



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI(UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

**MEMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DES CRÉDITS ASSOCIÉS AU
DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION**

Option : sciences de gestion

Filière :

Comptabilité Audit et Contrôle de
Gestion(CACG)

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS
DES EQUIPEMENTS DE BUREAU : Cas de l'ANPME**

Réalisé et présenté par :

HOUNKPATIN Gbènablo Florent

NOUKOUDJO Sylviane

Sous la direction de :

Maitre de stage :

Mr Pulvis TAMADAHO

Chargé de l'approvisionnement
et de la logistique à l'ANPME

Maitre de Mémoire :

Dr Liamidi YESSOUFOU

Enseignant à la FASEG

Année académique 2015-2016

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de

Gestion n'entend donner aucune approbation ni improbations aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE

Je dédie ce travail :

- A mon père HOUNKPATIN Michel
- A ma chère maman HOUEDEHOU Finangnon

Florent G. HOUNKPATIN

DEDICACE

- A mon feu père NOUKOUDJO Gustave
- A ma mère AMOUZOUN Victorine

Sylviane NOUKOUDJO

REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre reconnaissance à l'endroit de certaines personnes grâce à qui ce travail a été réalisé. Quelles trouvent ici l'expression de notre sincère gratitude.

Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

-Prof Charlemagne IGUE, doyen de la FASEG;

-Dr Liamidi YESSOUFOU notre maître de mémoire pour avoir accepté de suivre avec grand intérêt le déroulement de ce travail. Nous lui en sommes très reconnaissants ;

-Mr Pulvis C.TAMADAHO notre maître de stage pour tous ces conseils et suivis dans l'élaboration de ce travail

-Mr Alexandre HOUEDJOKLOUNON le Directeur Général de L'ANPME

-Son excellence, Monsieur le Président du Jury et aux honorables membres du jury qui nous font honneur d'apprécier ce travail. Vos apports permettront d'en améliorer la qualité ;

-Nos amis qui nous ont aidés ;

-A tous ceux qui de diverses manières ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce travail.

LES ABREVIATIONS

AC	: Agent Comptable
ANPME	: Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises
CA	: Conseil d'Administration
CACI	: Cellule de l'Audit et du Contrôle Interne
CCIB	: Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin
CCOM	: Cellule de Communication
CID	: Centre de l'Information et de la Documentation
CNFVN	: Conférence Nationales des Forces Vive de la Nation
CoDir	: Comité de Direction
DAF	: Département Administratif et Financier
DAMNE	: Département de l'assistance et de Mise à Niveau des Entreprises.
DEADFAM	: Département de l'Entrepreneuriat de l'Appuis au Développement des Filières et de l'Accès au Marché.
DFSE	: Département de la Formation, du Suivi et de l'Evaluation
DG	: Directeur Général
DGA	: Directeur Général Adjoint
MICA	: Ministère de l'Industrie, du Commerce et l'Artisanat
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
PTA	: Plan de Travail Annuel
SA	: Secrétariat Administratif
SRH	: Service des Ressources Humaines

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : synthèse de réalisation et prévision en terme de produit et de charge	17
Tableau N°2 : Existence du système d’approvisionnement.....	46
Tableau N°3 : Taux du niveau de réalisation des équipements de bureau...	46
Tableau N°4 : Outils de suivi utilisé.....	46
Tableau N°5 : Efficacité du système d’élaboration des approvisionnements.....	47
Tableau N°6 : La non disponibilité des subventions à temps.....	47
Tableau N°7 : L’insuffisance du crédit des approvisionnements des équipements du bureau à louer par l’Etat.....	47 RESUME

Dans le souci de rendre effective la volonté politique de développement, le gouvernement a mis en place un outil de promotion des PME qu’est L’ANPME. Etant une organisation ou un office, certains problèmes minent son fonctionnement. Au nombre de ces problèmes nous avons : le manque de suivi et de contrôle d’approvisionnement des équipements de bureau, la non disponibilité des crédits à temps, l’insuffisance des crédits aux équipements de bureau et l’inefficacité des méthodes de prévisions.

En vue d’apporter des solutions à ces problèmes, nous avons choisi de mener une réflexion sur l’analyse de la gestion des approvisionnements des équipements de bureau de cette Agence.

Ainsi, nous avons retenu que l’existence des écarts entre prévisions et réalisations est due au manque de suivi et contrôle des demandes et nous proposons d’avoir un contrôleur de gestion et d’utiliser le tableau de bord pour informer les responsables à divers niveaux sur leurs rendements et également la formation de ces personnels.

