

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (M.E.S.R.S)



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

**Faculté 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 : Sciences de Gestion

Filière : Comptabilité, Audit et
Contrôle de Gestion (CACG)

THEME :

**ANALYSE DES PROCEDURES D'ACHAT DANS UNE
INSTITUTION DE FORMATION : CAS DE L'INSTITUT
REGIONAL DE SANTE PUBLIQUE COMLAN ALFRED
QUENUM DE OUIDAH**

Présenté par:

Barnabas SOSSOUKPE

&

Oscar G. DOSSOU-KPEVI

Sous la Direction de :

Maître de Stage :

Mme Chantal MONLADE-ABLET
Administrateur de
l'IRSP-CAQ de Ouidah

Maître de Mémoire

Dr Maxime Jean-Claude
HOUNYOVI
Enseignant chercheur à la FASEG

Année Académique : 2015-2016

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG) N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION, NI
IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE DOCUMENT.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES
A LEURS AUTEURS.**

DEDICACE 1

A

Mon père Paul SOSSOUKPE ;

Ma mère Philomène SAGBO ;

Tous mes frères et mes amis.

Barnabas SOSSOUKPE

DEDICACE 2

A

Ma mère Victorine AKONOUGNON ;

Mes tantes, tous mes frères et amis.

Oscar Gélian DOSSOU-KPEVI

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail a été rendue possible grâce à la collaboration permanente et l'assistance soutenue d'un certain nombre de personnes.

A travers ce mémoire, nous souhaiterions témoigner nos sincères sentiments de gratitude :

- A Monsieur **Charlemagne IGUE**, doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi ainsi que tous les enseignants qui interviennent dans notre formation ;
- A notre maître de mémoire, Docteur **Maxime Jean-Claude HOUNYOVI** pour son encadrement dans la mise au point de cette œuvre ;
- A Messieurs les membres de jury pour avoir accepté d'apprécier ce travail.
- A Monsieur **Abdel-Kader SEIBOU**, Chef Service Finance et Approvisionnement pour sa contribution pour la réalisation de ce travail ;
- A notre maître de stage, **Madame Chantal MONLADE-ABLET**, Administrateur de l'IRSP-CAQ pour sa contribution dans la réalisation de ce travail ;
- A Madame **Armelle OUIKOTAN**, Chef Secteur Finance de l'IRSP-CAQ pour sa contribution dans la réalisation de ce travail ;
- A Monsieur **Boris TANDJI**, Chef Secteur Achat et Marketing pour sa contribution dans la réalisation de ce travail ;
- A Monsieur **Léobard Mahougnon BOGNON**, Chef Secteur Comptabilité pour sa contribution dans la réalisation de ce travail ;
- A tout le personnel de l'IRSP-CAQ ;
- Enfin nous remercions sincèrement tous ceux qui, de près ou de loin nous ont soutenus dans la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES

ACE	: Agent Contractuel de l'Etat
AMP	: Agence de Médecine Préventive
APE	: Agent Permanent de l'Etat
ATSS	: Administration du Travail et de la Sécurité Sociale
CA	: Conseil d'Administration
CHS	: Comité d'Hygiène et de Sécurité
CI	: Conseil d'Institut
CODIR	: Comité de Direction
CP	: Conseil Pédagogique
CSI	: Conseil Scientifique International
IRSP-CAQ	: Institut Régional de Santé Publique Comlan Alfred QUENUM
MESRS	: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
OOAS	: Organisation Ouest-Africaine de la Santé
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé
UAC	: Université d'Abomey-Calavi
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNICEF	: United Nations of International Children's Emergency Fund

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Tableau de bord de l'étude : « analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah ».....	24
Tableau N°2 : Récapitulation des étapes de l'élaboration du plan d'acquisition des biens et services à l'IRSP-CAQ	32
Tableau N°3 : Récapitulation des tâches à exécuter et des responsables impliqués dans la procédure des achats de 0 à 20 000.....	34
Tableau N°4 : Récapitulation des tâches à exécuter et des responsables impliqués dans la procédure des achats de 20 001 à 100 000.....	35
Tableau N°5 : Récapitulation des étapes de la procédure des achats de 100 001 aux seuils fixés pour les différents types d'achat.....	38
Tableau N°6 : Récapitulation des étapes de la procédure des commandes au-dessus des seuils fixés.....	44
Tableau N°7 : Récapitulation des tâches du comité de réception des commandes	46
Tableau N°8 : Récapitulation des étapes du règlement des achats.....	50
Tableau N° 9 : La maîtrise du manuel de procédures par le personnel de l'IRSP-CAQ.....	54
Tableau N°10 : Le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat.....	54

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.....	2
Section 1 : présentation de l'IRSP Comlan Alfred Quenum	3
Section 2 : observations de stage.....	9
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	11
Section 1 : problématique, objectifs et intérêt de l'étude.....	12
Section 2 : revue de littérature et méthodologie de recherche.....	14
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	26
Section 1 : présentation et analyse des résultats.....	27
Section 2 : vérification des hypothèses, suggestions et conditions de mise en œuvre.....	53
CONCLUSION.....	57
Références bibliographiques.....	58
Annexes.....	59
Table des matières.....	63

INTRODUCTION

Dans toutes les nations du monde, le développement sanitaire occupe une place primordiale et constitue un levier important pour le développement économique. Ainsi, dans le but de permettre à toutes les populations du monde d'atteindre le niveau de santé le plus élevé possible, l'OMS mène plusieurs actions dans le cadre de l'amélioration de la performance des systèmes de santé afin de contribuer au développement sanitaire des pays. Ces actions se manifestent par la création de plusieurs établissements de formation en santé publique qui participent au renforcement des compétences professionnelles des cadres de santé et accompagnent les différents gouvernements dans leurs actions pour la satisfaction des besoins en santé des populations. Au nombre de ces établissements figure l'IRSP-CAQ de Ouidah qui est un établissement régional et international de formation en santé publique, de recherche pour la santé, d'expertise et de prestation de services.

Par ailleurs, au regard des défis sanitaires des pays africains, l'institut a engagé depuis sa créations plusieurs réformes afin d'adapter sa structure de fonctionnement et se rendre plus dynamique et plus compétitive. C'est ainsi que vue la complexité et l'utilité de la fonction "achat" pour le bon fonctionnement d'une institution, l'IRSP-CAQ a inscrit dans ses projets de l'année 2013, l'actualisation de son manuel de procédures d'achat pour permettre aux utilisateurs d'avoir un outil de travail adapté aux nouvelles dispositions en matière de passation des marchés publics en République du Bénin et adapté à son organigramme. Les dites procédures doivent donc être constamment suivies en vue de rendre rigoureuse et efficace la gestion de ses opérations d'achats. Cependant, on constate que le cadre de l'IRSP-CAQ n'est pas encore en parfaite adéquation avec les nouvelles dispositions de ces procédures ; ce qui entraîne quelques difficultés dans leur mise en pratique.

Ces difficultés n'étant pas sans conséquences sur le fonctionnement de l'institut, il importe de mettre à la lumière les causes qui sont à la base de ces difficultés afin de trouver les solutions nécessaires dans le cadre d'une amélioration. C'est dans cette suite d'idées que nous avons choisi de centrer notre réflexion sur le thème « **Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah** ».

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous l'avons structurée en trois chapitres à savoir :

- Le premier intitulé cadre institutionnel de l'étude et observations de stage,
- Le deuxième porte sur le cadre théorique de l'étude et la méthodologie de recherche,
- Enfin le troisième est consacré au cadre empirique de l'étude et récapitule la présentation et l'analyse des résultats de recherche puis la vérification des hypothèses et les recommandations.

CHAPITRE I
CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE ET OBSERVATIONS
DE STAGE

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

Ce chapitre aborde d'une part la présentation du cadre institutionnel de l'étude et d'autre part le déroulement du stage.

SECTION 1 : Présentation de l'Institut Régional de Santé Publique Comlan Alfred QUENUM

Paragraphe 1 : Historique, missions et activités de l'IRSP-CAQ

1- Historique

Né en 1977 de l'initiative du gouvernement du Bénin et du Bureau régional de l'Organisation Mondiale de Santé (OMS), l'IRSP-CAQ est un établissement d'enseignement supérieur créé au sein de l'Université d'Abomey-Calavi et régi par l'arrêté N°001/MESRS/CAB/DC/SGM//R-UAC/SP-C du 09 février 2011. L'IRSP-CAQ a son siège à Ouidah en République du Bénin et jouit de son autonomie de gestion au sein de l'UAC.

Au fil des années, l'IRSP-CAQ a confirmé et accru sa contribution au renforcement des capacités nationales en matière de gestion des systèmes de santé, notamment au niveau du district sanitaire. Il a, en effet, formé plusieurs spécialistes dont la plupart occupent des postes de responsabilité et participent activement au développement sanitaire de leurs pays.

2- Missions et attributions

L'IRSP-CAQ devient un pôle d'excellence avéré et reconnu offrant une gamme variée et complète des formations, menant des activités de recherche et réalisant des expertises et prestations de services qui apportent une contribution appropriée et scientifique à la résolution des grands défis de développement sanitaire des pays de la région africaine.

L'Institut Régional de Santé Publique est un établissement Régional et International de formation en Santé Publique, de recherche pour la santé, d'expertise et de prestation de services. L'IRSP doit contribuer à l'amélioration de la performance des systèmes de santé pour le développement sanitaire des pays de la Région africaine de l'Organisation Mondiale de Santé (OMS). Pour ce faire, il participe au renforcement des compétences professionnelles des cadres de santé et accompagne les Ministères de la santé dans leurs

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

actions pour la satisfaction des besoins en santé des populations. En d'autres termes, l'Institut est chargé de :

- Promouvoir la formation de ressources humaines en santé publique, en épidémiologie, en nutrition de santé, en santé et environnement ;
- Promouvoir la recherche pour la santé ;
- Offrir des prestations de services dans le domaine de ses compétences ;
- Contribuer au développement sanitaire des sites de formation pratique des apprenants.

3- Activités de l'IRSP-CAQ

Au regard de ses missions et attributions, l'IRSP-CAQ mène des activités classées sous trois (03) grands volets : Formation, Recherche et Prestations de services.

S'agissant du volet Formation, l'IRSP-CAQ offre deux types de formation :

- Une formation de type qualifiante en logistique de santé, en santé publique, en épidémiologie, en nutrition de santé, en santé et environnement sanctionnée par la Licence, le Master ou le Doctorat ;
- Une formation de type continue (formation de courte durée) orientée vers l'amélioration des compétences et des performances en santé publique, en épidémiologie, en santé et environnement des professionnels au service du développement sanitaire.

En ce qui concerne le volet Recherche, l'IRSP-CAQ mène des activités de recherche en santé publique, en santé et développement et en santé et environnement. Cette recherche est menée dans le cadre des programmes classiques de formation (Master et Doctorat). Elle est également menée dans le cadre de programmes spécifiques de l'Institut et de partenariat avec les ministères chargés de la santé des pays de la région et différentes Institutions de recherche.

Quant au volet Prestation de services, il se situe à deux niveaux :

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

- L'IRSP-CAQ fournit de l'expertise technique à l'occasion de la préparation, de la mise en œuvre, de la surveillance et de l'évaluation des projets et programmes de santé et de développement ;
- L'IRSP-CAQ met à disposition des ressources pour l'organisation, par toute Institution partenaire, d'activités à caractère pédagogique, scientifique, économique ou culturel.

Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement

L'IRSP dispose de cinq(05) organes que sont : le Conseil d'Administration (CA), le Conseil Scientifique International (CSI), le Conseil d'Institut (CI), le Comité de Direction (CODIR) et le Conseil Pédagogique (CP).

○ Le Conseil d'Administration (CA)

Le CA est l'organe suprême de décision qui fixe les orientations de l'Institut à travers les plans stratégiques, approuve et évalue le plan annuel d'action ainsi que le budget y relatif. Il se réunit en session ordinaire une fois par an. Toutefois des réunions extraordinaires peuvent être convoquées en cas de besoin.

Le CA est composé de sept (07) membres nommés par un arrêté pris par le Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Ce sont :

- le ministre d'Etat chargé de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique ou son représentant (Président) ;
- le ministre de la santé ou son représentant ;
- le ministre de l'Economie et des Finances ou son représentant ;
- le directeur général de l'Organisation Ouest-Africaine de la Santé (OOAS) ou son représentant ;
- le directeur Exécutif de l'Agence de Médecine Préventive (AMP) ;
- le président de la Banque Africaine de Développement ou son représentant ;
- le directeur de l'IRSP-CAQ (Secrétaire).

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

○ Le Conseil Scientifique International (CSI)

Présidé par un enseignant de rang magistral élu par les membres, le CSI est l'organe chargé d'apporter un appui technique et scientifique à l'IRSP-CAQ dans le choix et l'élaboration des programmes de formation et de recherche ; de conseiller la direction sur les choix stratégiques en matière de formation et de recherche et d'aider l'institut à développer le partenariat et la coopération en matière de formation, de recherche et de prestations de services. Il se réunit en session ordinaire une fois par an. Les membres du Conseil Scientifique International sont :

- le président de l'école de Santé Publique de l'Université Libre de Bruxelles ;
 - le président de l'école de Santé Publique de l'Université Henri Poincaré de Nancy ;
 - le directeur de l'ISED, Université Cheik Anta Diop de Dakar ;
 - le directeur du centre de formation en Santé Publique de Lomé ;
 - le recteur de l'UAC (Président)
 - un représentant de l'OMS désigné par le Directeur Régional ;
 - le directeur de l'IRSP-CAQ ;
 - le Coordonnateur des Activités Pédagogiques et Scientifiques de l'IRSP-CAQ (Secrétaire).
- Le Conseil d'Institut (CI)

Le CI assiste le directeur de l'Institut dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de développement de l'IRSP-CAQ. Les membres du CI sont :

- le Directeur de l'IRSP-CAQ.
- le Coordonnateur des recherches et des projets ;
- l'Administrateur ;
- les chefs de départements ;
- les Coordonnateurs des différentes filières ;
- le Chef de service des affaires académiques ;
- les enseignants permanents de l'Institut ;
- deux représentants des apprenants.

