquat est une variable qui explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement
	2	La SONACOP commande-t-elle toujours une quantité optimale de carburant ?	Evaluer le niveau de quantité optimale du carburant commandé	La quantité optimale commandée explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement
	3	La SONACOP a-t-elle une bonne stratégie de choix pour s'approvisionner ?	Comprendre la stratégie de choix du prix de la politique d'approvisionnement	La stratégie de choix du prix explique une optimisation de la politique d'approvisionnement

**Source :** Réalisé par nous même

**B- Méthodologie de recherche**

La méthodologie s'avère nécessaire pour tous les travaux de recherche. Elle vise, à préciser les démarches suivies pour la réalisation des différents objectifs fixés par l'étude. Pour mener notre étude, nous avons adopté certaines démarches à savoirs : la revue

documentaire, les enquêtes, les entretiens, le dépouillement des données, les outils d'analyses et les techniques de vérifications des hypothèses.

### **1) La méthode de collecte d'informations**

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous présenterons la méthode de collecte des données, les outils d'analyses et les difficultés rencontrées.

#### **a. Méthode de collecte des données**

Afin d'obtenir les informations nécessaires à l'élaboration de notre étude, nous avons utilisé le sondage comme méthode d'enquête avec les supports tels que : le rapport d'activité de la **SONACOP**, l'entretien direct avec le personnel, les ouvrages spécifiques, les revues, quelques sites de recherche.

- **La revue documentaire**

Les outils nécessaires à la réalisation du mémoire sont les référentielles se rapportant à notre thème. L'utilisation de ces référentielles a permis de mieux cerner le sujet. Il faut noter qu'en dehors des états financiers que nous avons obtenus au sein de la société, les autres documents exploités ont été mobilisés dans divers bibliothèques. Il s'agit de la bibliothèque de l'école nationale d'économie appliquée et de management (ENEAM) de la bibliothèque centrale de l'université d'Abomey-Calavi (UAC) de la médiathèque de la FASEG.

- **L'analyse des états financiers**

Les états financiers sont des états qui fournissent aux responsables et propriétaires de l'entreprise ainsi qu'aux partenaires intéressés, des informations nécessaires à la prise des décisions. L'analyse de cet outil a nécessité de notre part des travaux préliminaires de collecte des documents comptables légalement publié au Bénin (bilan comptable, compte de résultat, tafire, état annexe ou supplémentaire). Sur la base des informations tirées des états financiers, nous avons analysés la capacité de la SONACOP à s'approvisionner sur les derniers exercices et nous avons calculés certains indicateurs afin de suivre l'évolution de l'entreprise dans le temps.

- **Entretien avec le personnel de la SONACOP**

Cet entretien a eu lieu avec certains responsables, notamment le chef service d'approvisionnement, le chef service de la trésorerie, le chef service de la comptabilité analytique et d'autres agents de la SONACOP. Cet entretien a duré un mois qui se répartit comme suit : une semaine par service et cela nous a permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de ces services et la politique financière de l'entreprise.

**b. L'étude quantitative**

**1-La pré-enquête**

cela a été essentiellement une phase d'observations qui nous a permis de toucher du doigt les problèmes liés à notre thème et ceux de l'entreprise en général, avoir les informations indispensables pour rédiger la problématique, formuler les objectifs et les hypothèses d'études puis d'élaborer le questionnaire d'enquête.

**2-L'enquête proprement dite**

Il s'agit d'une enquête ouverte sur plusieurs départements de l'entreprise. Cette enquête porte sur les agents permanents de la SONACOP qui constituent dans le cadre de notre étude la population mère. Elle nous permettra de mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée. La démarche liée aux enquêtes regroupe les éléments ci-après :

- Objectif,
- Cadre et nature de l'entreprise
- Choix de la population mère et de l'échantillon
- La réalisation de l'enquête
- Dépouillement des données

- **Objectif de l'enquête**

L'objectif visé par notre enquête est de mobiliser les données nécessaires pour valider les hypothèses émises dans notre travail de recherche.

- **cadre et nature de l'entreprise**

C'est une enquête ouverte qui s'étend sur plusieurs directions l'entreprise. Ces directions sont essentiellement : la direction d'approvisionnement financière, des dépôts, et commerciales

ayant rapport à notre thème d'étude. L'enquête s'est déroulée par sondage au moyen des questionnaires conçus pour un échantillon représentatif de la population mère.

#### ▪ **Choix de la population mère et de l'échantillon**

La population mère est l'ensemble du personnel de la SONACOP. Cette dernière est exhaustive. Mais pour des raisons de coût, de temps nous avons préféré recourir à l'échantillon. L'échantillon est une portion représentative de la population mère. Ainsi, sur la base de ses trois cent treize agents (313) agents permanents, un échantillon de cinquante (50) agents est considéré pour l'enquête. Cet échantillon a été constitué sur la base de la méthode de quota parce que nous disposons des effectifs par catégorie socio-professionnel. Le tableau ci-dessous met en relief la répartition de l'échantillon.

**Tableau n°4 : Constitution de l'échantillon de l'enquête**

<b>Catégories socio professionnelles</b>	<b>Effectifs</b>
Techniciens supérieurs et cadres moyens	20
Agents de maîtrise et ouvriers qualifiés	20
Employés, Manœuvres, Ouvriers non qualifiés	10
TOTAL	50

**Source :** Produit par nous même

#### ▪ **Réalisation de l'enquête**

L'enquête est réalisée de façon ouverte sur plusieurs directions de l'entreprise (approvisionnement, financière, commerciale, dépôts et stations). Cette étude prend en compte la période du 18 juillet au 19 Aout 2016. Ensuite nous avons procédé au dépouillement des réponses issues des questionnaires de l'entreprise.

#### ▪ **Dépouillement des données**

Cette étape concerne le dépouillement des données. Ainsi elle a consisté à procéder au dépouillement des données de façon manuelle après une vérification scrupuleuse des questionnaires. Pour le traitement des données et suivant le plan de dépouillement précédant, nous avons choisi le modèle du logiciel SPSS qui nous a permis de dénombrer les réponses à chaque question et de calculer la <<fréquence>>en pourcentage.

## ▪ **Entretiens**

L'entretien a consisté à soumettre des guides d'entretien aux chefs services et sections des directions concernées par notre étude et d'engager un débat sur l'approvisionnement, la gestion des stocks, la capacité de stockage de la SONACOP. L'entretien apparait ici indispensable pour comprendre la réalité des choses. L'entretien individuel a été opté pour éviter le risque d'influence que causerait un entretien collectif.

### c. **Méthode d'analyse des données**

Pour la présentation des données, nous nous sommes servis des tableaux qui ont permis des regroupements synthétiques d'informations ainsi que des histogrammes qui sont des représentations graphiques de l'évolution des données. Outre cela, nous avons utilisé le bilan financier et le compte de résultat pour calculer certains agrégats financiers qui nous permettront de comprendre les problèmes soulevés sans oublier les informations concernant les délais, les quantités commandées et le prix.

#### • **Analyse qualitative**

La méthode utilisée à cette étape est celle d'analyse de contenu de corpus issue des entretiens. Evrard et al. (1997) ont identifié trois types d'analyses de contenu que sont :

- L'analyse lexicale ;
- L'analyse syntaxique ;
- L'analyse thématique.

Dans le cadre de nos recherches, nous avons opté pour l'analyse thématique. L'analyse thématique nous a permis de comprendre la gestion des approvisionnements en carburant à la SONACOP. Cette analyse nous a permis de construire notre questionnaire qui se trouve en annexe pour la phase quantitative.

#### • **Analyse quantitative**

Les analyses descriptive et explicative des données recueillies par questionnaire sont envisagées. Les outils de statistiques descriptive et explicative ont été utilisés notamment les fréquences, les graphiques et les régressions linéaires simples à l'aide des logiciels tels que Excel, sphinx pour la construction des tableaux et graphiques, SPSS 18 (Statistical Package for Social Science) pour la vérification des hypothèses.