Aussi Retenons nous que le faible taux de réalisation est dû au retard d’accès aux subventions de l’État et nous suggérons qu’il faudra créer une ligne d’approvisionnement pour répondre à la demande de chaque service. Mots clés : approvisionnement ; équipements ; bureau

SUMMARY

With the aim to make effective the political good-will of development, the government set a tool for promotion of SME which is the NASME. Being an organization or an office, certain problems undermine its operation. In number those problems we have: miss calculation of the variations, non availability of the supplying allocation in time, the unavailability of supplying loan and the inefficiency of the methods.

In order to bring solutions to these problems, we chose to carry out a reflexion on the analysis of the supplying management of equipments this agency.

Thus, we retained that the existence of differences between forecasts and achievements is due to the lack of follow-up and supplying control and we propose to have a management auditor and to use the dashboard to inform the persons in charge at various levels on their outputs and also the training of the personnel.

Also let us retain that the weak rate of achievement is due to the delay of access to the state grants and we suggest that it will be necessary to create a supplying heading to needs of each service.

Key words: supervision; forecasts; achievement

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : Présentation de l'ANPME et le déroulement du stage.....	2
SECTION 1 : Présentation de l'ANPME.....	3
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	15
CHAPITRE II : Cadre théorique et Méthodologie de recherche.....	20
SECTION1 : Problématique Objectifs et Hypothèses de recherche.....	21
SECTION2 : Revue de littérature et Méthodologie de l'étude.....	24
CHAPITRE III : Présentation et Analyse des Résultats Vérification des Hypothèses Et suggestions.....	35
SECTION 1 : Procédures des approvisionnements des équipements de bureau à l'ANPME.....	36
SECTION 2 : Analyses et approches de solutions.....	45
CONCLUSION	52
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	55

INTRODUCTION

La crise économique a révélée l'importance des petites et Moyennes Entreprises(**PME**) dans la réduction de la pauvreté, la résorption de chômage des jeunes et la cohésion sociale. Ce regain d'intérêt a conduit, depuis 1991 au lendemain de la conférence Nationale des Forces Vive de la Nation (**CNFVN**) à la création de nombreuses structures d'encadrement et de la promotion des **PME** avec le concours des partenaires au développement.

L'Etat s'est donc rendu compte que le véritable développement économique et social passe nécessairement par l'essor du secteur privé. Pour rendre effective cette volonté politique de développement, le gouvernement a mis en place un outil de promotion des **PME/PMI** qu'est l'**ANPME**. Née de la restructuration de l'**EX** Programme Campus Bénin. Il s'agit de ce fait d'une structure mise en place pour relever les défis d'induction de la croissance à partir des **PME** viable et compétitives. Au BENIN, aux nombres des structures qui se chargent du suivi et de la formation des entrepreneurs, l'**ANPME** est celle que nous avons souhaitée intégrer pour découvrir le fonctionnement et être au cœur des thématiques. Ainsi, nous avons effectués un stage de trois (03) mois dans les services comptabilité et approvisionnement. Pendant cette période, nous avons expérimenté l'aspect pratique des cours théoriques reçu au cours de notre formation. Très tôt, nous avons pu identifier les problèmes auxquels est confrontés l'**ANPME** ; entre autre nous avons les difficultés liées à la gestion financière et comptable, à la gestion des ressources humaines, à la gestion des approvisionnements et aux sources de financement. C'est dans l'optique d'appréhender au mieux ces problèmes que nous avons décidé d'orienter nos travaux sur le thème « Analyse de la gestion des approvisionnements des équipements de bureau à l'**ANPME** ». Le présent travail sera développé entre trois chapitres : le premier chapitre aborde la présentation de l'**ANPME** et le déroulement du stage; le deuxième présente l'approche théorique et la

méthodologie de recherche; le troisième est consacré aux résultats de l'analyse et aux approches de solutions.

CHAPITRE I



CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce premier chapitre vise à présenter la structure d'accueil et le déroulement du stage

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ANPME

Cette section est consacrée en premier lieu à l'historique, mission et structure organisationnelle de l'ANPME et en second lieu à l'activité, l'environnement et aux ressources de fonctionnement de l'ANPME.