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

○ Le Comité de Direction (CODIR)

Le CODIR est l'organe chargé d'assister le directeur dans la gestion de l'IRSP-CAQ et la mise en œuvre des décisions et orientations du CA et du CSI. Il se réunit une fois par mois. Il comprend :

- le Directeur de l'IRSP-CAQ ;
- le Coordonnateur des Activités Pédagogiques et Scientifiques ;
- l'Administrateur ;
- le Coordonnateur des recherches et des projets ;

○ Le Comité Pédagogique (CP)

Le CP est l'organe chargé d'assister le directeur de l'IRSP-CAQ pour le développement et la coordination des activités de formation, de recherche et de la documentation. Les activités de formation et de recherche sont menées dans quatre départements : le Département de Politiques et Systèmes de Santé, le Département d'Epidémiologie et de Bio-Statistique, le Département de Promotion de la Santé et le Département de la Santé et Environnement. Chaque département est dirigé par un Chef de département. En effet, le Chef de département doit être titulaire d'un Doctorat en Santé Publique, en Epidémiologie ou Sciences connexes et être, sauf cas exceptionnel, de préférence de rang magistral. Sous la responsabilité du Coordonnateur des Activités Pédagogiques, il est chargé de coordonner les activités de formation, de recherche et de prestations de services menées au sein du Département. Les membres du CP sont :

- le Coordonnateur des Activités Pédagogiques et Scientifiques ;
- le Coordonnateur de Recherche et des Projets ;
- les Chefs de départements et leurs adjoints ;
- les Coordonnateurs des différentes filières de formation.

En matière de planification et d'organisation, la Direction de l'IRSP-CAQ élabore un plan stratégique couvrant une période de cinq (05) ans, sur la base des orientations stratégiques et programmatiques du CA d'une part, les avis du CSI et sur les informations fournies par les

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

départements et les services concernés d'autre part. Ce plan stratégique sera mis en œuvre à travers des plans opérationnels annuels.

Pour l'élaboration du plan annuel et en conformité à la lettre de cadrage rédigée par le Directeur, chaque département ou service transmet, par voie hiérarchique à l'Administrateur, son plan opérationnel budgétisé de l'année. L'Administrateur veille au respect du processus de planification et d'organisation et s'assure de la cohérence des documents produits avant leur transmission au Directeur. Sur la base des besoins exprimés par les services et départements, la Direction élabore un plan opérationnel et un projet de budget annuels soumis au CA pour adoption.

Le personnel recruté par l'institut lui-même est soumis à la convention collective du travail applicable au personnel administratif, technique et de service contractuel de l'UAC. Ceux recrutés par le gouvernement ont la qualité de fonctionnaires. Un manuel de procédures administratives, financières et comptables définit la gestion, les procédures et tout le fonctionnement de l'Institut.

Il faut dire en termes clairs que l'IRSP-CAQ utilise deux types de personnel : le personnel administratif et le personnel enseignant.

Le personnel administratif est composé du personnel APE et ACE mis à la disposition de l'Institut par l'UAC et le Ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique, du personnel mis à disposition par l'OMS et du personnel local recruté par l'IRSP-CAQ.

Le Directeur a le pouvoir de recruter, d'affecter, de suspendre ou de licencier le personnel contractuel local. Sur le personnel APE et ACE, le Directeur a le pouvoir d'évaluation des performances (notation). Ainsi, la procédure de recrutement du personnel vise à pourvoir les différentes structures de l'Institut en personnel au double plan quantitatif et qualitatif.

Les postes qui doivent être pourvus par l'OMS sont précisés par les textes et le Règlement Intérieur de l'IRSP-CAQ. La procédure valable dans ce cas est celle de l'OMS.

SECTION 2 : OBSERVATIONS DE STAGE

Dans cette section, nous allons présenter dans un premier temps le déroulement de notre stage et les difficultés rencontrées et dans un second temps faire l'inventaire des forces et des faiblesses de l'IRSP-CAQ que nous avons ciblées.

Paragraphe 1 : Déroulement du stage et difficultés rencontrées

1- Déroulement du stage :

Notre stage au sein de l'IRSP-CAQ de Ouidah a été instructif. Au cours dudit stage nous avons pu observer et participer au fonctionnement de notre structure d'accueil. Cela nous a permis de toucher du doigt les réalités de la vie en entreprise et d'acquérir de nouvelles connaissances dans le cadre d'une expérience professionnelle en complément de celles obtenues au cours de la formation académique.

La grande partie du temps que nous avons passé à l'IRSP-CAQ a été au sein du Service Finance et Approvisionnement qui regroupe les Secteurs Comptabilité, Finance et le secteur Achat et Marketing. Les différentes tâches réalisées au cours de notre stage sont entre autres :

- Le classement des pièces comptables ;
- La numérisation des documents comptables afin de créer une archive numérique des différentes opérations de l'institut ;
- Assistance dans la réalisation des travaux d'inventaire des stocks ;
- Les imputations comptables ;
- La saisie des pièces comptables dans le logiciel Perfecto.

2- Difficultés rencontrées :

Pendant notre stage, nous n'avons pas rencontré de difficultés majeures ; toutefois il est important de souligner qu'au début, nous avons eu du mal à nous adapter au temps cours prévus pour les pauses.

Paragraphe 2 : Analyse diagnostique de l'IRSP-CAQ

A- Diagnostique interne

1- Inventaire des forces

- Déroulement du travail dans une bonne ambiance ;
- Personnel jeune et dynamique ;
- Existence d'une bonne relation entre les divers acteurs ;
- Valorisation et respect des usagers ;
- La compétence des agents ;

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

- Le règlement des fournisseurs se fait dans de meilleurs délais (10 jours au maximum dans la plupart des cas).

2- Inventaire des faiblesses

- L'inoccupation de certains postes stratégiques et importants comme le poste de Chef service Administratif et ceux du secteur Ressources Humaines et Relations Publiques ;
- La connexion internet est parfois lente ;
- L'institut dispose de peu de sources de revenus ;
- La procédure d'achat prescrite par le manuel de procédures est longue et implique plusieurs acteurs ;
- Le temps qui sépare l'expression d'un besoin et sa satisfaction est long ;
- La mise en pratique des procédures d'achat connaît quelques difficultés.

B- Diagnostique externe

1- Les opportunités

- Une bonne situation géographique de l'institut ;
- Faible concurrence dans le domaine de la formation en santé ;
- L'IRSP-CAQ est un établissement à dimension régionale, d'où la présence d'étudiants de diverses nationalités ;

2- Les menaces

- La baisse de l'effectif des apprenants d'année en année ;
- L'insuffisance de communication sur la structure afin de la faire connaître au grand public ;
- La non transparence des structures concurrentes.

CHAPITRE II
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE
ET METHODOLOGIE DE
RECHERCHE

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

Ce chapitre comprend deux sections. Dans la première section nous présenterons la problématique, les objectifs et l'intérêt de l'étude et dans la deuxième, la revue de littérature, les hypothèses et la méthodologie de recherche.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET INTERET DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Problématique

Le développement d'une nation se repose sur la viabilité de ses entreprises qu'elles soient publiques ou privées, qui grâce à leur gestion rationnelle favorisent l'essor de son économie. Ceci suppose une meilleure qualité de l'ensemble des processus concourant à la gestion quotidienne de ces entreprises pour atteindre leurs objectifs à moindre coût.

En effet, l'entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle créée dans la perspective de produire et de fournir des biens ou des services à des personnes physiques ou morales. Pour y parvenir, l'entreprise qu'elle soit productrice de biens tangibles ou prestataire de services doit d'abord acquérir auprès de ses fournisseurs les éléments dont elle a besoin pour sa production. La fonction "achat" est alors l'une des fonctions les plus essentielles de l'entreprise.

Ainsi pour son bon fonctionnement, la gestion de toute entreprise doit passer par la maîtrise de toutes les opérations qu'elle effectue pour faire face à ses besoins. Pour ce fait, elle doit définir clairement les étapes à suivre et les tâches à réaliser par les acteurs dans l'acquisition des biens et services et la réalisation des travaux. Cela suscite l'importance pour toute entreprise d'élaborer des procédures d'achat qui doivent être adaptées à son histoire, à sa culture, à sa structure et à sa politique générale afin d'assurer l'efficacité et la célérité dans les transactions avec ses fournisseurs et prestataires.

C'est dans cette optique que l'IRSP-CAQ, conformément à ses exigences s'est doté d'un manuel de procédure qui décrit des procédures d'achat impliquant tous les acteurs devant intervenir dans la gestion de l'institut. Par ailleurs, ces procédures bien qu'elles présentent des avantages remarquables par rapport à la transparence des opérations et l'efficacité des commandes présentent dans le même temps quelques limites qui méritent d'être améliorées afin de rendre plus aisé leur suivi pour le bon fonctionnement de l'institut.

En effet, les procédures d'achat mises en œuvre à l'IRSP-CAQ font apparaître dans leur suivi quelques difficultés qui sont essentiellement de deux ordres que nous pouvons résumer comme suit :

- D'une part, il est à noter que le temps qui sépare l'expression d'un besoin par un secteur et sa satisfaction est long car cela doit passer par plusieurs étapes suite aux prescriptions des procédures d'achat. Cela nécessite de la part des responsables des diverses structures un grand effort dans l'évaluation de leurs besoins pour

l'élaboration du budget afin de réduire au mieux les besoins qui se feront sentir en cours d'exercice. Cependant plusieurs besoins sont constatés en cours d'exercice et sont souvent exprimés en retard. On assiste alors aux retards dans la satisfaction de ces besoins et aussi dans la réalisation des activités courantes de l'institut.

- D'autre part, les exigences des procédures d'achat en termes de documents sont parfois contraignantes pour les fournisseurs compte tenu du montant insignifiant de certaines offres. Pour ces raisons, la satisfaction de certains besoins, surtout ceux pressants nécessite le recours aux dérogations.

Par ailleurs, les procédures d'achat mises en œuvre à l'IRSP-CAQ parviennent-elles à jouer pleinement leurs rôles ?

Cette question nous amène à énoncer la question centrale suivante autour de laquelle s'articulera notre problématique :

“ Pourquoi la mise en pratique des procédures d'achat à l'IRSP-CAQ connaît-elle des difficultés ?”

Pour répondre à cette question centrale, nous posons les questions de recherche suivantes :

- L'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget est-elle bien effectuée ?
- Le manuel de procédures est-il bien maîtrisé par tous les acteurs ?
- Le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat est-il efficient ?

Paragraphe 2 : Objectifs et intérêt de l'étude.

Dans ce paragraphe nous présenterons les objectifs et l'intérêt de notre étude

1- Objectifs

1.1- OBJECTIF GENERAL

L'objectif principal de notre étude est d'identifier les éléments qui sont à la base des difficultés observées dans la mise en pratique des procédures d'achat à l'IRSP dans la perspective d'une amélioration afin que ces dernières puissent jouer pleinement leurs rôles pour le bon fonctionnement de l'institut.

1.2- OBJECTIFS SPECIFIQUES

Spécifiquement, il s'agira de :

- Vérifier si l'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget est bien effectuée.
- Vérifier la maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel de l'IRSP-CAQ.

- Evaluer l'efficacité du nombre d'acteur intervenant dans la chaîne d'achat.

2- INTERET DE L'ETUDE

Pour réaliser sa mission, toute organisation a besoin de son environnement afin de se procurer des ressources qui lui sont nécessaires pour la réalisation de ses activités. Par conséquent il est nécessaire pour toute organisation de définir clairement, par ces procédures d'achat les étapes et les règles à suivre par les acteurs pour ses approvisionnements afin d'assurer la transparence et la célérité dans ses transactions avec ses fournisseurs.

La présente étude trouve son intérêt en ce sens qu'elle nous permettra de faire ressortir les causes des quelques difficultés liées à la mise en pratique des procédures d'achat de l'IRSP-CAQ et d'apporter les solutions qui nous semblent nécessaires à l'amélioration des anomalies constatées. Cela nous permettra d'apporter notre contribution aux différentes réformes engagées par l'institut en vue de se mettre à la hauteur des défis sanitaires des pays africains.

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps la revue de littérature suivie des hypothèses de recherche et dans un second temps la méthodologie de recherche retenue pour notre étude.

PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature et hypothèses de recherche

A-/ Revue de littérature

Dans cette partie, nous présenterons dans un premier temps la définition de quelques concepts clés avant de passer dans un second temps à la revue de littérature proprement dite.

I-/ Définition de quelques concepts

1- Achat :

Selon **LEPETIT LAROUSSE COMPACT**, achat veut dire action d'acheter qui signifie se procurer quelque chose en payant. Au pluriel, le mot "Achats" veut dire ensemble des biens, droits et services acquis par l'entreprise et destinés soit à être vendus en l'état, soit à être transformés, consommés ou incorporés à des produits finis.

2- Procédure d'achat :

Avant de définir la procédure d'achat, il est important pour nous de définir la procédure. Selon le dictionnaire **LAROUSSE**, une procédure est la manière de procéder, la marche à

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

suivre, l'ensemble de formalités, de démarches à accomplir pour obtenir un résultat. En d'autres termes, c'est le processus suivi pour conduire une expérience ou encore la succession d'opérations à exécuter pour accomplir une tâche déterminée.

La procédure d'achat est alors l'ensemble des formalités, des règles et des étapes à suivre dans l'acquisition des biens et services et dans la réalisation des travaux dans une entreprise.

Les procédures d'achat sont un ensemble de règles qui définissent les formes à observer pour l'exécution du type d'action à laquelle elles s'appliquent. Elle est spécifique à chaque entreprise et comprend toutes les opérations et démarches à effectuer : de l'identification d'un besoin d'achat à la passation de commande.