Pour tester nos hypothèses, nous avons suivi les normes suggérées par Girard (1995) :

- ❖ Un coefficient de corrélation (R) d'une valeur comprise entre 0,7 et 0,85 correspond à une liaison admissible ;
- ❖ Un coefficient de corrélation (R) d'une valeur comprise entre 0,85 et 0,95 correspond à une liaison correcte ;
- ❖ Un coefficient de corrélation (R) d'une valeur supérieur 0,95 correspond à une bonne liaison.

## **CHAPITRE III**



### **PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES**

Ce troisième et dernier chapitre nous permettra dans une première section de présenter la politique d'approvisionnement et de stockage en carburant à la SONACOP et l'analyse des résultats obtenus des enquêtes afin de suggérer dans une deuxième section des propositions de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

## **SECTION 1 : Présentation de la politique d'approvisionnement et de stockage du carburant et interprétation des résultats.**

### **PARAGRAPHE 1 : Présentation de la politique d'approvisionnement et de stockage du carburant**

Ce paragraphe met l'accent sur la pratique de l'approvisionnement et la gestion des stocks de carburant.

#### **A- La politique d'approvisionnement**

La SONACOP, pour répondre à la demande de sa clientèle, s'approvisionne auprès des fournisseurs qui sont pour la plupart à l'étranger. Mais face à certaines situations de rupture inopinée elle fait recours à ses concurrents (TEXACO, TOTAL, ORYX...) afin de satisfaire le besoin immédiat de sa clientèle.

L'approvisionnement en carburant se réalise suivant cinq (05) étapes.

##### **1) L'émission du besoin**

Le besoin est un manque qui s'accompagne du désir de satisfaction. Ainsi tout achat passe nécessairement par l'émission du besoin. A la fin de chaque mois les informations concernant les ventes réalisées et la demande des clients sont transmises par la direction des dépôts à la direction d'approvisionnement.

##### **2) L'appel d'offre**

La SONACOP envoie à certains de ses fournisseurs sur le plan international une lettre de consultation pour fournir le produit. En retour, les fournisseurs consultés envoient à la SONACOP leur soumission sous plis fermés. Après cette phase, le directeur des approvisionnements procède à la sélection des fournisseurs.

### **3) La sélection des fournisseurs**

Cette phase comprend : le dépouillement, le choix de l'offre et l'adjudication.

#### **❖ Le dépouillement**

Le dépouillement consiste à ouvrir les plis et à comparer les offres entre elles afin de dégager les fournisseurs qui présentent les offres les plus intéressantes. Il est fait par la commission d'appel d'offre et en présence des soumissionnaires qui le souhaitent ou de leur représentant.

#### **❖ Le choix de l'offre**

Elle consiste à dégager parmi les fournisseurs sélectionnés, celui qui propose la meilleure base de cotation (facture pro forma), le meilleur taux de fret (frais de transport), le meilleur délai de livraison, la meilleure condition de paiement etc. C'est celui qui présente la meilleure offre qui sera retenu.

#### **❖ L'adjudication**

Une lettre de félicitation est envoyée au fournisseur finalement retenu. Ce dernier présentera un projet de contrat de vente notifiant les conditions d'offre ainsi que les droits et l'obligation de chaque. Tout ceci sera enregistré dans un cahier de charge qui mentionne aussi le tribunal compétent en cas de litige. Le fournisseur envoie également la lettre pro forma détaillée en FOB, assurance et fret pour les formalités d'importation. Avec cette facture à laquelle elle joint sa carte d'importation et le registre de commerce, la SONACOP déclare à la BIVAC (structure de contrôle des produits importés). Cette dernière l'autorise à passer la commande à travers une lettre d'intention d'importation.

### **4) La passation de commande**

Cette phase concerne essentiellement le lancement de la commande. Ici il s'agit de notifier la commande par un contrat liant les deux parties qui ne portent effet qu'après la signature respective de celle-ci. Ainsi, on pourra rappeler les différentes informations concernant le produit déjà indiqué dans le cahier de charge. La SONACOP pourra espérer la livraison du produit.

## **5) La livraison**

Les opérations de réception incombent à la Direction des Dépôts. Elle est informée de la date d'arrivée du navire.

La réception de la commande comporte trois (03) étapes.

### **- Le pré-déchargement**

Dès que le navire se trouve en rade, le consignataire informe la Direction des Dépôts. Une équipe est donc mise en place et des travaux de préparation sont aussi réalisés. Il s'agit entre autre du graissage de vannes, la préparation des réservoirs devant contenir les produits. La SONACOP dispose de vingt(20) réservoirs au dépôt principal d'Akpakpa construits pour la réception des produits.

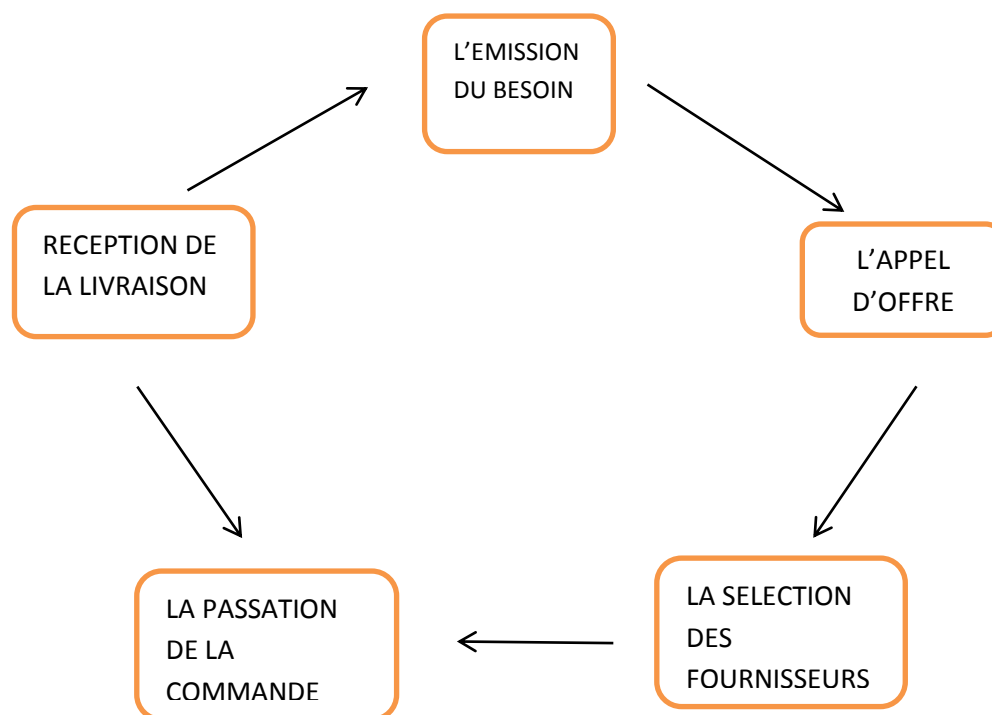
### **- Le déchargement**

Avant le lancement du pompage on procède au jaugeage des réservoirs, à la reconnaissance à bord, à la connexion des flexibles et au contrôle de la qualité des produits.

### **- Le post- déchargement**

A la fin du pompage on procède à la libération du navire qui se traduit par la signature des différents documents dont : le rapport et la reconnaissance à bord. On procède ensuite au jaugeage des réservoirs. Les quantités trouvées sont mentionnées sur la fiche « l'état de mise en entrepôt » et envoyées à la direction financière pour la comptabilisation.