Paragraphe1 : Historique, Mission, et Structure organisationnelle

A. Historique

La prise de conscience de l'importance des Petites et Moyennes Entreprises dans l'économie béninoise et de leur potentiel de réduction du chômage, va se concrétiser par la création de nombreuses structures d'encadrement et de promotion avec le concours des partenaires techniques et financiers. Dans cette veine va naître le 17 Juin 1991 le programme Campus-Bénin dont le but était de créer une promotion qui réunira les promoteurs de Petites et Moyennes Entreprises en vue de cultiver au sein du groupe l'esprit de solidarité, d'entraide et bien sûr de complémentarité ; de briser le sentiment d'isolement du créateur grâce au partage d'expérience entrepreneuriales entre producteurs. La mutation institutionnelle du programme Campus-Bénin va donner naissance à l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (**ANPME**), chargée d'assurer d'une part, une plus grande synergie des interventions de l'Etat en matière de promotion et d'encadrement des Petites et Moyennes Entreprises et d'autre part, d'accroître les appuis en faveur de ce secteur. C'est un office d'Etat à caractère social créé par le décret n° 2008-14 du 08 septembre 2008, portant approbation des statuts de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises et régi les dispositions de la loi n° 94-009 du 28 Juillet 1994, portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique. Il s'agit de ce fait d'une structure mise en place pour relever les défis d'induction de la croissance à partir des PME viables et compétitives.

B - Mission et Attributions de l'ANPME

L'Agence National des Petites et Moyennes Entreprises (**ANPME**) est un organisme chargé de contribuer à l'élaboration de la politique national de développement des Petites et Moyennes Entreprises et de sa mise en œuvre.

De façon spécifiques, l'ANPME a pour attribution de :

- Coordonner et rationaliser les actions en faveur des Petites et Moyennes Entreprises ;
- Soutenir la mise en œuvre des mesures d'incitation des Petites et Moyennes Entreprises du secteur informel dans le respect des dispositions légales ;
- aider au développement de l'esprit d'entrepreneuriat, notamment en milieux scolaire et universitaire ;
- accueillir et accompagner les nouveaux promoteurs dans le cadre de la réalisation de leurs projets ;
- faciliter l'accès des promoteurs à l'information nécessaire à l'exécution de leurs projets ;
- inciter les Petites et Moyennes Entreprises à investir dans les créneaux d'activités à fort potentiel de croissance économique ;
- assurer l'émergence, l'amélioration et la vulgarisation de technologies performantes adaptées aux Petites et Moyennes Entreprises ;
- soutenir l'innovation dans les Petites et Moyennes Entreprises ;
- élaborer et soutenir les actions d'encadrement, de formation, de restauration et de mise à niveau en faveur des Petites et Moyennes Entreprises compétitive ou en difficultés ;
- assister les entreprises pour la mise en place ou le développement d'outil de gestion et de comptabilité adaptés à leurs besoins ;

- Réaliser en collaboration avec les structures compétentes, des analyses sur les risques et les opportunités des marchés, sur les débouchés des entreprises et sur les facilités d'exploitation ;
- Faciliter l'accès au marché des Petites et Moyennes Entreprises, notamment les marchés publics ;
- Assister et encadrer les Petites et Moyennes Entreprises qui en font la demande ou bénéficient de prêts accordés ou avalisés par l'Etat ;
- Encourager et soutenir l'internationalisation des Petites et Moyennes Entreprises ;
- Contribuer au renforcement des capacités des structures d'appui aux Petites et Moyennes Entreprises.

C - Structure organisationnelle

Placée sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, du commerce et de l'artisanat, l'Agence National des Petites et Moyennes Entreprises dispose d'un organe de décision, d'un organe consultatif et d'un organe de contrôle.

1- Organe de décision : Le conseil d'Administration (CA)

L'ANPME est administrée par un conseil d'administration (**CA**). Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'Agence. Il est l'organe délibérant, fixe les orientations générales de l'Agence, adopte son programme d'activités ainsi que le budget nécessaire à sa réalisation. Le conseil d'administration est composé de neuf (**9**) membres nommés par décret dont cinq (**05**) représentants de l'Etat, trois (**3**) représentant le secteur privé et un (**1**) représentant du personnel. Il est présidé par le représentant du ministre chargé de l'industrie du commerce et de l'artisanat.