3- Manuel de procédures :

Un manuel de procédures est un document dans lequel sont transcrits tous les dispositifs de gestion mis en place dans une institution. Ecrit dans un langage simple et direct, cet outil uniformisé aide à répondre aux questions suivantes :

- Où se situe la procédure ?
- Où trouve-t-on ces procédures dans l'institut ?
- A quelle étape de la procédure sommes-nous ?
- De quel type de procédure s'agit-il ?
- Quand la procédure a-t-elle été rédigée ?
- Qui intervient dans la procédure ?
- A quel groupe de tâches est affecté un agent ?
- Que doit concrètement faire cet agent ?
- Comment doit-il le faire ?
- De quels documents et/ou logiciels dispose-t-il ?
- A quelles autres procédures doit-il se référer ?

4- Chaîne d'achat :

Selon le dictionnaire Larousse, le mot chaîne vient du latin catena et veut dire : succession, série ininterrompue d'éléments, de faits et d'actions concourant à une même finalité.

La chaîne d'achat est alors l'ensemble des acteurs, des tâches, des actions concourant aux opérations d'achat au sein d'une entreprise. Elle implique toutes les étapes du cycle d'achat que sont : l'expression du besoin, la gestion des fournisseurs, la passation de la commande, la réception de la livraison, la réception de la facture, la comptabilisation du paiement et l'archivage de la facture et pièces jointes.

II-/ Revue de littérature

La revue de littérature a pour objectif de mener une analyse critique en lien avec les questions de recherche. Elle nous permettra de faire ressortir les réflexions de certains auteurs sur le sujet.

1- Achat

L'achat est le mouvement par lequel une personne physique ou morale se transforme en possesseur de quelque chose en donnant sa valeur financière exprimée en unité monétaire d'un pays à son ex-possesseur.

Selon **O.BRUEL (1996)**, « La fonction achats est la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ».

La fonction achats est alors celle chargée de procurer les matières premières et composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges (c'est-à-dire aux besoins) de l'entreprise.

De manière générale, la fonction achats a pour mission de connaître le marché de l'offre dans son domaine d'activité, de recueillir les besoins et demandes des clients internes, de déclencher les consultations, d'identifier et choisir les fournisseurs, de négocier les tarifs et les conditions d'achat (livraison, conditions de paiement...), de passer les commandes. La partie réception étant assurée par le service approvisionnement, intégré ou pas selon la structure de chaque entreprise.

Selon **BARRY (2009)**, l'acte d'achat a pour objectif de doter l'entreprise des ressources nécessaires à son bon fonctionnement. Nous avons en générale les achats de biens destinés à être consommés dans un processus de production (matières premières et matières consommables), à être utilisés pour les besoins courants de l'exploitation (fournitures diverses), les achats de services divers (frais d'entretien, loyers, honoraires, etc.) et les acquisitions d'immobilisation.

Par ailleurs, l'auteur a essayé de donner un canevas sur la description des fonctions du cycle des achats afin de pouvoir limiter les malversations dans les entreprises.

Selon lui, les fonctions principales du cycle des achats sont aux nombres de cinq :

- **Fonction « budgétisation - suivi des engagements de dépenses »** : cette fonction a pour objectif principal, l'établissement des prévisions de dépenses ainsi que leur approbation au niveau des organes compétents de l'entreprise. Noter bien que le suivi des opérations qui engagent la société par rapport aux montants autorisés est très important pour la pérennité de celle-ci.

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

- **Fonction « expression interne des besoins »** : ce besoin doit être exprimé par le service qui a constaté l'état alarmant du stock. Cette expression doit être faite à travers une demande d'achat.
- **Fonction « sélection des fournisseurs »** : cette fonction consiste à mettre en concurrence les fournisseurs. Et cette sélection doit être faite sous la présence d'un comité qui sera composé par exemple du directeur des achats, de la direction générale etc.
- **Fonction « commande relance des fournisseurs »** : Elle sera assurée par le service des achats, qui s'occupera du lancement, et du suivi des commandes ainsi que la relance des fournisseurs.
- **Fonction « réception des biens commandés »** : Elle consiste à faire le rapprochement pour vérifier la conformité entre les quantités demandées et les quantités livrées, ainsi que le contrôle de la qualité de ces marchandises.

Pour l'auteur, l'ordre chronologique de chacune de ces opérations doit être respecté en se référant aux procédures d'achat qui doivent décrire les démarches à suivre dans leur réalisation afin d'assurer une bonne maîtrise et la sécurité de celles-ci.

2 -Procédure

Une procédure est la manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus (**ISO/DIS 9000**).

Elle représente la manière de mettre en œuvre tout ou une partie d'un processus et est reproductible. Le processus représente le **Quoi**, la procédure représente le **Qui fait Quoi, Où, Quand ? Comment, Combien et Pourquoi (QQOQCCP)**.

Ainsi, pour un processus donné peuvent correspondre plusieurs procédures : la chaîne d'activité est identique, mais les ressources (applicatives, humaines...) utilisées pour son exécution peuvent varier (par exemple d'une filiale à l'autre, ou d'une direction à l'autre).

La procédure ne doit pas être confondue avec le mode opératoire qui décrit la manière d'effectuer une des tâches spécifiées dans la procédure.

Selon **HUTEAU**, les méthodes de travail et procédure de l'entreprise doivent être définies et concerner toutes activités et tous les processus. Ces documents doivent être formalisés, simples et spécifiques, mis à jour régulièrement et porter à la connaissance des exécutants.

3- Le manuel de procédures

La nécessité de formaliser les procédures de l'entreprise n'est plus à démontrer. En effet, les entreprises sont appelées à exécuter des opérations dont les étapes à suivre pour leur réalisation doivent être scrupuleusement respectées, de crainte que son fonctionnement normal ne soit désarticulé. Toute entreprise soucieuse de sa survie doit donc disposer d'un

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

manuel de procédures. C'est un document de référence pour ce qui concerne le passé mais un bon repère pour traiter les opérations.

Selon, **PAOLO (2008 : P 51)** « la procédure est la manière spécifiée pour accomplir une activité ou un processus ». Nous pouvons dire simplement que la procédure est la démarche à suivre pour réaliser une activité.

Selon **MIKAËL (2009 : P 132)**, « le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et enfin les dispositifs de sécurité à respecter ».

Le manuel de procédures s'adresse à tous les membres de l'entreprise et envisage pour chaque cycle d'activité et chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations de l'entreprise devant permettre de :

- garantir la sécurité des actifs ;
- respecter les lois et réglementations en vigueur ;
- fiabiliser les informations comptables et financières.

3.1- Objectifs du manuel de procédures :

Les objectifs du manuel des procédures sont les suivants :

- expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités ou cycles de l'entreprise : techniques, comptables, financiers et administratifs ;
- assurer l'uniformité des modalités d'exécution en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise, mais aussi de la culture des opérationnels ;
- sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne performantes ;
- former le personnel ;
- favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou lors de la phase d'intérim pour le commissariat aux comptes ou les audits externes (**Henry & DAVERAT ; 2001 : P10**).

3.2- Fonctions du manuel de procédures

Les fonctions assignées au manuel de procédures sont énumérées comme suit :

3.2.1- Outil de gestion

Le manuel de procédures définit les modalités d'exécution des activités en codifiant les actes et les tâches de chaque intervenant aux procédures. Il aide à la compréhension et l'interprétation des procédures de contrôle concernant l'utilisation des fonds et des biens inscrits au patrimoine de l'entreprise.

3.2.2- Outil de planification

Le manuel de procédures donne les normes de planification de l'utilisation et de l'affectation des biens mis à la disposition des services. Ces normes de planification sont exploitées dans l'élaboration du budget et sa répartition en programme d'activités annuelles.

3.2.3- Outil de communication

Le manuel crée les conditions pour les différents intervenants d'agir en concert, suivant des normes et des codes communs.

3.2.4- Outil de formation

Selon **THAI Nguyen Hong (1999 : P164)** « le manuel de procédures est un outil de formation, notamment pour les personnes nouvellement recrutées ou promues tout comme les intérimaires, qui y trouvent les réponses aux questions qu'ils se posent et peuvent facilement s'imprégner de leurs nouvelles responsabilités . Ce qui constitue un gain de temps énorme dans la réalisation efficace des objectifs de l'entreprise et la continuité dans l'application des procédures ».

3.2.5- Outil d'information de gestion

Le manuel est outil d'information de gestion car il permet aux directeurs et responsables de services de mieux analyser les informations et les résultats qui leur sont soumis sous des formats standardisés.

Sur le plan matériel, toutes les procédures doivent être regroupées à l'intérieur d'un même ensemble : le manuel de procédures. Pour cela, il doit être complet et cohérent.

3.3- Structure et présentation du manuel des procédures

La présentation du manuel de procédures doit répondre aux critères de fond et de forme, mais aussi le support de diffusion doit être défini.

3.3.1- Forme et fond du manuel

« D'une façon générale, la facilité d'accès à une information est une des conditions de succès du système. Le contenu du manuel doit être fonction des objectifs principaux retenus. Il importe donc que la structure d'un manuel apparaisse clairement aux yeux des utilisateurs. Sa forme doit être adaptée à leurs habitudes ainsi qu'aux possibilités de l'entreprise » **(HENRY et DAVERAT ; 2001 : P35)**.

Pour des besoins de mise à jour et les insertions ultérieures, il convient selon **SOW Ngary (2004)**, d'utiliser des classeurs à feuilles amovibles.

Dans le manuel, l'ensemble des opérations traitées dans une entreprise est découpé de la façon suivante :

- cycle : qui correspond aux activités de l'entreprise ;
- procédures ou sous procédures : décrivent l'ensemble des opérations qui sont traitées dans un cycle.
- opérations : elles sont numérotées de 1 à N selon leur nature pour chaque procédure.

Selon **HENRY et DAVERAT (2001 : P55)**, le manuel de procédures comprend trois parties essentielles qui sont :

- Le sommaire et l'introduction générale qu'on retrouve en tête de chaque volume. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner les indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du manuel.
- Le corps du manuel, c'est la partie la plus volumineuse. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Dans chaque procédure, on trouve une description synthétique, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches.
- Dans la troisième partie, on trouve des documents annexes tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. On peut ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.

3.3.2- Supports de présentation

Comme supports de représentation, nous avons :

La fiche de tâches : pour **HENRY et DAVERAT**, c'est l'élément central du manuel. Elle contient la description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à réaliser et permet de trouver au premier coup d'œil les intervenants ainsi que les services ou directions concernés. Les fiches de tâches facilitent la compréhension de l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants tout en mettant en exergue ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent.

B-/ Hypothèses de recherche

Pour répondre efficacement à nos questions de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- 1-** La mauvaise évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget affecte la mise en pratique des procédures d'achat.
- 2-** La non maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel de l'IRSP-CAQ affecte la mise en pratique des procédures d'achat.
- 3-** Le nombre élevé d'acteur intervenant dans la chaîne d'achat cause des lenteurs et affecte la mise en pratique des procédures d'achat.

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de
l'IRSP-CAQ de Ouidah

Tableau N°1 : Tableau de Bord de l'Etude (T.B.E)

Niveaux d'analyse	Questions de recherche	Objectifs de recherche	Hypothèses de recherche
Général	Pourquoi la mise en pratique des procédures d'achat à l'IRSP-CAQ connaît-elle des difficultés ?	Identifier les éléments qui sont à la base des difficultés observées dans la pratique des procédures d'achat à l'IRSP dans la perspective d'une amélioration	
Spécifiques	1 L'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget est-elle bien effectuée ?	Vérifier si l'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget est bien effectuée.	La mauvaise évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget affecte la mise en pratique des procédures d'achat.
	2 Le manuel de procédures est-il bien maîtrisé par tous les acteurs ?	Apprécier la maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel de l'IRSP-CAQ.	La non maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel de l'IRSP-CAQ affecte la mise en pratique des procédures d'achat.
	3 Le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat est-il efficient ?	Evaluer l'efficience du nombre d'acteur intervenant dans la chaîne d'achat.	Le nombre élevé d'acteur intervenant dans la chaîne d'achat cause des lenteurs et affecte la mise en pratique des procédures d'achat.

Source : Réalisé par nous-mêmes

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés et vérifier les hypothèses de recherche, nous avons adopté une méthodologie qui consistera dans un premier temps à la collecte des données et dans un second temps à l'analyse de ces données.

I-/ TECHNIQUE DE COLLECTE DES DONNEES

Une méthode de collecte des données est un outil permettant de recueillir sur le terrain les informations pouvant nous servir dans la réalisation d'une étude. Dans le cadre de notre étude, nous avons fait la collecte des données suivant trois approches : documentaire, qualitative et quantitative.

A - APPROCHE DOCUMENTAIRE :

A ce niveau, nous avons consulté des documents, des rapports de stage mis à notre disposition, le manuel de procédures de l'IRSP-CAQ ainsi que des sites sur internet. Les informations ainsi obtenues nous ont permis de nous familiariser avec le sujet et de bien cerner les procédures mises en œuvre pour les approvisionnements de l'institut.

B - APPROCHE QUALITATIVE :

Il existe diverses techniques de recueil de données par la méthode qualitative. Les principaux modes de recueil des données primaires en recherche qualitative sont : entretien individuel, entretien de groupe, observation participante et non participante.

Dans le cadre de notre étude, nous avons organisé des séances d'entretien direct avec certains responsables de l'institut notamment le Chef Service Finance et Approvisionnement et surtout le Chef Secteur Achat et Marketing ainsi que d'autres agents de l'IRSP-CAQ. Ces entretiens nous ont permis d'avoir des informations et de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les acteurs dans la mise en œuvre des procédures d'achat.

C - APPROCHE QUANTITATIVE :

A ce niveau, une enquête a été effectuée sur le terrain sur la base d'un questionnaire que nous avons élaboré par rapport à certains problèmes spécifiques retenus. Cette enquête a été réalisée à l'endroit du personnel de l'administration de l'IRSP-CAQ en appui aux informations obtenues des responsables sur certains points par le guide d'entretien. Les chefs des services et des secteurs de l'administration constituent la population cible retenue vu leur implication dans le processus d'achat de l'institut.