Tout ce processus décrit se synthétise comme suit :



**Schéma de synthèse du processus d'approvisionnement**

## **B- Gestion des stocks du carburant**

### **1) Stockage**

Le carburant commercialisé à la SONACOP est stocké au dépôt d'Akpakpa. Ce dépôt dispose d'une capacité de stockage qui lui permet de gérer ses propres stocks et ceux de certaines sociétés appelées marcheters comme : TOTAL BENIN, SHELL BENIN, MRS PETROLEUM.

Ces sociétés paient à la SONACOP des frais de passation, qui constituent le loyer des bacs. Tous ces bacs sont identifiés, étiquetés avec des couleurs différentes passées sur leurs vannes. Ainsi, la couleur jaune désigne le kérosène, la couleur grise désigne le gasoil et la couleur rouge désigne l'essence ordinaire.

### **2) Suivi du stock de carburant de la SONACOP et les sociétés partenaires**

A la direction des dépôts le stock est rigoureusement suivi au jour le jour à partir du jaugeage de tous les bacs ; les résultats ainsi obtenus sont enregistrés dans certains documents. En effet, le jaugeage consiste à mesurer la quantité ou le volume, la densité et la température ambiante des produits restant dans les bacs. La jauge est faite tous les jours aux environs de 7 heures. Certains documents permettent aussi le suivi régulier des mouvements du stock. Il s'agit de :

- Du cahier du stock : document dans lequel on enregistre les résultats du jaugeage matinal ainsi que les malis et les bonis enregistrés ;
- Du sommier : c'est un document qui est tenu par produit et qui enregistre tous les mouvements en quantité ;
- De l'état des stocks (bonis ou malis) : c'est un document tenu au jour le jour et qui enregistre tous les malis et les bonis inscrit déjà dans le sommier et dans le cahier de stock ;
- De l'état journalier des sorties à l'ambient : c'est un document qui émane de la section transit dispatching et récapitule toutes les sorties de produit en faisant apparaître le mode de livraison (camion, wagon, pipeline), la destination (consommation locale, en entrepôt, réexportation), la propriété (la SONACOP, TOTAL BENIN, SHELL BENIN).

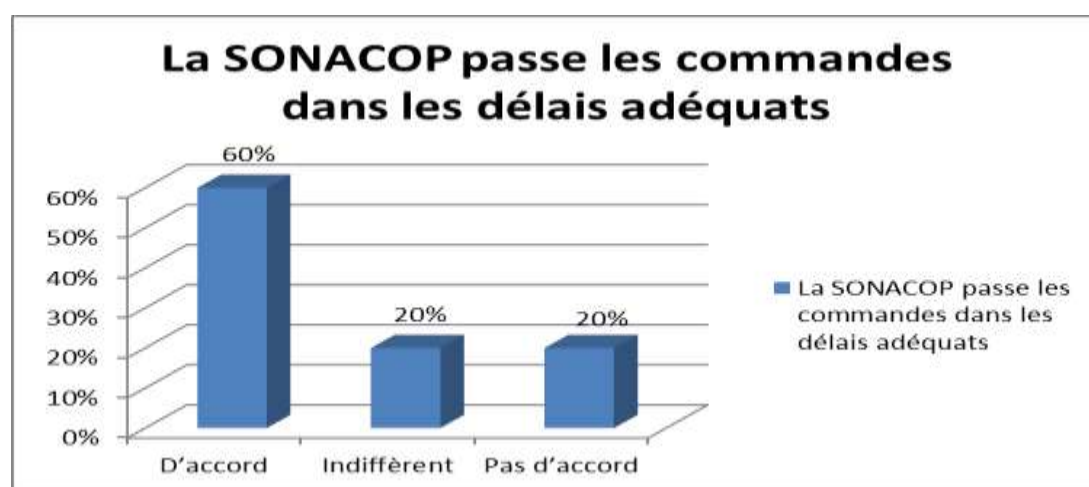
## **PARAGRAPH 2 : Analyse des données**

Les résultats issus de nos enquêtes seront présentés dans un tableau à partir des causes de chaque hypothèse.

### **A-Analyse descriptive**

Les données collectées par questionnaire sont présentées dans les différents tableaux situés en annexe1. Les résultats de l'analyse descriptive sont présentés dans les développements suivants :

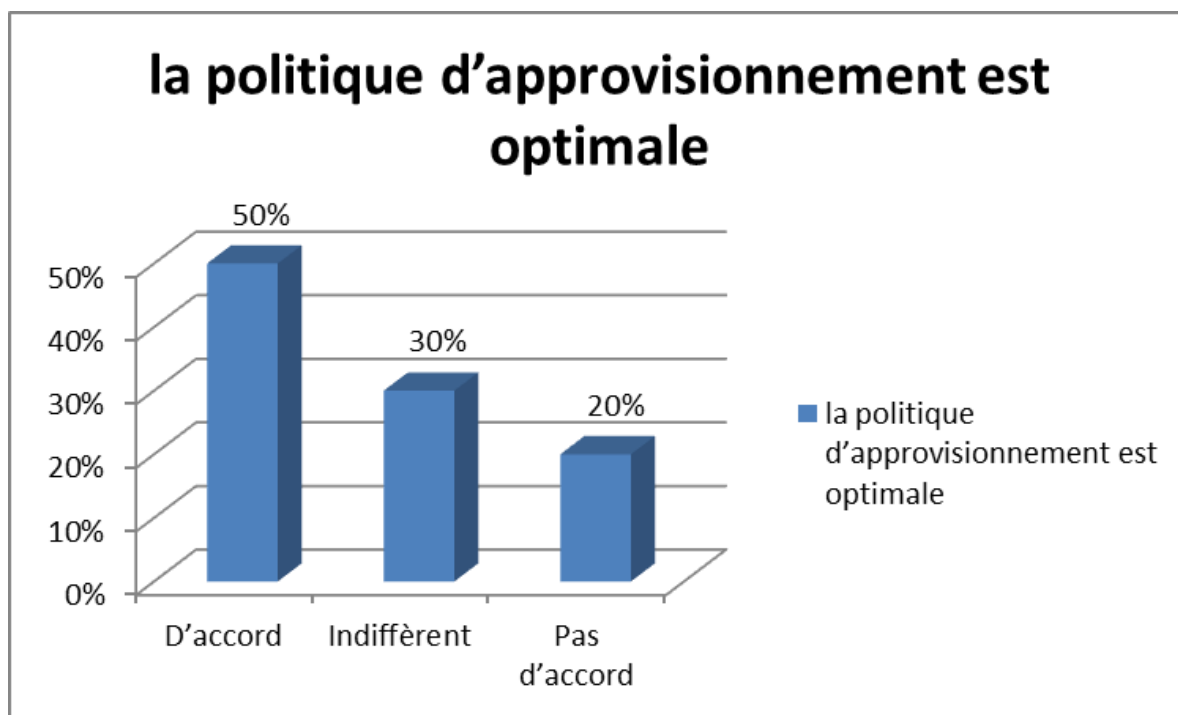
#### **Graphique n°1 : L'adéquation du délai des commandes**



**Source** : Réalisé par nous même à partir des données du tableau.

On note de ce graphe que 60% des acteurs pensent que la SONACOP passe les commandes en carburant dans les délais adéquats, mais 20% sont opposés à ce point de vue et 20% sont indifférents.