II-/ TECHNIQUE D'ANALYSE DES RESULTATS ET CONDITIONS DE VALIDATION DES HYPOTHESES

A - TECHNIQUE D'ANALYSE DES RESULTATS

A partir de nos observations et de nos enquêtes, plusieurs données ont été directement recueillies. Pour leurs analyses, les approches suivantes ont été utilisées :

1 - Analyse du contenu des documents

Elle nous permet de mieux comprendre « les procédures d'achat de l'IRSP » à partir des documents que nous avons consultés et surtout le manuel de procédures de l'institut et quelques sites sur internet.

2 - Approche qualitative

Nous avons effectué une analyse du contenu sur la base des déclarations issues de nos entretiens.

En effet selon **BARDIN (1977)**, « l'analyse du contenu est un ensemble de techniques d'analyse de communication visant par des procédures systématiques et objectives de description des messages à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception des messages ». Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour des résumés.

3- Approche quantitative

L'analyse des données quantitatives se fera à travers des outils qui nous permettront de traiter de manière fiable ces données. Ainsi nous allons élaborer des tableaux qui nous permettront de réaliser une synthèse des données à analyser en modalités pour calculer leurs fréquences. Nous procéderons ensuite à l'interprétation de ces données pour tirer des conclusions relatives à notre thème.

B - CONDITIONS DE VALIDATION DES HYPOTHESES

Les hypothèses émises sont les suivantes :

- ✓ L'hypothèse N° 1 qui stipule que : « La mauvaise évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget affecte la mise en pratique des procédures d'achat » serait vérifiée si l'évaluation des besoins est bien effectuée ou non.
- ✓ L'hypothèse N° 2 qui stipule que : « La non maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel de l'IRSP-CAQ affecte la mise en pratique des procédures d'achat » serait vérifiée si ces procédures sont maîtrisées ou non par l'ensemble du personnel.

- ✓ L'hypothèse N° 3 qui stipule que : « Le nombre élevé d'acteur intervenant dans la chaîne d'achat cause des lenteurs et affecte la mise en pratique des procédures d'achat »serait vérifiée si le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat est efficient ou non.



CHAPITRE III
CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.

Avant de passer à la présentation et à l'analyse des résultats, il serait bien que nous présentions d'abord les procédures d'achat de l'IRSP-CAQ.

Paragraphe 1 : Présentation des procédures d'achat de l'IRSP-CAQ.

OBJECTIFS :

La fonction "achat" est très complexe et indispensable pour le bon fonctionnement d'une institution. C'est pourquoi l'Institut Régional de Sante Publique Comlan Alfred Quenum (IRSP) a inscrit dans les projets à réaliser au cours de l'année 2013, l'actualisation du manuel de procédures d'achat afin de permettre aux utilisateurs d'avoir un outil de travail adapté aux nouvelles dispositions en matière de passation des marchés publics en République du Bénin et adapté à l'organigramme en vigueur.

Ce manuel définit les procédures à suivre dans l'acquisition des biens et services. Il définit également la gestion des biens acquis.

Les présentes procédures sont décrites conformément à la Loi 2009-02 du 07 août 2009 portant code des marchés publics et de délégations de service public en vigueur en République du Bénin et ses décrets d'application.

Ce document vise à donner au personnel de l'IRSP les étapes à suivre dans l'acquisition des biens et services et la réalisation des travaux. Il donne également les procédures de gestion du stock

Il est donc important qu'il soit maîtrisé par l'ensemble du personnel de l'entreprise en général et le service en charge de l'approvisionnement en particulier pour une efficacité et une célérité dans les transactions avec les fournisseurs et prestataires.

Il est subdivisé en deux (02) grandes parties à savoir :

- procédure d'achat ;
- la procédure de gestion du stock.

1.1 : LES GENERALITES

1.1.1. DU CHAMP D'APPLICATION

Les présentes procédures sont applicables aux commandes de fournitures, de services et de travaux passées par l'IRSP suivant les seuils ci-dessous fixés.

Ces procédures ne s'appliquent aux commandes passées par l'IRSP sur les financements extérieurs que si les accords de financement ont soumis la passation des marchés aux procédures de l'IRSP.

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

Dans le cas contraire ces commandes seront passées selon les procédures du bailleur. Le cas échéant, les documents relatifs à la passation de ces achats et les signataires des contrats sont ceux définis par la procédure du bailleur.

1.1.2 : DES PRINCIPES

Les principes qui gouvernent les procédures décrites dans ce manuel quel que soit le montant de la commande sont :

- Le libre accès à la commande publique ;
- L'égalité de traitement des candidats ;
- La transparence.

Ces principes reposent sur la libre concurrence, la publicité, la traçabilité et l'économie des procédures d'achats.

En conséquence, la mise en concurrence des candidats est la règle et les achats directs constituent l'exception.

Les procédures de passation des marchés de l'IRSP doivent reposer également sur la qualité technique et le meilleur coût.

Sauf en matière de prestations intellectuelles, à l'issue de l'évaluation technique, la commande est passée à l'offre la moins chère (offre moins disant).

1.1.3 : DES SEUILS APPLICABLES

Les seuils ci-dessous sont ceux définis dans l'article 1^{er} du Décret n° 2011-479 du 08 juillet 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics en République du Bénin.

- Marchés de travaux : soixante millions (60.000.000) de francs CFA HTVA ;
- Marchés de fourniture ou de services : vingt millions (20.000.000) de francs CFA HTVA ;
- Marchés de prestations intellectuelles : Dix millions (10.000.000) de francs CFA HTVA.

Lorsque ces seuils sont atteints pour les différents types d'achat ou bien quand le montant des achats dépasse ces seuils, la procédure à suivre est celle décrite par le code des marchés publics.

En dessous de ces seuils, la procédure à suivre est simplifiée.

1.1.4 : LA PLANIFICATION

La procédure d'achat doit commencer par la planification conformément au Décret n° 2011-480 du 08 juillet 2011 portant procédures d'élaboration des plans de passation de marchés.

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

Le respect du principe de l'annualité budgétaire exige par conséquent des acheteurs publics une programmation rigoureuse à temps des différents marchés qu'ils doivent passer au cours de l'année. Cette programmation doit intégrer chaque maillon du processus de passation d'un marché qui va de l'élaboration du dossier technique ou dossier d'appel d'offres jusqu'à la fin de l'exécution des prestations qui font l'objet du marché concerné.

a) Les préalables

- ✓ Identifier les besoins ;
- ✓ Quantifier chaque besoin ;
- ✓ Regrouper les besoins par catégorie de prestation (travaux, fourniture et services) et par nature ;
- ✓ Estimer les montants ;
- ✓ Choisir les méthodes de passation ;
- ✓ Etablir les priorités et identifier les chemins critiques.

b) Elaboration du plan d'acquisition des biens et services

Le plan est élaboré en début d'année par les structures techniques, les structures financières et d'approvisionnement et approuvé par la Direction. Il est présenté sous forme de tableau dans lequel sont recensés les achats à effectuer au cours de l'année avec le chronogramme et les coûts prévisionnels.

Le plan prend en compte tous les achats prévus dans le budget. Il permet d'exécuter le budget voté et de maîtriser les dépenses de l'institution.

Les étapes sont décrites dans le tableau ci-dessous :

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

Tableaux N°2 : Récapitulation des étapes de l'élaboration du plan d'acquisition des biens et services à l'IRSP-CAQ

Etapes	Intervenants	Description des tâches	Documents ou Interface
1	L'Administrateur	Expression des besoins <i>Envoie une correspondance au personnel pour recueillir les besoins</i>	Lettre, note de service ou imprimé
2	Responsables de toutes structures	Identification et quantification des besoins <i>- les besoins sont exprimés et quantifiés par l'ensemble du personnel</i> <i>- les besoins sont transmis à l'ADM ;</i>	Lettre ou imprimé
3	ADM	Regroupement des besoins par catégorie de prestation (travaux, fourniture et services) et par nature <i>En collaboration avec les structures techniques (service Finances et approvisionnements, service Logistique et maintenance, Service informatique et chef secteur magasin</i>	Tableau (Plan provisoire de passation des marchés publics Tableau Tableau
4	Responsables de toutes structures Directeur/CODIR	Détermination des coûts et choix des méthodes de sélection ou des prestataires de services Etablissement des priorités et identification des chemins critiques	Tableau Tableau
5	Responsables de toutes structures	Elaboration du plan de passation des marchés Validation du plan de passation des	Paraphe du document ou signature et transmission aux

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

		marchés	concernés
		Exécution du plan de passation des marchés	Rapport, point des acquisitions
6	Directeur/ CODIR	Evaluation du plan de passation des marchés Compte rendu au CODIR	Réunion, Rapport, tableau

1.2 : LA CONDUITE DE LA PROCEDURE D'ACHAT

1.2.1 : les achats en dessous des seuils applicables

En dessous des seuils fixés au point I.1.3 ci-dessus, la procédure sera dite simplifiée.

Les montants concernés seront subdivisés en trois (03) groupes. A chaque groupe correspond une procédure spécifiée dans le présent manuel.

1.2.1.1 : Dépenses de 0 à 20 000 FCFA HTVA

Ces dépenses seront faites directement par un bon de caisse. Il s'agit de menues dépenses qui sont faites directement par un bon de caisse. La procédure dans ce cas est la suivante :

L'agent demandeur remplit l'imprimé de bon de caisse visé par son supérieur hiérarchique et transmis au caissier pour la sortie du montant.

La sortie est justifiée par la facture ou le devis du prestataire ou fournisseur ou le reçu d'achat.

NB : un bon de caisse doit être obligatoirement justifié avant un autre décaissement

Les tâches à exécuter et les responsables impliqués dans cette procédure sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de
l'IRSP-CAQ de Ouidah

Tableaux N°3 : Récapitulation des tâches à exécuter et des responsables impliqués dans la procédure des achats de 0 à 20 000

Étapes	Intervenants	Description des tâches	Documents ou Interface
1	Demandeur	<p align="center">Expression de besoin</p> <ul style="list-style-type: none"> Établit une Réquisition d'Achat (RA) ; Transmet la RA dûment signée au CSA. 	Réquisition d'Achat
2	Chef Secteur Achat (CSA)	<p align="center">Appréciation de l'opportunité d'achat par la petite caisse</p> <ul style="list-style-type: none"> A la réception de la RA, apprécie l'opportunité d'achat par la petite caisse conformément aux règles de gestion et procédures en vigueur au sein de l'IRSP ; En cas de rejet de l'achat par la petite caisse, déclenche la procédure d'achat appropriée ; Dans le cas d'un avis favorable, établit et signe une Fiche d'Approbation de Besoin à satisfaire par la Petite Caisse ; Transmet la RA et la Fiche d'Approbation au CSFA. 	Réquisition d'Achat Fiche d'Approbation de Besoin à satisfaire par la Petite Caisse
3	Chef Secteur Finances et Approvisionnement (CSFA)	<ul style="list-style-type: none"> Apprécie le dossier et signe la Fiche d'Approbation ; Transmet le dossier au Demandeur 	
4	Demandeur	<ul style="list-style-type: none"> Présente la Fiche d'Approbation dûment signée au Caissier. 	
5	Caissier	<ul style="list-style-type: none"> Remet le montant indiqué au CSA. 	
6	CSA	<ul style="list-style-type: none"> Effectue l'achat ; Transmet les pièces justificatives au caissier ; Reverse, le cas échéant, le reliquat au Caissier. 	

NB : En cas d'absence d'un intervenant il est remplacé par l'intérimaire désigné

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

1.2.1.2 : Dépenses de 20 001 à 100 000 FCFA HTVA

Il s'agit des achats directs ne nécessitant pas le recours à trois (03) factures pro forma. Ces achats concernent aussi les cas d'urgence où il est difficile de suivre la procédure normale. Toutefois, l'urgence doit résulter de circonstances imprévisibles, indépendantes de la volonté de l'IRSP et non celles dont elle est informée et n'a pas pris des dispositions à temps.

Ces achats excluent également le fractionnement de commande déjà prévu dans le plan d'acquisition des biens et services.

Le bien ou service doit être acquis auprès d'un fournisseur ou prestataire agréé par l'IRSP. Le cas échéant, il faut passer la commande auprès des fournisseurs ou des prestataires qui ont donné satisfaction dans une commande antérieure, après un examen du caractère raisonnable des prix du bien ou du service sollicité.

En tout état de cause, l'IRSP doit veiller au respect du principe d'économie dans la sélection.

Les étapes de la procédure sont résumées comme suit :

Tableaux N°4 : Récapitulation des tâches à exécuter et des responsables impliqués dans la procédure des achats de 20 001 à 100 000

Etapes	Intervenants	Description des tâches	Documents ou Interface
1	Agent demandeur ou technicien ayant constaté le besoin	Réquisition ou demande d'achat -Les biens ou prestations sont décrites - Signature du demandeur	imprimé rempli
2	Supérieur hiérarchique	Visé la demande	Imprimé rempli et visé
3	ADM	Visé et Affecte la Réquisition au chef Service Finances et Approvisionnements	Annotation de l'ADM
4	Chef Service Finances et	Affecte la réquisition d'achat au chef secteur achat	Réquisition d'achat

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de
l'IRSP-CAQ de Ouidah

	Approvisionnements		
5	Chef Secteur achat	Choix du fournisseur ou prestataire	Liste des fournisseurs agréés
6	Chef Secteur achat	Etablit le bon de commande	Bon de commande
7	Chef Service Finances et Approvisionnements	Paraphe le bon de commande	Bon de commande
8	ADM	signe le bon de commande	Bon de commande
9	DIRECTEUR,	signe le bon de commande (approbation)	Bon de commande
10	Secrétaire administratif sous l'Autorité de l'ADM	Transmet au fournisseur ou prestataire le bon de commande	Bon de commande
11	Fournisseur ou prestataire/les réceptionnaires	Livraison	Bordereau de livraison
12	Fournisseur ou prestataire	Adresse la facture	Facture
<i>NB : Au cas où le bien est acheté directement en boutique, la procédure reste la même. Dans ce cas, le reçu d'achat ou la facture remplace le bordereau de livraison.</i>			

1.2.1.3 : Dépenses de 100 001 FCFA HTVA aux seuils fixés pour les différents types d'achats

Les seuils sont rappelés comme ci-après :

- **Marchés de travaux : soixante millions (60.000.000) de francs CFA HTVA ;**
- **Marchés de fourniture ou de services : vingt millions (20.000.000) de francs CFA HTVA ;**

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

- **Marchés de prestations intellectuelles : Dix millions (10.000.000) de francs CFA HTVA.**

Les acquisitions de cette catégorie seront faites conformément aux prescriptions des articles 5 et 6 du Décret n° 2011-479 du 08 juillet 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics.

Pour ces dépenses la nécessité d'avoir trois (03) factures pro forma de différents fournisseurs ou prestataires est obligatoire.

Pour des fournitures, des prestations ou des travaux de grande ampleur ou de nature complexe, il faut préciser les spécifications techniques, les critères d'évaluation, bref il faut une demande de cotation ou demande de prix.

La demande de prix comprenant la lettre d'invitation à soumissionner, les termes de référence ou spécifications techniques selon le cas, les critères d'évaluation et le projet de contrat sont adressés à au moins trois (03) soumissionnaires.

La commande peut être suscitée par une réquisition d'achat ou un projet prévu dans le plan d'acquisition des biens et services.

Au cas où la commande est inscrite dans le plan, le service technique concerné élabore le dossier technique qui est transmis à l'ADM. L'ADM l'affecte à la commission de passation concernée.

A la fin de ses travaux, la commission fait un rapport qu'elle transmet à l'ADM qui transmet le dossier au SFA.

Le Chef Secteur Achat apprête la demande de cotation ou demande de prix qui doit être assortie d'une date de dépôt des propositions. Il la fait signer par l'ADM.

A la date de dépôt, un comité d'Approvisionnement ouvre les plis, procède au dépouillement et dresse un rapport de sélection de l'attributaire.

NB : Il est souhaité que le service technique ayant préparé le dossier technique de consultation participe au choix de l'attributaire. Le procès-verbal d'ouverture des offres et le rapport de sélection dûment signés de tous les membres ayant participé aux travaux sont adressés à l'ADM pour approbation et au Directeur à titre de compte rendu. Après l'approbation du rapport d'évaluation, le Chef Secteur achat rédige la lettre de notification qu'il soumet au visa du Chef du Service Finances et Approvisionnements avant de l'introduire à la signature de l'ADM. Le Secrétaire administratif prépare le pli et l'expédie à l'attributaire. Le secrétaire administratif peut également contacter par téléphone l'attributaire à se rapprocher du secrétariat pour décharger le courrier. Au cas où la commande est suscitée par une réquisition d'achat, la procédure demeure la même. La

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

réquisition d'achat reçoit le visa des personnes désignées. La demande de prix ou de cotation ainsi que l'avis d'attribution sont publiés par voie d'affichage et sur le site de l'IRSP. Ceci garantit la transparence de la procédure. A l'issue de la sélection le bon de commande est adressé à l'entreprise sélectionnée. Une copie de la lettre de commande est envoyée au service technique concerné pour suivi.

NB : Il importe de faire figurer sur les bons de commande de l'IRSP certaines mentions pour sécuriser au mieux la livraison. Les mentions sont suggérées ci-dessous.

MENTIONS DEVANT FIGURER SUR LE BON DE COMMANDE

- le délai d'exécution, si possible, la date de la livraison ;
- une commande non livrée dans les quinze (15) jours suivant la date indiquée pour la livraison est nulle si l'entreprise ne justifie pas les causes du retard acceptées par le commanditaire
- si le bien doit être garanti, il faut mentionner le délai de la garantie.
- la retenue de garantie doit être mentionnée ;
- les conditions de paiement

En ce qui concerne la composition du comité d'approvisionnement les représentants ci-dessous sont suggérés

- ***Un représentant de la structure technique ayant préparé le dossier technique ;***
- ***Un représentant du secteur approvisionnement ;***
- ***Un représentant du secteur finance ;***
- ***Toute autre compétence jugée utile au regard de la nature du bien ou service sollicité.***

Les étapes de cette procédure sont consignées dans le tableau ci-dessous :

Tableaux N°5 : Récapitulation des étapes de la procédure des achats de 100 001 aux seuils fixés pour les différents types d'achat

Etapes	Intervenants	Description des tâches	Documents ou Interface
1	Agent demandeur ou technicien ayant constaté le besoin	Réquisition ou demande d'achat -Les biens ou prestations sont	Remplissage d'imprimé Demande de cotation ou de prix appuyé des spécifications

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de
l'IRSP-CAQ de Ouidah

		décrites - Signature du demandeur - élabore le dossier technique	techniques
2	Supérieur hiérarchique	Visé ou signe l'imprimé	Imprimé rempli et visé
3	ADM	Affecte la Réquisition au chef commission de passation marché	Annotation de l'ADM
4	commission de passation de marché	Après ces travaux, fait le rapport de passation des marchés et transmet le rapport à l'ADM	
5	chef service finances et approvisionnement	Transmet le dossier Chef Section approvisionnement	
6	Chef Section approvisionnement	Etablit la demande de cotation ou de prix	Demande de cotation ou de prix
7	Chef service finances et approvisionnements	Visé la demande de prix	Demande de prix
8	secrétaire administratif	Transmet au fournisseur ou prestataire la demande de prix Reçoit les offres des fournisseurs	Demande de prix
9	Comité d'approvisionnement	Ouverture et dépouillement des propositions reçues	Rapport d'analyse des propositions reçues
10	Chef Secteur achat	Etablit le bon de commande	Bon de commande
11	Chef Service Finances et Approvisionnements	Paraphe le bon de commande	"
12	ADM	signe le bon de commande	"

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

13	DIRECTEUR,	signe le bon de commande (approbation)	"
14	Secrétaire administratif sous l'Autorité de l'ADM	Transmet au fournisseur ou prestataire le bon de commande	"
15	Comité d'approvisionnement	Reçoit la livraison	Biens ou services livrés

NB : les termes de référence, spécifications techniques ou dossiers techniques doivent être élaborés ou décrits avec objectivité et neutralité. Ils ne doivent pas être orientés vers une entreprise en vue de limiter la concurrence.

Le code des marchés publics prévoit les contentieux. Le soumissionnaire peut saisir l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) pour tous actes lui créant un préjudice dans les procédures de passation des marchés publics.

I.2.1.4 : LES COMMANDES AU DESSUS DES SEUILS FIXES

Pour cette catégorie de commandes la procédure sera menée conformément aux prescriptions du code des marchés publics et ses décrets d'application. L'appel d'offres ouvert est la règle. Le recours aux autres modes de passation à savoir le gré à gré, la consultation restreinte, l'appel d'offres en deux étapes, l'appel d'offres avec pré qualification doivent être préalablement autorisés par la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics basée à Cotonou.

Sauf en matière de prestations intellectuelles, la sélection d'un candidat est basée sur la qualité technique et le coût.

a) Le déroulement de la procédure d'appel d'offres ouvert

Le processus d'appel d'offres ouvert lorsque tous les soumissionnaires qui sont dans le domaine concerné par l'appel d'offres et qui ne sont pas exclus par les dispositions des articles 68 et 149 du code des marchés publics en vigueur peuvent acheter le dossier d'appel d'offres et déposer une offre à la date de dépôt fixée par l'appel d'offres.

L'appel d'offres ouvert démarre avec l'élaboration d'un dossier d'appel d'offres par les services techniques en collaboration avec le Chef secteur achat.

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

La procédure d'appel d'offres ouvert sera menée par le Chef Secteur Achat en collaboration avec les services techniques concernés.

Au cas où l'IRSP ne dispose pas de compétences internes pour la rédaction des termes de référence, spécifications techniques ou dossiers techniques de l'appel d'offres il peut faire appel aux cabinets spécialisés ou à un maître d'ouvrage délégué.

Le dossier d'appel d'offres est publié dans un journal à grande audience et dans le journal des marchés publics. La publication consiste à insérer dans un journal l'avis d'appel d'offres pour informer les soumissionnaires.

Le délai minimum de publication est de trente (30) jours.

Les appels d'offres internationaux doivent être publiés dans les journaux internationaux. La publication de l'appel d'offres sur le site de l'IRSP n'exclut pas les publications sus décrites.

A la date du dépôt des plis fixés dans l'avis d'appel d'offres, les plis sont ouverts par une commission de passation de marchés mise sur pied à cet effet.

La commission procède à une évaluation technique des offres reçues. Le marché est attribué au soumissionnaire le moins disant.

Les avis d'attribution provisoire et définitif sont publiés par voie d'affichage et sur le site de l'IRSP ou dans un journal.

b) Le déroulement de la procédure des autres modes de passation : gré à gré, appel d'offres restreint, appel d'offres en deux étapes, appel d'offres avec pré qualification

Pour cette catégorie de marchés, l'IRSP doit adresser une lettre motivée à la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) pour avoir l'autorisation. La procédure est menée telle que décrite dans le code des marchés publics.

1.2.1.5 : LES METHODES DE SELECTION DES MARCHES APPLICABLES

AUX SERVICES DE CONSULTANTS (PRESTATIONS INTELLECTUELLES)

Le service de consultant c'est tout ce qui concerne les prestations intellectuelles (les études, l'implémentation des logiciels etc.).

Le code des marchés publics a retenu quatre (04) méthodes de sélection.

1) Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)

La méthode SFQC consiste à mettre en concurrence les consultants figurant sur une liste restreinte, en prenant en compte la qualité de la proposition et le coût des services pour

choisir le prestataire. La pondération relative aux critères de qualité et de coût est fixée au cas par cas, selon la nature de la mission.

2) Sélection Fondée sur la Qualité (SFQ)

Cette méthode convient aux types de mission suivants :

- a) les missions complexes ou très spécialisées (par exemple, études économiques ou études techniques, études de faisabilité plurisectorielles, préparation d'un schéma directeur d'aménagement, définition des réformes du secteur maritime etc.) ;
- b) les missions ayant un impact très marqué en aval et pour lesquelles l'objectif est d'obtenir les services des meilleurs experts (par exemple études de faisabilité et dossier technique d'importants projets d'infrastructures, comme les travaux de modernisation) ;
- c) les missions pouvant être réalisées de manière sensiblement différente et pour lesquelles les propositions seront difficilement comparables (par exemple, conseils en gestion, études de politique générale ou sectorielle pour lesquelles la valeur des services dépend de la qualité de l'analyse).

Dans le cadre de la méthode SFQ, la demande de propositions peut n'exiger que la remise d'une proposition technique (sans proposition financière), ou la remise simultanée de propositions technique et financière mais sous plis séparés (système de la double enveloppe). La Demande de propositions fournira soit le budget estimatif, soit des estimations du temps de travail du personnel clé (par exemple, en personnes-mois), en précisant toutefois que ces données sont fournies à titre purement indicatif et que les consultants sont libres de soumettre leurs propres estimations.

Si la demande de propositions n'exige que la remise de propositions techniques, le comité d'évaluation évalue ces propositions techniques selon la même méthodologie que celle de la méthode SFQC, puis demande au Consultant qui a remis la proposition technique ayant obtenu le score le plus élevé de remettre une proposition financière détaillée. L'IRSP et le Consultant négocient alors les propositions financières et le marché. Tous les autres aspects du processus de sélection sont identiques à ceux de la méthode SFQC. Si les consultants ont été initialement invités à remettre simultanément une proposition technique et une proposition financière, des mesures identiques à celles prises dans le cadre de la méthode SFQC doivent être prévues pour veiller à ce que seule la proposition financière correspondant à l'entreprise retenue soit ouverte, les autres étant renvoyées cachetées à l'issue des négociations.

3) Sélection dans le Cadre d'un Budget Déterminé (SCBD)

Cette méthode convient uniquement pour une mission simple, qui peut être définie de manière précise et dont le budget est prédéterminé. La demande de propositions doit indiquer le budget disponible, en invitant les consultants à soumettre, sous plis séparés, leurs meilleures propositions technique et financière dans les limites de ce budget. Il faut établir les Termes de référence avec un soin particulier, pour s'assurer que le budget est suffisant pour permettre aux consultants d'exécuter les prestations. Les propositions techniques sont évaluées d'abord, comme dans le cas de la méthode SFQ, puis les propositions de prix sont ouvertes en séance publique et les prix sont lus à voix haute. Les propositions financières d'un montant supérieur au budget indiqué sont rejetées, celles correspondant à la proposition technique la mieux classée est retenue, et le Consultant qui l'a soumise est invité à négocier le marché.

4) Sélection au « moindre coût » (SMC)

Cette méthode ne s'applique qu'à la sélection de consultants pour des missions standards ou courantes (audits, préparation de dossiers techniques de travaux non complexes, etc.), pour lesquelles il existe des pratiques et des normes bien établies. Elle consiste à fixer une note de qualification technique minimum et à inviter les consultants figurant sur une liste restreinte à remettre des propositions sous deux enveloppes séparées. Les propositions techniques sont ouvertes en premier lieu et sont évaluées. Celles qui n'atteignent pas le score de qualification technique minimum sont éliminées et les propositions financières des consultants restants sont alors ouvertes en séance publique, et l'offre dont le prix est le plus bas est retenue.

Lorsqu'on suit cette méthode, il s'agit de déterminer la note de qualification technique minimum en gardant à l'esprit que les propositions obtenant une note technique supérieure à ce minimum concourent selon le seul critère « coût ». La note de qualification technique minimum doit être spécifiée dans la demande de propositions.