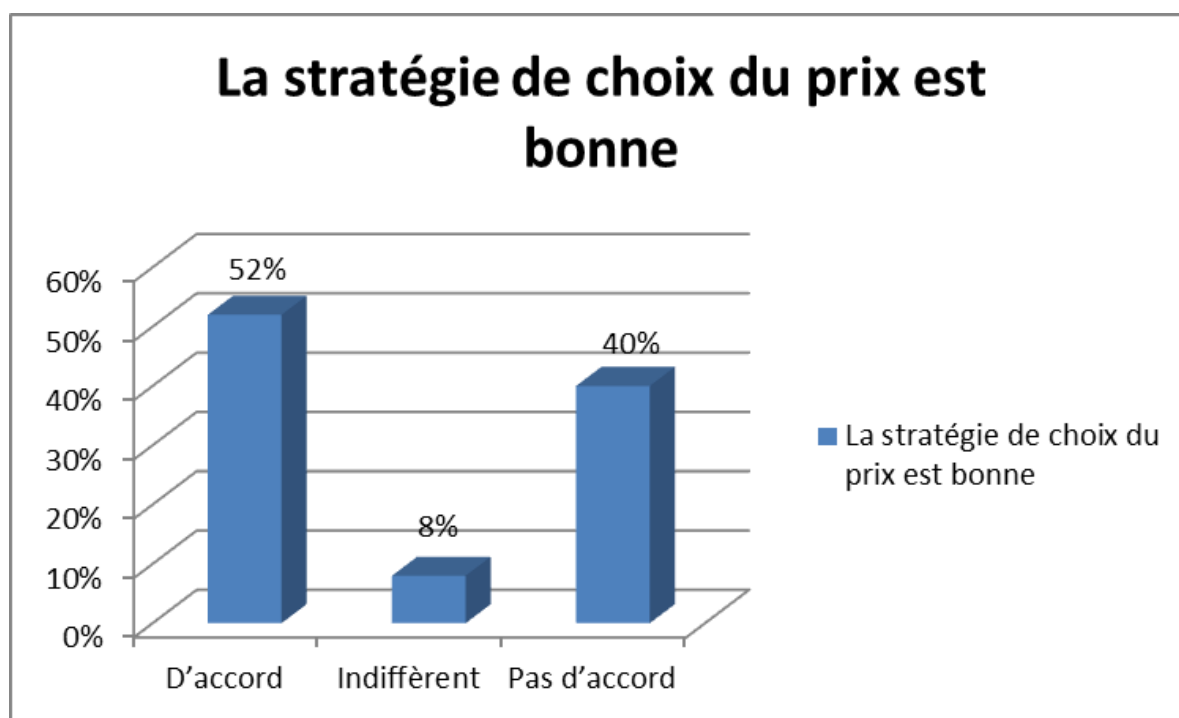
**Graphique n°2** : La politique d'approvisionnement est optimale



**Source** : Réalisé par nous même à partir des donnés du tableau

D'après la représentation graphique, nous remarquons que 50% des interrogés attestent que la politique d'approvisionnement du carburant est optimale au niveau de la SONACOP alors que 20% d'entre eux révèlent le contraire. Les 30% restent indifférents.

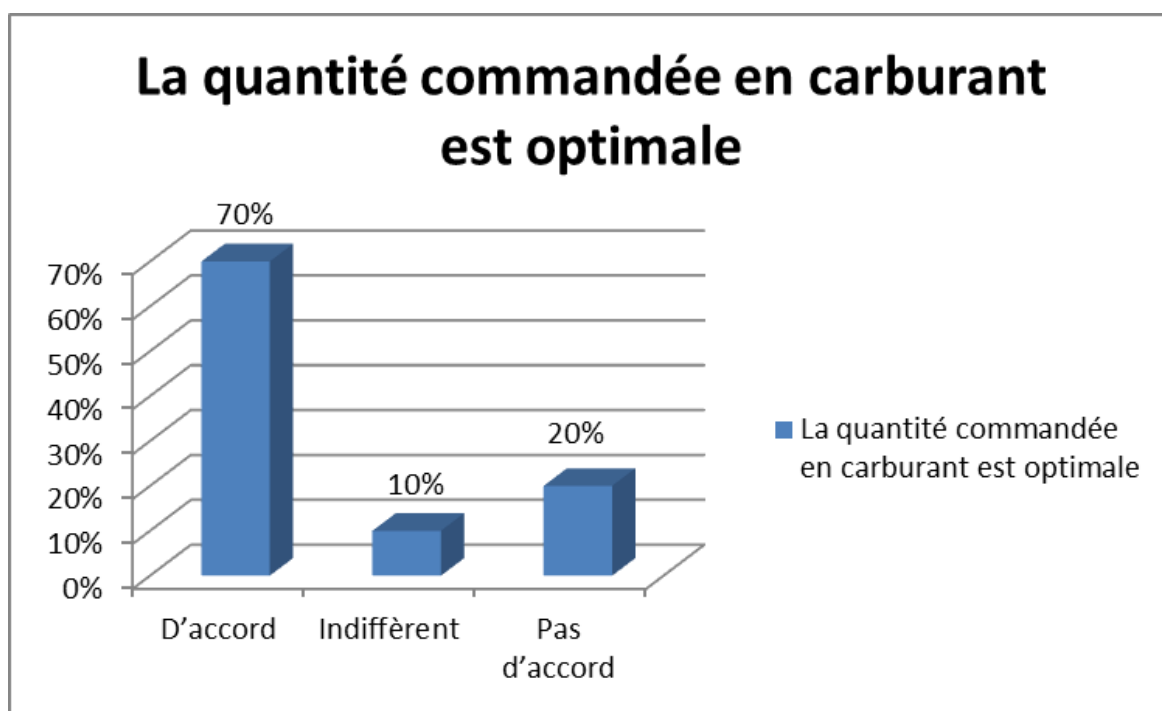
**Graphique n°3 :** La stratégie du choix de prix est bonne



**Source :** Réalisé par nous même à partir des données du tableau

Le graphe nous indique que 52% des interrogés attestent que la stratégie de choix du prix est bonne au niveau de la SONACOP alors que 40% d'entre eux révèlent le contraire. Les 8% restants sont restés neutre.

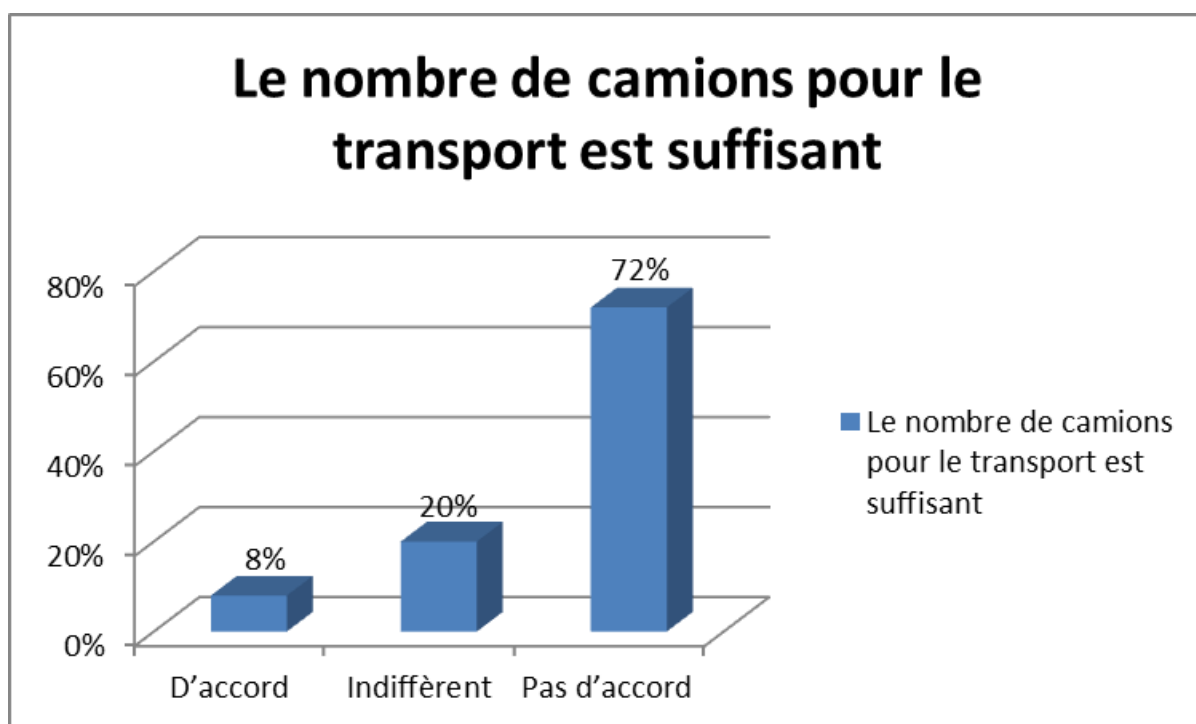
**Graphique n°4** : La quantité commandée en carburant est optimale