A ces quatre sélections nous pouvons ajouter les deux (02) ci-dessous pour permettre à l'IRSP de vite passer les marchés de services de consultants de faible montant.

- Sélection Fondée sur les Qualifications des Consultants (SFQC)

Cette méthode peut être utilisée pour des marchés d'un montant faible, pour lesquels il n'est pas justifié de faire établir et d'évaluer des propositions concurrentes. Les services techniques doivent alors établir les termes de référence, inviter les consultants intéressés à se faire connaître et à fournir des informations sur leur expérience et leurs compétences en rapport avec la nature de la mission, établir une liste restreinte et choisir le Consultant ayant les qualifications et références les plus adéquates pour la mission. Le Consultant retenu doit être invité à remettre une proposition technique et financière, puis à négocier le marché.

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

- Sélection de Consultants Individuels (SCI)

Il est fait appel à des consultants individuels dans le cas des missions pour lesquelles :

- 1. le travail en équipe n'est pas nécessaire ;**
- 2. aucun appui technique n'est requis de l'extérieur ;**
- 3. l'expérience et les qualifications de l'expert constituent un critère de choix majeur.**

Les consultants individuels sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications pour la tâche assignée. L'évaluation de leurs capacités se fait sur la base de leurs diplômes, de leurs expériences antérieures et, s'il y a lieu, de leur connaissance du contexte local.

LES ETAPES DE LA PROCEDURE

Cette procédure comprend les principales étapes ci-après :

Tableaux N°6 : Récapitulation des étapes de la procédure des commandes au-dessus des seuils fixés

Etapes	Intervenants	Description des tâches	Documents ou Interface
1	Service technique du domaine concerné	Rédige les TDR	TDR
2	Service technique + personnes ressources	Finalise les TDR	Imprimé rempli et visé
3	Le chef secteur achat	Elabore les demandes de propositions fait viser par le CSFA	Dossier de demande de propositions
4	Le secrétaire administratif	Envoie les demandes de propositions aux cabinets retenus et reçoit leurs offres	Dossier de demande de propositions
5	Comité d'approvisionnement	Ouvre les offres	Rapport d'ouverture

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

		Procède à l'évaluation technique des propositions	Rapport d'évaluation
		ouvre et évalue les propositions financières techniquement valables	Rapport d'évaluation
		Attribue et négocie le contrat	Bon de commande, contrat
6	Chef Secteur Achat	rédige le contrat	contrat
7	Prestataire, ADM et Directeur	Signe le contrat	contrat
8	Prestataire, ADM, Chef Secteur Achat	Suivi de l'exécution	Fiche de suivi
9	Comité d'approvisionnement	Reçoit les livrables	Rapport, livrables
10	Prestataire, ADM, responsable du domaine concerné + personnes ressources	validation des livrables et rapports	Atelier de validation, sensibilisation, formation, information

1.3 : LA PROCEDURE D'EXECUTION ET DE REGLEMENT DES ACHATS

1.3.1 : LA PROCEDURE D'EXECUTION DES ACHATS

L'exécution d'une commande comporte principalement les opérations suivantes :

1. notification du bon de commande ou du contrat à l'attributaire ;
2. ouverture d'une fiche de suivi ;
3. réception des biens ou des fournitures ;
4. évaluation du fournisseur ou du prestataire ;
5. règlement des contentieux ;
6. annulation ou résiliation des commandes ;
7. difficultés liées aux commandes additives ou travaux supplémentaires ;

8. points, rapports d'exécution des commandes.

1) : Notification du bon de commande ou du contrat à l'attributaire

L'imprimé du bon de commande est rempli ou le contrat rédigé à l'issue du processus d'évaluation. Il est ensuite transmis au prestataire par le secrétaire administratif. Dans le cas des réfections ou travaux, il est recommandé que copie du bon de commande soit transmise au Service Maintenance et Logistique pour l'ouverture de la fiche de suivi.

2) Ouverture du fichier de marchés

Afin d'assurer un suivi efficace de l'ensemble des marchés il est affecté à chaque marché un numéro chronologique. La fiche de marché doit comporter au moins les mentions suivantes:

1. un numéro d'ordre ;
2. le numéro de marché ;
3. l'intitulé de la commande ;
4. la nature du marché ;
5. le nom de l'attributaire ;
6. le montant du marché
7. le financement ;
8. le délai d'exécution ;
9. les modalités de retenues de garantie, d'avance de démarrage et de pénalités de retard.

3) Réception des biens ou des fournitures

L'IRSP dispose d'un "**BON DE RECEPTION**" en imprimé. Les mentions qui y figurent sont suffisantes pour garantir une parfaite livraison.

Toutefois, il est indiqué que les biens et fournitures soient réceptionnés conformément aux clauses du contrat.

Le comité de réception fait les opérations suivantes :

Tableaux N°7 : Récapitulation des tâches du comité de réception des commandes

Chef Achat et technicien ou demandeur	<ul style="list-style-type: none">- vérifient la conformité des biens ou de la prestation par rapport au bon de commande ;- vérifie le respect du délai d'exécution ;- vérifient la totalité de la livraison ;- réceptionnent le bien ou le service- émet des réserves le cas échéant ;	Bordereau de livraison signé Fiche d'évaluation du fournisseur ou du prestataire
---------------------------------------	---	---

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

	<ul style="list-style-type: none">- rejettent le bien en cas de non-conformité- signent le bordereau de livraison- remplissent la fiche d'évaluation de l'entreprise- Informent la hiérarchie des insuffisances de l'entreprise	
--	--	--

4) Evaluation du fournisseur ou prestataire

L'entreprise titulaire de la commande est évaluée à l'issue de la réception sur la base d'une fiche d'évaluation comprenant les mentions ci-après :

1. le numéro du marché ;
2. l'intitulé de la commande ;
3. la nature du marché ;
4. le nom de l'attributaire ;
5. le montant du marché
6. le financement ;
7. le respect du délai d'exécution ;
8. la conformité de la commande ;
9. la livraison partielle ou totale ;
10. le nombre de fois que l'entreprise travaille avec l'IRSP.

A l'issue de ces renseignements, si l'évaluation est concluante sur les points 7, 8 et 9, l'entreprise est inscrite sur la liste agréée des fournisseurs et prestataires de l'IRSP à consulter en cas d'urgence ou de sélection de fournisseurs ou de prestataires.

5) Règlement des contentieux

L'exécution des commandes peut donner lieu à des contentieux. Le règlement à l'amiable doit être privilégié.

6) L'annulation des commandes ou résiliation

Les commandes peuvent être annulées ou résiliées pour cause de défaillance du prestataire ou fournisseur. Les conditions sont renseignées ou fixées sur le bon de commande ou le contrat.

7) Les commandes additives ou travaux supplémentaires

L'exécution des commandes peut être sujette à certaines difficultés entraînant des commandes additives ou la réalisation des travaux confortatifs ou travaux supplémentaires.

Ces cas doivent être prévus dans les dossiers techniques et le taux à ne pas dépasser

mentionné. Il est recommandé de ne pas dépasser 10% du montant de la commande initiale. Un avenant peut être pris à cet effet.

8) Les points des commandes ou rapport d'activité

Les commandes passées au cours d'une année doivent être recensées et les points ou le rapport d'activité doivent être périodiquement fait (s). Ceci permet un suivi du plan de passation et le niveau d'exécution du budget de fonctionnement ou d'investissement.

Le point est fait par le chef secteur Approvisionnement visé par le Chef Service Finances et Approvisionnements et adressé au Directeur via l'ADM.

1.3.2 : LE REGLEMENT DES ACHATS

En vue du règlement des achats une avance de démarrage peut être accordée, un acompte peut être payé, la totalité du montant peut l'être également. Des retenues de garantie peuvent être opérées pour garantir le bien livré ou les travaux réalisés. Les paiements peuvent être effectués en espèces, par bon de caisse pour les faibles montants, par chèque ou par virement bancaire dans les autres cas.

Les modalités de paiement doivent être mentionnées sur le bon de commande ou en pièces jointes.

1) L'avance de démarrage

Elle est accordée avant le démarrage des travaux. Elle doit être cautionnée si elle est requise à 100% par une banque agréée en République du Bénin.

Le montant total des avances accordées au titre d'un marché déterminé ne peut en aucun cas excéder :

- Vingt pour cent (20%) du montant de la commande initiale pour les travaux et les prestations intellectuelles ;
- Trente pour cent (30%) du montant du marché initial pour les fournitures et les autres services.

Elle est accordée sur demande du titulaire de la commande et prévue dans les modalités de paiement.

Hormis l'avance de démarrage qui est accordée avant l'exécution, le paiement d'un acompte ou d'une commande exécutée doit remplir les conditions ci-après :

2) La liquidation de la facture :

Certification de la livraison réceptionnée

En ce qui concerne les faibles commandes, le bénéficiaire, le Chef Secteur Achat, le Chef Secteur Magasin ou un représentant du service technique concerné peuvent procéder à la

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

réception de la commande selon le cas. Pour les commandes de montants élevés il est indiqué de mettre sur pied une commission de réception qui a pour rôle de certifier au moment de la réception, la conformité de la livraison des biens et services, par la production d'un procès-verbal de réception, ou signature du bon de réception. Les observations éventuelles sont portées dans le PV de réception où mention des réserves est faite et jointe au bon de réception.

Certification des factures présentées

Le titulaire de la commande présente sa facture conformément aux modalités de paiement mentionnées dans le bon de commande et après la signature du bon de réception ou procès-verbal de réception par les parties.

Lorsque des réserves sont faites à la livraison, la facture ne saurait recueillir de certification.

Quand le bon de réception ou le procès-verbal n'est pas signé des deux (02) parties, la facture ne peut être certifiée.

Le Chef secteur Achat avec le service technique concerné par la prestation, vérifient le montant de la facture. Les factures erronées sont rejetées et les intéressés sont contactés pour la reprise.

La facture acceptée est certifiée par le Chef Services Finances et Approvisionnement ou le bénéficiaire au besoin après vérification du Chef secteur Achat et transmise à la comptabilité pour paiement.

NB : la facture doit être accompagnée de l'original du bon de commande, du bordereau de livraison ou le procès-verbal de réception signé par les réceptionnaires, d'une caution bancaire en ce qui concerne les avances de démarrage.

Dans le cas des prestations intellectuelles, les livrables prévus au contrat doivent accompagner la facture ainsi que le rapport d'exécution de la mission.

Les étapes du règlement des achats sont consignées dans le tableau suivant.

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

Tableaux N°8 : Récapitulation des étapes du règlement des achats

Etapes	Intervenants	Description des tâches	Documents ou Interface
1	Chef Secteur Achat, service technique ou le requérant	procèdent aux vérifications des factures <ul style="list-style-type: none">- l'origine de la facture ;- le destinataire ;- les pièces justificatives ; procèdent au calcul pour déceler les erreurs éventuelles	Facture
2	Chef Service Finances et Approvisionnements,	Procède à son tour à la vérification de la facture certifie la facture	facture certifiée
3	comptable	procède au paiement après avoir procédé à son tour aux vérifications requises	facture payée

RETENUES DE GARANTIE

Si la retenue de garantie est requise, le montant est retenu avant le paiement. Le montant de la retenue est restitué à la fin de la garantie.

CLÔTURE DU FICHER DE MARCHES

La clôture d'un marché consiste à arrêter définitivement toute opération sur ledit marché.

- la réception des biens ou des services est prononcée ;
- le remboursement de l'avance de démarrage consentie est achevé ;
- les retenues de garanties prélevées sur les factures ont été restituées ;
- la main levée a été prononcée sur les cautions reçues ;
- les factures présentées sont entièrement payées.

1.4 :- SERVICE DE FONCTIONNEMENT

Certains services sont indispensables pour un bon déroulement des activités de l'IRSP.

Il s'agit des services tels que :

- télécommunication (téléphone, télécopie, télex, Internet etc.) ;

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

- fourniture d'électricité et d'eau ;
- services de gardiennage ;
- services d'entretien et de nettoyage des locaux ;
- services de maintenance permanente du matériel informatique ;

La maintenance informatique peut être faite par le Service informatique et Reprographie. A défaut un contrat de maintenance peut être signé avec un prestataire extérieur.

Les procédures de passation des commandes doivent respectées les principes de concurrence, d'économie et de moindre coût.

Les commandes de fourniture d'électricité et d'eau et de télécommunication sont directement négociées avec les sociétés agréées.

1.5 : PROTECTION DES BIENS

L'IRSP peut souscrire des polices d'assurances contre les risques suivants que peuvent courir les biens.

- vol ;
- incendie ;
- inondation (dégâts des eaux) ;
- responsabilité civile.

L'IRSP peut utiliser les services d'un courtier d'assurances pour garantir le choix de la meilleure couverture des biens et le suivi efficace des polices. Les originaux des polices d'assurances sont conservés dans un coffre au bureau de l'Administrateur. Des exemplaires sont transmis au comptable pour la tenue de la comptabilité. La personne désignée veille au renouvellement des polices d'assurances des biens dans les délais.

Par ailleurs, les responsables et agents de l'IRSP doivent, en permanence, veiller à la sécurité des biens placés sous leur responsabilité ou mis à leur disposition. Ils doivent ainsi personnellement s'assurer que ces biens ne puissent être ni volés, ni perdus, ni dégradés.

La sécurité des locaux et leur gardiennage font ainsi partie des mesures de sécurité élémentaires.

NB : Tous les documents relatifs à une commande doivent être bien gardés pour les besoins de contrôle.