**Source** : Réalisé par nous même à partir des données du tableau

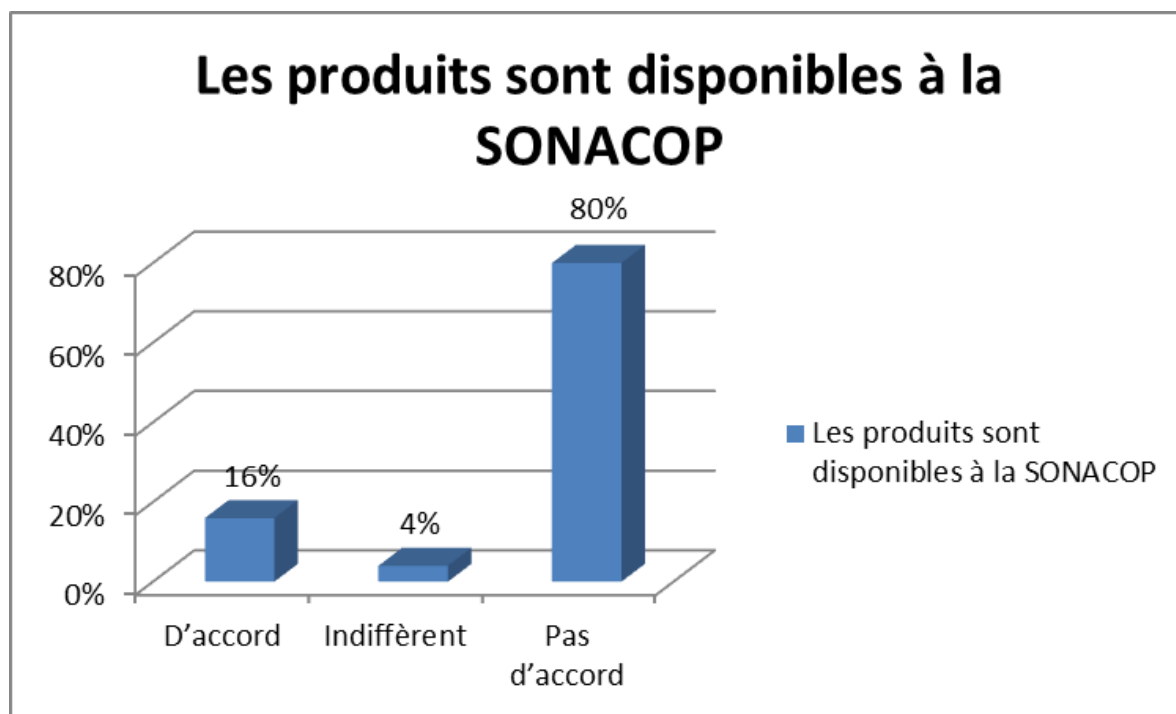
L'analyse de ce graphique nous révèle que 70% des agents reconnaissent que la quantité commandée en carburant est optimale, 20% affirment le contraire et 10% sont restés indifférents. De ce qui précède la majorité pensent que la quantité commandée en carburant est optimale.

**Graphique n°5** : Le nombre de camions pour le transport est suffisant



**Source** : Réalisé par nous même à partir des données du tableau

Ce graphique révèle que 8% des agents ont estimé que le nombre de camions pour le transport est suffisant, 20% sont restés indifférents et 72% ne sont pas d'accord. De ce qui précède nous pouvons dire que la majorité des interrogés trouve qu'il y a des dysfonctionnements au niveau du nombre de camions pour le transport.

**Graphique n°6** : Les produits sont disponibles à la SONACOP à tout moment

**Source** : Réalisé par nous même à partir des données du tableau

A travers l'analyse de ce graphique 16% affirme que les produits sont disponibles à la SONACOP, 4% sont indifférents et 80% déclarent qu'ils ne le sont pas. Nous pouvons conclure que la majorité pense que les produits ne sont pas disponibles.

### B-Analyse explicative

Comme nous l'avons dit plus haut, pour la vérification des hypothèses H1, H2 et H3 nous avons utilisé le logiciel SPSS version 18 (Voir annexe 2). Le modèle utilisé est la régression linéaire simple.

#### ➤ Présentation du modèle : Lien délai–optimisation système d'approvisionnement

Notre modèle se présente comme suit :

$$Y = b + ax + \varepsilon$$

Y est la variable à expliquer ; c'est-à-dire **optimisation du système d'approvisionnement**

x est la variable explicative, c'est-à-dire **l'adéquation du délai de commande.**

b la constance

a la pente de la droite de régression.

$\varepsilon$  est l'erreur de spécification du modèle c'est-à-dire l'ensemble des phénomènes explicatifs non prises en compte.

- **Coefficient de corrélation R**

$R = 0,77$  ;  $R^2 = 0,599$ . Il y a donc une correcte corrélation entre l'adéquation du délai des commandes et l'optimisation du système d'approvisionnement. Nous pouvons donc dire que le délai adéquat est un facteur qui optimise la politique d'approvisionnement.

- **Les coefficients de régression** :  $b = 0,35$  et  $a = 0,788$

- **L'erreur de spécification  $\varepsilon$** :  $\varepsilon = 0,774$ . Cela avoisine le seuil normal

➤ **Présentation du modèle : Lien quantité-optimisation système d'approvisionnement**

Notre modèle se présente comme suit :

$$Y = b + ax + \varepsilon$$

Y qui est égale à la variable à expliquer ; c'est-à-dire **l'optimisation du système d'approvisionnement.**

x est la variable explicative ; c'est-à-dire **la quantité commandée est optimale.**

b la constance

a la pente de la droite de régression.

$\varepsilon$  est l'erreur de spécification du modèle c'est-à-dire l'ensemble des phénomènes explicatifs non prise en compte.

- **Coefficient de corrélation R**

$R = 0,771$  ;  $R^2 = 0,594$ . Il y a donc forte une corrélation entre la quantité optimale commandée et l'optimisation du système d'approvisionnement. Nous pouvons donc dire que la quantité optimale commandée optimise la politique d'approvisionnement.

- **Les coefficients de régression** :  $b = 0,432$  et  $a = 0,766$
- **L'erreur de spécification  $\varepsilon$**  :  $\varepsilon = 0,771$ . Cela avoisine le seuil normal

➤ **Présentation du modèle : Lien prix- optimisation système d'approvisionnement**

Notre modèle se présente comme suit :

$$Y = b + ax + \varepsilon$$

Y qui est égale à la variable à expliquer ; c'est-à-dire **l'optimisation du système d'approvisionnement**

x est la variable explicative ; c'est-à-dire **le prix meilleur**.

b la constance

a la pente de la droite de régression.

$\varepsilon$  est l'erreur de spécification du modèle c'est-à-dire l'ensemble des phénomènes explicatifs non prise en compte.

- **Coefficient de corrélation R**

$R = 0,721$  ;  $R^2 = 0,52$ . Il y a donc une correcte corrélation entre la stratégie du choix de prix et l'optimisation du système d'approvisionnement. Nous pouvons donc dire que le prix meilleur est un facteur qui explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement.

- **Les coefficients de régression** :  $b = 0,55$  et  $a = 0,720$
- **L'erreur de spécification  $\varepsilon$**  :  $\varepsilon = 0,721$ . Cela avoisine le seuil normal

## **Section 2 Vérification des hypothèses et suggestions**

Dans cette section nous procéderons à la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de notre étude et proposerons des suggestions.

### **Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses**

#### **Hypothèse H1 :**

L'hypothèse H1 est intitulée « Le délai adéquat est une variable qui explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement. »

De l'analyse des données conformément aux conditions de vérification de l'hypothèse, il ressort que :

- la majorité soit 60% des enquêtés ont affirmé que le délai adéquat constitue une variable qui explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement ;
- le coefficient de corrélation  $R = 0,77$ . Ce qui correspond à une liaison correcte entre le délai adéquat et l'optimisation de la politique d'approvisionnement.

Nous pouvons donc dire que plus le délai de commande est adéquate, plus elle constitue à l'optimisation de la politique d'approvisionnement ; par conséquent l'hypothèse H1 selon laquelle « Le délai adéquat est une variable qui explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement » est confirmée.

#### **Hypothèse H2 :**

L'hypothèse H2 est intitulée « La quantité optimale commandée explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement »

De l'analyse des données conformément aux conditions de vérification de l'hypothèse, il ressort que :

- la majorité soit 70% des enquêtés ont estimé que la quantité commandée est optimale
- le coefficient de corrélation  $R = 0,771$ . Ce qui correspond à une liaison admissible entre la quantité optimale commandée et l'optimisation du système d'approvisionnement.

Nous pouvons dire que plus la quantité commandée est optimale, plus elle contribue à l'optimisation de la politique d'approvisionnement ; par conséquent l'hypothèse selon laquelle « La quantité optimale commandée explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement » est confirmée.

### **Hypothèse H3 :**

L'hypothèse H3 est intitulée « La stratégie de choix du prix explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement »

De l'analyse des données conformément aux conditions de vérification de l'hypothèse, il ressort que :

- la majorité soit 52% des enquêtés montrent que la SONACOP dispose d'une bonne stratégie de choix du prix.
- le coefficient de corrélation  $R = 0,721$ . Ce qui correspond à une liaison correcte entre la stratégie de choix du prix explique une optimisation de la politique d'approvisionnement.

Nous pouvons dire que plus la SONACOP a une bonne stratégie de prix plus elle explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement ; par conséquent l'hypothèse selon laquelle « La stratégie de choix du prix explique l'optimisation de la politique d'approvisionnement » est confirmée.

### **Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en oeuvre**

Cette partie est dédiée aux propositions nécessaires pour corriger les dysfonctionnements susceptibles d'affecter à terme et ce directement ou indirectement la disponibilité du carburant dans les stations-services.

#### **A-Suggestions**

##### **1) Approches de solutions liées au délai de commande du carburant.**

Nous retenons que le problème de délai est lié au manque de ressources financières pour assurer l'approvisionnement. Pour pallier à ce problème la SONACOP doit prendre en compte certaines mesures :

- La SONACOP doit disposer de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation.
- Elle peut accorder des facilités de paiement des remises aux clients douteux au prorata de leurs dettes en ce qui concerne les impayés.
- Elle peut aussi adopter un autre mode de recouvrement des créances avant échéance, entre autres faire recours au système d'escompte d'effet de commerce et l'assurance-crédit.
- Obtenir des prêts à long terme auprès des banques et des découverts bancaires.
- Elle doit réduire d'avantage le délai client ;
- Obtenir plus de délai fournisseur.

## **2) Approche de solutions liées à la quantité optimale**

Nous pouvons dire que le problème de quantité est dû à une mauvaise gestion du système d'approvisionnement. Pour remédier à ce problème la SONACOP doit prendre certaines dispositions telles que :

- Avoir une parfaite maîtrise des caractéristiques de la bonne gestion optimale des approvisionnements à savoir : la cadence optimale, le lot économique, la période d'approvisionnement ou période économique et le cout minimum total de gestion des approvisionnements.
- L'acte d'approvisionnement doit faire l'objet d'une décision entre les directions impliquées dans ce processus.
- L'établissement à juste temps du budget prévisionnel de l'exercice à venir et son application rigoureuse permettra à la SONACOP d'éviter les pénuries constatées au niveau de certains produits afin d'éviter des manques à gagner.
- Le délai de livraison doit être rigoureusement respecté par les fournisseurs et celui de réapprovisionnement par la SONACOP.

## **3) Approche de solutions liées au problème de stratégie de choix du prix**

Nous dirons à ce niveau que

- La SONACOP doit informatiser le système qui lui permet de connaître l'évolution des cours des monnaies extérieures pour lui permettre de faire ses achats à moindre coût.
- Etudier le prix du marché pour imposer un prix compétitif
- La direction financière doit faire un suivi budgétaire rigoureux.

- L'Etat doit augmenter les subventions faites à la SONACOP
- L'Etat doit revoir les taxes et les impôts dont la société est assujettie.

## **B- Conditions de mise en œuvre et limite de l'étude**

### **1) Conditions de mise en œuvre**

Pour une bonne gestion des approvisionnements en carburant à la SONACOP certaines mesures ne doivent pas être ignorées :

- La SONACOP doit améliorer ses relations avec les fournisseurs pour que les délais et les quantités commandées soient respectés pour un bon processus d'approvisionnement.
- La SONACOP doit mettre en œuvre un programme de formation continue du personnel des approvisionnements.
- La SONACOP doit tenir mensuellement des réunions afin que les collaborateurs et les agents soient mis au même niveau.
- La SONACOP doit mettre en œuvre des mesures incitatives pour accroître la vente des produits pétroliers.
- L'Etat doit assainir le secteur pétrolier béninois en mettant réellement fin à la vente de l'essence frelatée.

### **2) Limite de l'étude**

Cette étude est qualitative et quantitative du fait de la problématique choisie. Donc les résultats et conclusions obtenues dépendent aussi des opinions et différents acteurs interrogés. Outre cela, le temps qui nous est imparti s'est révélé insuffisant pour étudier d'autres paramètres de la gestion des approvisionnements.

## **CONCLUSION**

Vu la rudesse de la concurrence présente sur le marché pétrolier, toute entreprise se voit maintenant astreinte d'afficher des performances tant économiques que financières.

En ce qui concerne le marché béninois où le secteur a été libéralisé, la SONACOP doit pouvoir afficher des agrégats de performance meilleurs pouvant lui permettre d'assurer sa pérennité dans ce contexte de mondialisation des marchés. Une redynamisation de ses structures s'impose donc comme une nécessité. La SONACOP devra désormais revoir sa stratégie d'approvisionnement surtout sur le délai d'approvisionnement, la quantité commandée et sa stratégie dans le choix du prix sans oublier la gestion des stocks aussi tout en recherchant constamment à satisfaire les demandes de sa clientèle.

L'étude que nous avons réalisée, nous a amené à comprendre les éléments qui freinent la perpétuelle disponibilité du carburant sur les stations. C'est au regard de ces dysfonctionnements, qui à terme, ne permettent pas la disponibilité du carburant sur les stations, que nous avons fait dans ce mémoire quelques propositions qui mériteraient d'être prises en compte afin de favoriser une meilleure gestion des approvisionnements en carburant à la SONACOP.

Ces propositions et suggestions que nous avons formulé ne constitueraient certes des bâtons magiques pour éradiquer complètement la problématique soulevée, mais nous croyons que leur application pourrait contribuer à l'amélioration de la gestion des approvisionnements en carburant à la SONACOP et principalement en ce qui nous concerne permettra de pallier un temps soit peu aux ruptures fréquentes de stocks enregistrés sur les stations-services.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ✓ A. RAMBAUX (1969) : « Gestion économique des stocks » 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris
- ✓ BUSSENAULT et PREFET (1998) : « Organisation et gestion des entreprises », Vuibert, Paris
- ✓ COUCOUREUX M., CUYAUBERE T. et MULLER J., (2010) : « Contrôle de gestion » Ed, Nathan, Collection DCG, p592.
- ✓ GOMET ET RENOUIJ (1976) : « Gestion des entreprise »
- ✓ GRATACAP A. (1999) « Gestion de la production », Dunod, Paris
- ✓ MAURY et MULL (1970) : « Organisation et gestion de l'entreprise », Tome1, Foucher, Paris
- ✓ M. MARCHESNAY (1991) : « Initiation à la Gestion » Eyrolles, Paris
- ✓ O. BRUEL (1998) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition.
  