NB : Pour toute la procédure, les mentions ci-dessous sont obligatoires

1. **l'élaboration d'un plan de passation des marchés assorti du budget est obligatoire en début d'exercice ;**
2. **La rédaction des TDR ou des spécifications techniques assortis de coût estimatif est nécessaire avant le lancement d'une procédure ;**
3. **La production d'un rapport d'évaluation approuvé par la hiérarchie est obligatoire ;**
4. **La retenue de garantie d'un taux de 5% du montant HTVA à payer garantissant la qualité du bien, de la prestation ou des travaux est exigée sur certaines commandes (cette garantie est remboursable à l'expiration du délai) ;**
5. **La production du bon de réception ou d'un procès-verbal de réception est obligatoire ;**
6. **La vérification de la facture par les services techniques ou le bénéficiaire et le Chef Secteur Approvisionnement est nécessaire ;**
7. **La certification de la facture par la ou les personne(s) désignée(s) est exigée ;**
8. **La déduction de la TVA avant paiement est obligatoire sauf si la commande bénéficie d'un régime d'exonération ;**
9. **L'évaluation des fournisseurs, prestataires et entrepreneurs est nécessaire ;**
10. **L'enregistrement des dossiers d'approvisionnement et de marchés et leur classement est obligatoire ;**

Le point périodique ou rapport d'activités d'exécution du plan d'acquisition est souhaité.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats selon les objectifs N°1, N°2, et N°3

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes basés sur la méthode de l'analyse qualitative. Cependant il nous a été nécessaire, pour certaines questions de pousser notre étude par un questionnaire en appui aux résultats obtenus de nos entretiens. Les résultats obtenus lors de nos recherches se présentent comme suit :

1- Présentation et analyse des données relatives à l'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget.

Que pensez-vous de l'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget annuel ? Pour répondre à cette question, le Chef Secteur Achat et Marketing rappelle d'abord que la procédure d'achat doit commencer par la planification conformément au décret n°2011-480 du 80 Juillet 2011 portant procédures d'élaboration des plans de passation de marchés et que le respect du principe de l'annualité budgétaire exige par conséquent des acheteurs publics une programmation rigoureuse à temps des différents marchés qu'ils doivent passer au cours de l'année (voir page 3 du manuel des procédures d'achat de l'IRSP-CAQ). Les responsables des structures doivent donc faire une meilleure évaluation de leurs besoins afin de réduire au mieux le nombre de besoins qui seront exprimés en cours d'exercice.

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

Par ailleurs, le Chef Secteur Achat et Marketing nous confie que selon lui, l'évaluation des besoins par les responsables des structures n'est pas souvent bien effectuée du fait du peu d'importance accordée à cette tâche par ces responsables. Pour nous faire comprendre son point de vue, il affirme : « à l'IRSP-CAQ, les responsables ont un mois pour faire l'évaluation de leurs besoins en remplissant les fiches d'évaluation qui leur sont envoyées par l'administration. Ce temps devrait normalement leur permettre de faire une évaluation complète et fiable de l'ensemble de leurs besoins. Mais le fait que les responsables ne songent à cette tâche que pendant le mois consacré à l'évaluation des besoins ne leur permet pas de faire une bonne évaluation parce qu'ils ne consacrent pas assez de temps pour faire un bilan de tout ce qui a été utilisé en cour d'année ».

Selon le Chef Secteur Transport, le mois consacré à l'évaluation des besoins n'étant pas un mois de cessation de toute autre activité, les responsables des diverses structures peuvent être plus occupés par d'autres tâches pendant ce mois, ce qui ne leur permet pas de faire une bonne évaluation de leurs besoins.

2- Présentation et analyse des données relatives à la maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel.

Pour comprendre l'effet de la non maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel sur leur mise en pratique, nous avons formulé la deuxième question de notre guide d'entretien comme suit : Donnez-nous votre appréciation par rapport à la maîtrise des procédures par le personnel de l'IRSP et sa répercussion sur la mise en pratique des procédures d'achat.

Ainsi, selon tous les agents interviewés, le manuel de procédures de l'IRSP-CAQ n'est pas bien maîtrisé par tout son personnel et cela ne facilite pas la mise pratique des procédures.

Selon le Chef Secteur Achat et Marketing, la non maîtrise des procédures d'achat par tous les acteurs fait que souvent les besoins ne sont pas annoncés à temps car ils ne savent pas toutes les règles et les étapes qui doivent être suivies avant la passation d'une commande. Cela cause souvent des retards dans la satisfaction de ces besoins et aussi dans la réalisation des activités courantes de l'institut.

Par ailleurs, nous avons poussé notre étude par un questionnaire à l'endroit du personnel afin de vérifier les avis recueillis par le guide d'interview sur la maîtrise des procédures par le personnel. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau N°9 qui suit :

Tableau N° 9 : La maîtrise du manuel de procédures par le personnel de l'IRSP-CAQ.

Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec la proposition suivante : Le manuel de procédures est bien maîtrisé par l'ensemble du personnel		
Avis	Réponses obtenues	Fréquences
D'accord	0	0%
Indifférent	2	12,5%
Pas d'accord	14	87,5%
Totaux	16	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de nos enquêtes

Commentaire : Les données présentées dans le tableau montrent que les procédures ne sont pas bien maîtrisées par l'ensemble du personnel. En effet, la majorité des enquêtés, soit 87,5% affirme que le manuel de procédures n'est pas bien maîtrisé par tous. Seulement 12,5% n'ont pas d'avis sur cette question et aucun des enquêtés n'est d'accord que le manuel de procédures est bien maîtrisé.

3- Présentation et analyse des données relatives à l'efficacité du nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat

Face à la troisième question de notre guide d'entretien qui est : selon vous, le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat est-il efficace ?, les réponses obtenues attestent que le nombre d'acteur intervenant dans la chaîne d'achat est efficace.

Selon le Chef Secteur Transport, ce nombre permet d'une part d'assurer la transparence dans les transactions de l'institut et d'autre part de s'assurer de l'efficacité des commandes passées.

Selon l'Administrateur de l'IRSP-CAQ, le nombre d'acteurs qui intervient dans la chaîne est nécessaire car tous jouent un rôle très important dans cette dernière et participent à la gestion claire et efficace de l'institut.

Le tableau suivant récapitule les résultats obtenus par le questionnaire à l'endroit du personnel sur le sujet.

Tableau N°10 : Efficacité du nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat

Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec la proposition suivante : Le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat est efficace		
Avis	Réponses obtenues	fréquences
D'accord	12	75%
Indifférent	2	12,5%
Pas d'accord	2	12,5%
Totaux	16	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de nos enquêtes

Commentaire : Au vu des données présentées dans le tableau, la plupart des enquêtés, soit 75% pense que le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat est efficient car permet d'assurer la transparence dans les opérations de l'institut. Seul 12,5% sont d'un avis contraire et 12,5% autre ne se sont pas prononcés sur la question.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES, SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Dans cette section, nous aborderons deux paragraphes :

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses émises et établissement du diagnostic de l'étude

1- Vérification des hypothèses émises

A ce niveau, il s'agira pour nous de comparer nos approches théoriques que constituent nos hypothèses émises aux réalités du terrain à travers les résultats de nos enquêtes et des entretiens avec le personnel. Signalons que pour les vérifications, nous nous baserons sur les avis des responsables obtenus grâce aux entretiens et prendrons en compte les opinions majoritaires issues de nos enquêtes.

a) Vérification de l'hypothèse liée à la question spécifique N°1

La première hypothèse émise est la suivante : « la mauvaise évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget affecte la mise en pratique des procédures d'achat ».

Les propos recueillis lors de nos entretiens prouvent que l'évaluation des besoins par les responsables des structures ne se fait pas à fond. Il s'en suit que plusieurs besoins sont souvent constatés en cours d'exercice alors que le principe de l'annualité budgétaire exige des acheteurs publics une programmation rigoureuse à temps des différents marchés qu'ils doivent passer au cours de l'année.

Nous en déduisons que l'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures n'est pas souvent bien effectuée et influence négativement la mise en pratique des procédures d'achat. Par conséquent, l'hypothèse N°1 est vérifiée.

b) Vérification de l'hypothèse liée à la question spécifique N°2

L'hypothèse émise est la suivante : « la non maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel de l'IRSP-CAQ affecte la mise en pratique des procédures d'achat ».

Les propos recueillis lors de nos entretiens montrent que les procédures de l'IRSP-CAQ ne sont pas bien maîtrisées par tout le personnel et que la non maîtrise des procédures d'achat cause l'expression tardive des besoins, entraînant donc des retards dans les

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

approvisionnements et par conséquent des retards dans la réalisation des activités de l'institut.

Aussi les résultats obtenus grâce au questionnaire à l'endroit du personnel confirment que les procédures ne sont pas bien maîtrisées par tout le personnel. 87,5% des enquêtés ne sont pas d'accord que les procédures sont bien maîtrisées).

La non maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel de l'IRSP-CAQ affecte la mise en pratique des procédures d'achat. L'hypothèse N°2 est par conséquent vérifiée.

c) Vérification de l'hypothèse liée à la question spécifique N°3

La troisième hypothèse émise dans le cadre de notre étude est la suivante : « le nombre élevé d'acteur intervenant dans la chaîne d'achat cause des lenteurs et affecte la mise en pratique des procédures d'achat ».

Selon les informations recueillies lors de nos entretiens avec les responsables et aussi par le questionnaire adressé au personnel de l'IRSP-CAQ, le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat est efficient et participe à la gestion claire et efficace de l'institut.

Il s'ensuit donc que l'hypothèse N°3 est infirmée.

2- Etablissement du diagnostic de l'étude :

La vérification des hypothèses précédemment effectuée nous permet de formuler les éléments de diagnostic par rapport aux problèmes spécifiques :

a) Élément de diagnostic du problème relatif à l'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration des budgets :

Au regard des différentes observations et résultats d'enquêtes, il ressort que, bien que dans le fonctionnement de l'institut les besoins ne peuvent pas être prévus à 100%, la mauvaise évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget participe largement aux nombreux besoins constatés en cours d'exercice.

b) Élément de diagnostic du problème relatif à la maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel :

Après l'analyse des résultats il apparaît évident que le manuel de procédures de l'IRSP-CAQ n'est pas bien maîtrisé par tout son personnel. Par ailleurs la non maîtrise des procédures d'achat par tous les acteurs les rend ignorants des étapes et des règles qui doivent être suivies par le responsable des achats pour satisfaire à leur demande. Ainsi, n'ayant pas une bonne connaissance du temps que peut prendre les procédures à mettre en œuvre, ces derniers n'expriment pas souvent à temps leurs besoins. Cela engendre des retards dans la satisfaction des besoins et par conséquent le ralentissement des activités de l'institut.

c) Élément de diagnostic du problème relatif au nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat :

Après l'analyse des informations relatives au nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat, il ressort que ce nombre est efficient et permet d'assurer la transparence dans les opérations de l'institut et de s'assurer de l'efficacité des commandes à passer. Ainsi, même si le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat participe à la longueur du temps qui sépare l'expression d'un besoin et sa satisfaction, il n'est pas la cause des quelques retards dans la satisfaction des besoins.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Dans cette deuxième partie, nous essayerons dans un premier temps de proposer des solutions pouvant éradiquer les causes se trouvant à la base de chaque problème spécifié et dans un second temps les conditions de mise en œuvre de celles-ci.

1- Approches de solutions

a) Approches de solutions relatives à la mauvaise évaluation des besoins par les responsables des structures pour l'élaboration des budgets

La principale cause liée à la mauvaise évaluation des besoins par les responsables des diverses structures est l'insuffisance du temps effectivement accordé à cette tâche par ces derniers. Ainsi pour rendre plus fiable l'évaluation des besoins au sein de l'institut, nous proposons les solutions suivantes :

- Sensibiliser les acteurs sur le principe de l'annualité budgétaire exigeant des acheteurs publics une programmation rigoureuse à temps des différents marchés qu'ils doivent passer au cours de l'année afin de leur faire comprendre l'importance de l'évaluation des besoins.
- Amener les responsables de chaque structure à faire un bilan mensuel ou trimestriel des consommations de sa structure qu'il devra faire connaître à l'administration. Cela rendra plus facile l'évaluation des besoins en fin d'année en éliminant les problèmes liés à l'oubli et exigera moins de temps de la part de ces derniers.

b) Approches de solutions relatives à la non maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel.

Excepté les difficultés liées à la mise en pratique des procédures d'achat, la non maîtrise des procédures par tous les acteurs peut être la cause de plusieurs autres difficultés dans le fonctionnement de l'institut. Ainsi nous proposons :

- Organiser des séances de formation afin de sensibiliser le personnel sur le contenu du manuel de procédures pour leur faire comprendre l'importance de sa maîtrise.

- L'expression des besoins doit se faire bien avant qu'ils ne deviennent urgents.

2- Conditions de mise en œuvre des solutions

Les approches de solution ci-dessus présentées ne donneront les résultats escomptés que lorsque certaines conditions seront mises en œuvre. Ainsi pour une bonne mise en application des différentes solutions proposées, il faut que :

- Les dirigeants veillent à ce que le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat soit le minimum nécessaire et que tous ces acteurs jouent parfaitement leur rôle afin d'éviter que cela engendre une lenteur administrative.
- Les responsables des diverses structures prennent au sérieux la maîtrise des procédures d'achat et ne considèrent plus qu'elles concernent seulement les dirigeants et le responsable des achats.
- Les dirigeants insistent sur les bilans mensuels ou trimestriels des consommations de chaque structure pour que les responsables ne le considèrent pas comme facultatifs.

CONCLUSION

Au regard de toutes les observations et analyses faites, nous pouvons conclure que l'IRSP-CAQ dispose de procédures d'achat conformes aux nouvelles dispositions en matière de passation des marchés publics en République du Bénin et adaptées à l'organigramme en vigueur ; ce qui devrait permettre une aisance dans le suivi de ces procédures pour la conduite des opérations d'achat de l'institut. Malheureusement, on constate que la structure de fonctionnement de l'institut peine à s'adapter depuis 2013, année de leur adoption, aux nouvelles dispositions de ces procédures. Cela engendre des difficultés dans leur suivi et dans la quête de la mise en pratique stricte des procédures par les responsables, l'institut se voit confronté à des problèmes de retards dans les approvisionnements et donc des retards dans la réalisation des activités de l'institut.

Cette étude s'est donc proposée d'identifier les causes qui sont à la base de ces difficultés observées dans la mise en pratique des procédures d'achat à l'IRSP-CAQ afin de trouver les solutions nécessaires dans la perspective d'une amélioration. Pour ce fait quatre hypothèses ont été formulées et vérifiées à l'aide des observations et des analyses faites au niveau de l'institut.

D'après les résultats obtenus, il ressort que : l'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget, la non maîtrise des procédures d'achat par tout le personnel et le nombre élevé d'acteur intervenant dans la chaîne d'achat affectent la mise en pratique des procédures d'achat.

Par ailleurs, nous constatons à l'issue de ce travail que les difficultés rencontrées dans la mise en pratique des procédures d'achat à l'IRSP-CAQ peuvent être résolues grâce aux approches de solutions que nous avons formulées relativement aux différents problèmes spécifiques.

Toutefois, il est à noter qu'une étude approfondie et plus élargie prenant en compte la loi 2009-02 du 07 août 2009 portant code des marchés publics et de délégation des services publics en vigueur en République du Bénin, permettra de mieux appréhender les procédures d'achat prescrites par le manuel de procédures de l'IRSP-CAQ car les dites procédures sont décrites conformément à la loi ci-dessus rappelée et ces décrets d'application.

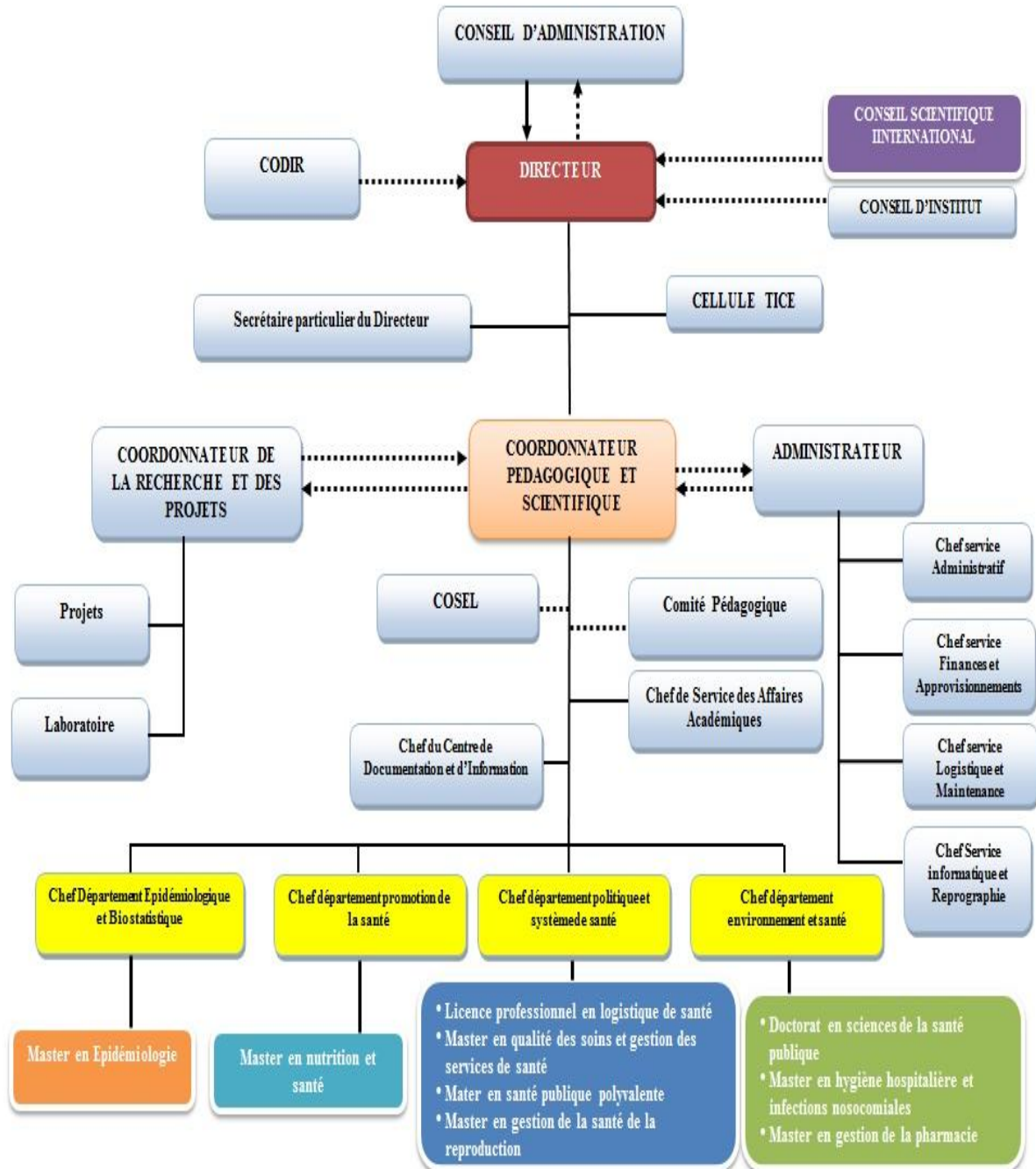
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

- AKESSE Anet Améah Robert (2008), « ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DE L'AGENCE DES TELECOMMUNICATIONS DE COTE-D'IVOIRE (ATCI) : CAS DE LA PROCEDURE DU CYCLE ACHAT-FOURNISSEUR », Université de Cocody-Abidjan.
- BARRY Mamadou (2009), « Audit et contrôle interne », 3ème édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar.
- CHARPENTIER (2000), « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Nathan, Paris.
- HENRY & DAVERAT (2001), « Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratiques », 3ème édition, édition d'Organisation, Paris.
- Idrissa SOMLARE (2010) : « ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURE DES CYCLES TRESORERIE ET ACHAT D'ECG », CESAG - Master en Comptabilité et Gestion Financière.
- MIKAËL, Ouaniche (2009), « La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre », Edition Maxima.
- O.BRUEL, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Éditions DUNOD, 2^e édition, Paris, 1996.
- Soifia Ounswamdine (2004) : « L'EVALUATION DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE DU CYCLE ACHAT FOURNISSEUR DANS LE CADRE D'UNE MISSION D'AUDIT LEGAL », Institut Africain de Management - Bachelor in Business Administration.
- SOW Ngary (2004), « Audit interne et procédures », Codex.
- THAI Nguyen Hong (1999), « Mettre hors risques l'entreprise », Edition l'Harmattan, paris.
- www.google.com : 26/08/2016 à 15 h 12 min et 29/08/2016 à 10 h 00 min.
- www.memoireonline.com : 26/08/2016 à 16 h 00 min.
- www.wikipedia.org : 26/08/2016 à 18 h 30 min.
- www.iso.org : 02/09/2016 à 09 h 15 min.



ANNEXES

ANNEXE N°1 : L'ORGANIGRAMME DE L'IRSP



ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Monsieur/Madame

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous, étudiants en fin de formation en Licence Professionnelle Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion et stagiaires à l'IRSP-CAQ, effectuons une étude qui porte sur l'analyse des procédures d'achat à l'IRSP-CAQ.

Dans le cadre de notre étude, nous souhaiterions avoir votre opinion sur les sujets suivants :

- 1- Que pensez-vous de l'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget annuel ?
- 2- Donnez-nous votre appréciation par rapport à la maîtrise des procédures par le personnel de l'IRSP-CAQ et sa répercussion sur la mise en pratique des procédures d'achat.
- 3- Selon vous, le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat est-il efficient ?
- 4- Que-vous suggère la question suivante : L'exigence de trois factures pro-forma pour toute dépense supérieure ou égale à 100 000 FCFA est-elle pertinente ?

ANNEXE N°3 : QUESTIONNAIRE

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

1 – La procédure d'achat est bien maîtrisée par l'ensemble du personnel

D'accord

Indifférent

Pas d'accord

3 – Le nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat est efficient

D'accord

Indifférent

Pas d'accord

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE 1.....	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENTS.....	vi
LISTE DES SIGLES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMEN DU STAGE.....	2
SECTION 1 : Présentation de l'IRSP Comlan Alfred Quenum.....	3
Paragraphe 1 : Historique, missions et activités de l'IRSP-CAQ.....	3
1- Historique	3
2- Missions et attributions	3
3- Activités de l'IRSP-CAQ	4
Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement.....	5
○ Le Conseil d'Administration (CA)	5
○ Le Conseil Scientifique International (CSI)	6
○ Le Conseil d'Institut (CI)	6
○ Le Comité de Direction (CODIR)	7
○ Le Comité Pédagogique (CP)	7
SECTION 2 : Observations de stage.....	9
Paragraphe 1 : Déroulement du stage et difficultés rencontrées.....	9
1- Déroulement du stage	9
2- Difficultés rencontrées	9
Paragraphe 2 : Inventaire des forces et des faiblesses.....	9
A- Diagnostique interne	9
1- Inventaire des forces	9
2- Inventaire des faiblesses	10

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

B- Diagnostique externe	10
1- Les opportunités	10
2- Les menaces	10
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	11
SECTION 1 : Problématique, objectifs et intérêt de l'étude.....	12
Paragraphe 1 : Problématique.....	12
Paragraphe 2 : Objectifs et intérêt de l'étude.....	13
1- Objectifs	13
1.1- Objectif général	13
1.2- Objectifs spécifiques	13
2- Intérêt de l'étude	14
SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	14
Paragraphe 1 : Revue de littérature et hypothèses de recherche.....	14
A- Revue de littérature	14
I- Définition de quelques concepts	14
1- Achat	14
2- Procédure d'achat	14
3- Manuel de procédures	15
4- Chaîne d'achat	15
II- Revue de littérature	16
1- Achat	16
2- Procédure	17
3- Le manuel de procédures	17
3.1- Objectifs du manuel de procédures	18
3.2- Fonctions du manuel de procédures	19
3.2.1- Outil de gestion	19
3.2.2- Outil de planification	19

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

3.2.3- Outil de communication	19
3.2.4- Outil de formation	19
3.2.5- Outil d'information de gestion	19
3.3- Structure et présentation du manuel des procédures	19
3.3.1- Forme et fond du manuel	20
3.3.2- Supports de présentation	20
B- Hypothèses de recherche	21
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche	23
I- Technique de collecte des données	23
A - Approche documentaire	23
B - Approche qualitative	23
C - Approche quantitative	23
II- Technique d'analyse des résultats et conditions de validation des hypothèses	24
A - Technique d'analyse des résultats	24
1 - Analyse du contenu des documents	24
2 - Approche qualitative	24
3- Approche quantitative	24
B - Conditions de validation des hypothèses	24
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	26
SECTION 1 : Présentation et analyse des résultats.....	27
Paragraphe 1 : Présentation des procédures d'achat de l'IRSP-CAQ.....	27
1.1 : Les généralités	27
1.1.1. Du champ d'application	27
1.1.2 : Des principes	28
1.1.3 : Des seuils applicables	28
1.1.4 La planification	28

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

a- Les préalables	29
b- Elaboration du plan d'acquisition des biens et services	29
1.2 : La conduite de la procédure d'achat	31
1.2.1 : les achats en dessous des seuils applicables	31
1.2.1.1 : Dépenses de 0 à 20 000 FCFA HTVA	31
1.2.1.2 : Dépenses de 20 001 à 100 000 FCFA HTVA.....	33
1.2.1.3 : Dépenses de 100 001 FCFA HTVA aux seuils fixés pour les différents types d'achats.....	34
1.2.1.4 : Les commandes au dessus des seuils fixes	38
a- Le déroulement de la procédure d'appel d'offres ouvert	38
b- Le déroulement de la procédure des autres modes de passation : gré à gré, appel d'offres restreint, appel d'offres en deux étapes, appel d'offres avec pré qualification	39
1.2.1.5 : Les méthodes de sélection des marches applicables	39
1- Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)	39
2- Sélection Fondée sur la Qualité (SFQ)	40
3- Sélection dans le Cadre d'un Budget Déterminé (SCBD)	41
4- Sélection au « moindre coût » (SMC)	41
1.3 : La procédure d'exécution et de règlement des achats	43
1.3.1 : La procédure d'exécution des achats	43
1.3.2 : Le règlement des achats	46
1.4 :- Service de fonctionnement	48
1.5 : Protection des biens	49
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats selon les objectifs N°1, N°2 et N°3	50
1- Présentation et analyse des données relatives à l'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration du budget	50
2- Présentation et analyse des données relatives à la maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel	51

Analyse des procédures d'achat dans une institution de formation : cas de l'IRSP-CAQ de Ouidah

3- Présentation et analyse des données relatives à l'efficacité du nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat	52
SECTION 2 : Vérification des hypothèses, suggestions et conditions de mise en œuvre.....	53
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses émises et établissement du diagnostic de l'étude.....	53
1- Vérification des hypothèses émises	53
a) Vérification de l'hypothèse liée à la question spécifique N°1	53
b) Vérification de l'hypothèse liée à la question spécifique N°2	53
c) Vérification de l'hypothèse liée à la question spécifique N°3	54
2- Etablissement du diagnostic de l'étude	54
a) Élément de diagnostic du problème relatif à l'évaluation des besoins par les responsables des diverses structures pour l'élaboration des budgets	54
b) Élément de diagnostic du problème relatif à la maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel	54
c) Élément de diagnostic du problème relatif au nombre d'acteurs intervenant dans la chaîne d'achat	55
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	55
1- Approches de solutions	55
a) Approches de solutions relatives à la mauvaise évaluation des besoins par les responsables des structures pour l'élaboration des budgets	55
b) Approches de solutions relatives à la non maîtrise des procédures par l'ensemble du personnel	55
2- Conditions de mise en œuvre des solutions	56
CONCLUSION.....	57
Références bibliographique.....	58
Annexes.....	59
ANNEXE N°1: l'organigramme de l'IRSP-CAQ	60
ANNEXE N°2: guide d'entretien	61
ANNEXE N°3: questionnaire	62
TABLE DES MATIERES	63