- ✓ ARINNONMI L. et M.HOUETO (2002) : « Contribution à l'amélioration de la gestion des commandes dans une filiale multinationale : cas de l'IBCG ». Mémoire de fin de formation, gestion des entreprises, Cycle1, ENEAM
- ✓ Da-GBADJI Arnaud (2005) : « Amélioration de la gestion des stocks à BENIN TELECOM SA. Mémoire de fin de formation, gestion des entreprises, Cycle 1, ENEAM
- ✓ Arnaud BANON et Maxime GNANHA, (2011-2012), Du système d'approvisionnement de la société nationale de commercialisation des produits pétroliers (SONACOP), Licence FASEG.
  
- ✓ [http : //www.google.com](http://www.google.com) consulté le 03 juin 2013 à 21ho4.
- ✓ [www.memoireonline.com /04/11/4426](http://www.memoireonline.com/04/11/4426) consulté le 06 juin 2013
- ✓ [www.insae-bj.org](http://www.insae-bj.org) consulté le 23 juillet 2016

# ANNEXES

## **ANNEXE 1**

### **PRESENTATION DES RESULTATS ISSUS DES QUESTIONNAIRES**

**Question N°1** : La SONACOP passe les commandes dans les délais adéquats

**Tableau n°5** : L'adéquation du délai des commandes.

Opinion	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Total
Effectif	30	10	10	50
Pourcentage	60%	20%	20%	100%

**Source** : Résultats d'enquête réalisée

**Question n°2** : La politique d'approvisionnement en carburant par la SONACOP est optimale

**Tableau n°6**: la politique d'approvisionnement est optimale

Opinion	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Total
Effectif	25	15	10	50
Pourcentage	50%	30%	20%	100%

**Source** : Résultats d'enquête réalisée

**Question n°3** : La stratégie de choix du prix est bonne

**Tableau n°7**: Appréciation de la stratégie de choix du prix.

Opinion	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Total
Effectif	26	4	20	50
Pourcentage	52%	8%	40%	100%

**Source** : Résultats d'enquête réalisée

**Question n°4** : La quantité commandée en carburant est optimale

**Tableau n°8** : La quantité commandée en carburant.

Opinion	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Total
Effectif	35	5	10	50
Pourcentage	70%	10%	20%	100%

**Source** : Résultats d'enquête réalisée

**Question n5** : Le nombre de camions pour le transport est suffisant

**Tableau n°9** : Suffisance du nombre de camions pour le transport.

Opinion	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Total
Effectif	4	10	36	50
Pourcentage	8%	20%	72%	100%

**Source** : Résultats d'enquête réalisée

**Question n°6** : Les produits sont disponibles à la SONACOP

**Tableau n°10** : Disponibilité des produits à la SONACOP.

Opinion	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Total
Effectif	8	2	40	50
Pourcentage	16%	4%	80%	100%

## **ANNEXE 2**

### **Annexe n°2 : Le guide d'entretien**

Ce guide d'entretien est destiné au responsable de la cellule achat de la direction des approvisionnements et de la réalisation du budget.

**Bonjour monsieur,**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Licence en comptabilité audit et contrôle de gestion à la FASEG, nous menons une étude portant sur le thème « Gestion des approvisionnements en carburant à la SONACOP : Analyses et perspectives ». Cette étude se déroule au service de la direction des approvisionnements à la SONACOP. À cet effet, nous sollicitons votre coopération pour quelques minutes d'entretien sur les questions suivantes :

- a) Pouvez-vous nous résumer la politique d'approvisionnement du carburant à la SONACOP ?
- b) Quels sont selon vous les délais de commandes du carburant à la SONACOP ?
- c) Selon vous les quantités commandées sont-elles optimales ?
- d) Quelle est selon vous la stratégie de choix du prix pour l'approvisionnement à la SONACOP ?

## **ANNEXE 3**

### **Annexe n°3 : Le questionnaire**

Bonjour Madame/Monsieur,

Actuellement en année de licence professionnelle en Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion, nous sommes étudiantes à la FASEG et nous réalisons une étude sur la gestion des approvisionnements en carburant à la SONACOP. Nous souhaitons, à cet effet, recueillir quelques informations à votre niveau. Vos réponses seront tenues confidentielles. Nous vous remercions d'avance.

Nom de l'enquêteur :

N°questionnaire :

Contact structure :

Date :

Heure :

#### **Partie I : Étude de la perception des agents.**

Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

1/ La SONACOP passe les commandes en carburant dans les délais adéquats.

D'accord

indifférent

pas d'accord

2/ La politique d'approvisionnement en carburant par la SONACOP est optimale

D'accord

indifférent

pas d'accord

3/La stratégie de choix du prix du carburant de la SONACOP est bonne.

D'accord

indifférent

pas d'accord

4/ La quantité en carburant à la SONACOP est optimale

D'accord

indifférent

pas d'accord

5/le nombre de camions pour le transport du carburant est suffisant

D'accord

indifférent

pas d'accord

6/ Les produits sont disponibles à la SONACOP à tout moment

D'accord

indifférent

pas d'accord

**Annexe N°4****Fiche signalétique de la SONACOP**

Raison sociale	Société Nationale de Commercialisation des produits pétroliers
Siège sociale	Cotonou-Avenue Jean-Paul II
Adresses	01BP 245 Tél : 21 31 22 / 21 31 22 91 Télex : 256 Fax : 21 31 2485
Forme juridique	Société d'Etat
Régime fiscal	Droit commun
Statut	Décret n°84-64 du 17 Février 1989
Capital Social	3.000.000.000 FCFA
N° d'immatriculation de la CNSS	3034B
N° IFU	3200800583214
Date de création	04 Décembre 1974
Date de démarrage	05 Décembre 1974
Activités Principales	Approvisionnement, stockage et distribution des produits pétroliers
Activités Secondaires	Présentation au profit des tiers à savoir : la location d'immeuble, d'installation ; de stockage ; de locations de fonds de commerce ; location de bus ; location de matériels et salle de conférence.

**Source :** DRH de la SONACOP

## ANNEXE 5

### Régression

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\JANICE\Documents\SONACOP.sav

**Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	la SONACOP passe les commandes en carburant dans les delais adéquats <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : la politique d'approvisionnement en carburant par la SONACOP est optimale

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,774 <sup>a</sup>	,599	,591	,526

a. Valeurs prédites : (constantes), la SONACOP passe les commandes en carburant dans les delais adéquats

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	19,845	1	19,845	71,756	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	13,275	48	,277		
	Total	33,120	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), la SONACOP passe les commandes en carburant dans les délais adéquats

b. Variable dépendante : la politique d'approvisionnement en carburant par la SONACOP est optimale

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
	1	(Constante)	,350			,235
	la SONACOP passe les commandes en carburant dans les délais adéquats	,788	,093	,774	8,471	,000

a. Variable dépendante : la politique d'approvisionnement en carburant par la SONACOP est optimale

## **ANNEXE 6**

### **Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	la quantité commandé à la SONACOP est optimale <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : la politique d'approvisionnement en carburant par la SONACOP est optimale

### **Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,771 <sup>a</sup>	,594	,586	,529

a. Valeurs prédites : (constantes), la quantité commandé à la SONACOP est optimale

### **ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	19,674	1	19,674	70,230	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	13,446	48	,280		
	Total	33,120	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), la quantité commandé à la SONACOP est optimale

b. Variable dépendante : la politique d'approvisionnement en carburant par la SONACOP est optimale

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
	1	(Constante)	,432			,228
	la quantité commandé à la SONACOP est optimale	,766	,091	,771	8,380	,000

a. Variable dépendante : la politique d'approvisionnement en carburant par la SONACOP est optimale

## ANNEXE 7

### Regression

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,721 <sup>a</sup>	,520	,510	,575

a. Valeurs prédites : (constantes), la strategie du choix de prix par la SONACOP est bonne

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,224	1	17,224	52,007	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	15,896	48	,331		
	Total	33,120	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), la strategie du choix de prix par la SONACOP est bonne

b. Variable dépendante : la politique d'approvisionnement en carburant par la SONACOP est optimale

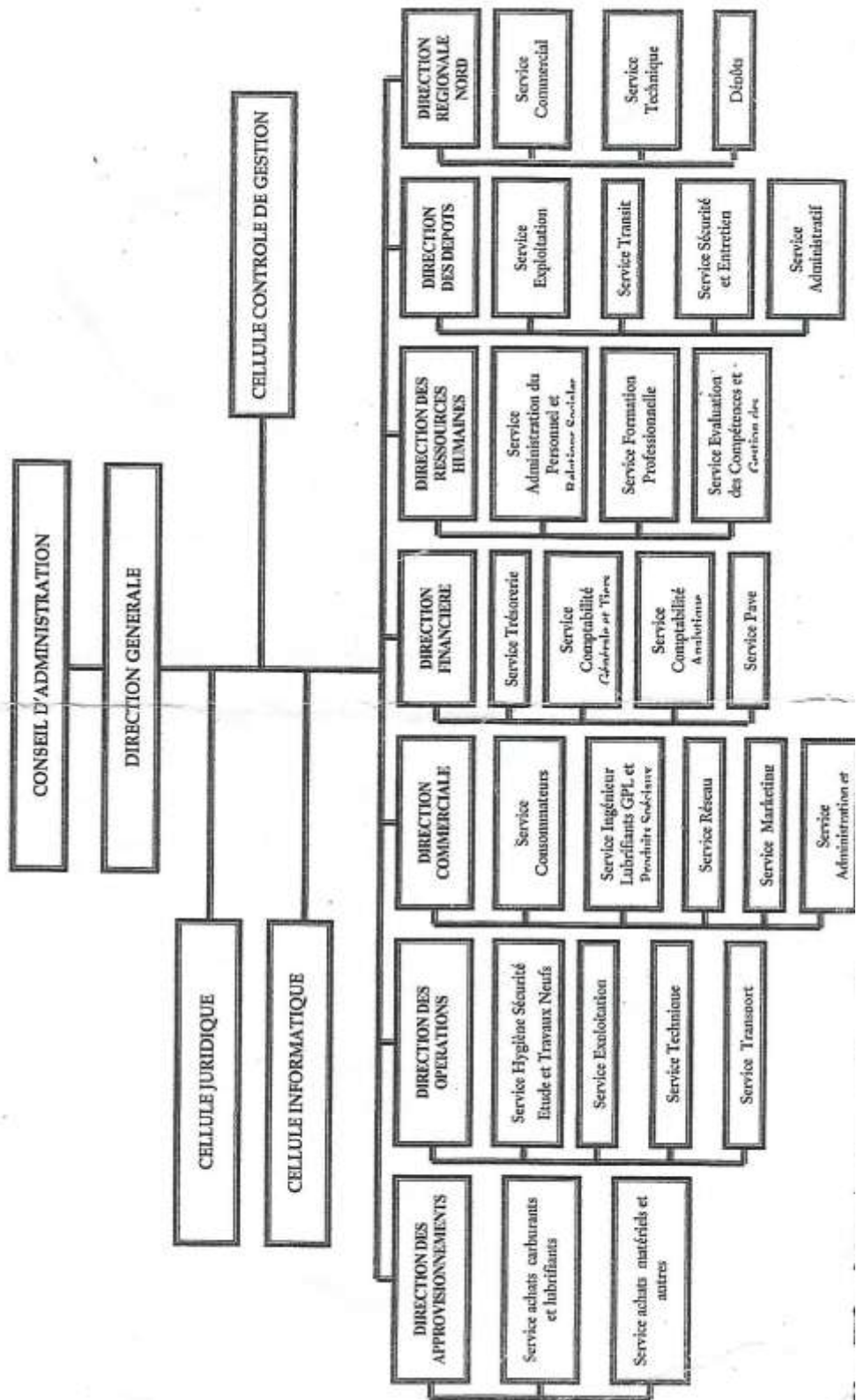
**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
		1	(Constante)	,555		
	la strategie du choix de prix par la SONACOP est bonne	,720	,100	,721	7,212	,000

a. Variable dépendante : la politique d'approvisionnement en carburant par la SONACOP est optimale

**ANNEXE 8**

**Organigramme de la SONACOP**



## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 : Présentation générale de la Structure d'accueil.....</b>	<b>4</b>
<b>Paragraphe 1 : Historique et objectifs.....</b>	<b>4</b>
<b>A- Historique .....</b>	<b>4</b>
<b>B- Objectifs.....</b>	<b>6</b>
<b>Paragraphe 2 : Activités, ressources et Structures Organisationnelles.....</b>	<b>6</b>
<b>I- Activités et Ressources.....</b>	<b>6</b>
<b>A- Activités .....</b>	<b>6</b>
<b>B- Ressources.....</b>	<b>9</b>
<b>II- Structures Organisationnelles.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 2 : Environnement de la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers et déroulement de stage.....</b>	<b>15</b>
<b>Paragraphe 1 : Environnement de la Société.....</b>	<b>15</b>
<b>A- Le microenvironnement.....</b>	<b>15</b>
<b>B- Le macroenvironnement .....</b>	<b>17</b>
<b>Paragraphe 2 : Déroulement du Stage et inventaire des forces faiblesses.....</b>	<b>18</b>
<b>A- Déroulement du Stage.....</b>	<b>18</b>
<b>B- Inventaire des forces faiblesses.....</b>	<b>21</b>
<b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....</b>	<b>25</b>
<b>Paragraphe 1 : Problématique et objectif de recherche.....</b>	<b>25</b>
<b>A- Problématique.....</b>	<b>25</b>
<b>B- objectif de recherche.....</b>	<b>26</b>
<b>Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude .....</b>	<b>26</b>
<b>Section 2 : Revue de littérature et Méthodologie de recherche.....</b>	<b>27</b>
<b>Paragraphe 1 : Revue de littérature.....</b>	<b>27</b>
<b>A- Définitions des concepts.....</b>	<b>27</b>
<b>B- Suivi des stocks .....</b>	<b>34</b>
<b>Paragraphe 2 : Hypothèses et Méthodologie de recherche.....</b>	<b>39</b>
<b>A- Hypothèses de recherche.....</b>	<b>39</b>

<b>B- Méthodologie de recherche.....</b>	<b>40</b>
<b>CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1 : Présentation de la politique d’approvisionnement et de Stockage.....</b>	<b>47</b>
<b>Paragraphe 1 : Présentation de la politique d’approvisionnement et de Stockage.....</b>	<b>47</b>
<b>A- Présentation de la politique d’approvisionnement.....</b>	<b>47</b>
<b>B- Stockage.....</b>	<b>50</b>
<b>Paragraphe 2 : Analyse des données .....</b>	<b>51</b>
<b>A- Analyse descriptive.....</b>	<b>51</b>
<b>B- Analyse explicative .....</b>	<b>56</b>
<b>Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestions.....</b>	<b>59</b>
<b>Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....</b>	<b>59</b>
<b>Paragraphe 2 : Suggestion et condition de mise en œuvre.....</b>	<b>60</b>
<b>A- Suggestion.....</b>	<b>60</b>
<b>B- Condition de mise en œuvre.....</b>	<b>62</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>a</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>b</b>