2- Organe d'exécution : la Direction Générale

La gestion quotidienne de la Direction Générale de l'ANPME est assurée par le Directeur générale (**DG**) nommé par décret pris en conseil des ministres, sur proposition du Ministre chargé de commerce de l'industrie et de l'artisanat. **Le DG suit également la réglementation des fonds décaissés au profit des activités de l'ANPME. Il est assisté d'un Directeur Général Adjoint (DGA).**

Le Directeur Général est chargé de la coordination, du contrôle et du suivi des activités de l'Agence. Il est l'ordonnateur du budget et dispose de plusieurs attributions lui permettant de conduire la bonne gestion de l'Agence. Le personnel est composé d'agents permanents de l'Etat, d'agents contractuels de l'Etat et d'agents conventionnés. **On note également une franche collaboration entre l'agent comptable le chef DAF et le DG. La direction Générale de l'ANPME est organisée en Départements et Services comme suit :**

- ✓ Le Département Administratif et financier (DAF) ;
- ✓ Le Département de la Formation, du Suivi et de l'Evaluation (DFSE) ;
- ✓ Le Département de l'Assistance et de la mise a niveau des Entreprises (DAMNE)
- ✓ Le Département de l'Entrepreneuriat, de l'Appui au Développement des Filières et de l'Accès aux marchés (DEADFAM) ;
- ✓ Le Secrétariat particulier (SP) ;
- ✓ La Cellule de Communication (C-Com) ;
- ✓ La Cellule d'Audit et de Contrôle Interne (CACI) ;
- ✓ Le Centre d'Information et de Documentation (CID).

3- Organe Consultatif : Le Comité de Direction (CODIR)

Le comité de Direction est un organe consultatif obligatoire, chargé d'assister le Directeur Général dans ses tâches de gestion. A cet effet, il est chargé d'éclairer le Directeur Générale dans ses prises de décision touchant le bon fonctionnement de l'Agence. Il est composé : du Directeur Général (Président) du Directeur Général

Adjoint (Vice-président), des directeurs de Département, des Chefs de Services, de deux (2) représentant du personnel de l'Agence.

4- Organigramme de l'ANPME

La gestion permanente de l'ANPME est assurée par un Directeur Général, qui y exerce tout pouvoir de gestion et assure sa coordination. Plusieurs structures sont placées sous son autorité : **comme le service d'approvisionnement logistique, financier et de ressources humaines**

D - Activités, Environnement, Ressources de fonctionnement et défis de l'ANPME 1

– Activités des différents Départements et Cellules de l'ANPME

a) Le Département Administratif et Financier (DAF)

Le Département Administratif et Financier (DAF) est dirigé par un Directeur de Département qui est placé sous l'autorité directe du Directeur Général. Ce département est chargé de :

- ✓ Elaborer, exécuter et suivre le budget de l'ANPME ;
- ✓ Tenir les différentes comptabilités ;
- ✓ Etablir les états financiers ;
- ✓ Suivre la trésorerie de la gestion financière ;
- ✓ Définir et mettre en œuvre la politique des ressources humaines ; ✓ Gérer la logistique des achats.

Il convient aussi d'ajouter qu'il arrive parfois de constater un retard dans l'élaboration du budget et des états financiers.

Le Département comprend trois (3) services :

- ✓ Le Service Administratif et des Ressources Humaines (**SARH**)
- ✓ Le Service Comptable et Financier (**SCF**)

- ✓ Le Service Approvisionnement et Logistique (**SAL**)

a) La Cellule d’Audit et de Contrôle Interne (CACI)

La CACI est jugée par un Contrôleur Interne placé sous l’autorité directe du Directeur Général de l’ANPME. Elle est chargée d’auditer les différentes activités des départements techniques et cellules de l’ANPME. A ce titre, il est chargé d’assurer un audit et un contrôle réguliers des différents services, départements et bureaux régionaux de l’ANPME, de veiller à la qualité des services fournis par l’ANPME, et au respect scrupuleux des règles de gestion. **Le manuel de procédure existe et est adopté par tous les chefs départements de l’ANMPE.**

b) Le Département de la Formation, du Suivi et de l’Evaluation (DFSE)

Dirigé par un Directeur qui est placé sous l’autorité directe du Directeur Général, le Département de la Formation, du Suivi et de l’Evaluation (DFSE) est le premier service qui sert d’interface entre la structure et les promoteurs des Petites et Moyennes Entreprises.

Le DFSE a pour mission d’assurer la formation du personnel des Petites et Moyennes Entreprises, de suivre et d’évaluer les activités prévues dans le PTA de l’Agence National des Petites et Moyennes Entreprises(ANPME). Il est également appelé à suivre les bénéficiaires pour s’assurer de l’atteinte des objectifs ayant motivé l’appui ou l’accompagnement de l’ANPME.

Le département comprend deux services :

- ✓ Le Service de Formation (SF)
- ✓ Le Service Suivi et Evaluation (SSE)

d) La Cellule de Communication (C-COM)

La cellule de communication a pour mission d'assurer une meilleure connaissance de l'ANPME et ses activités à travers l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de communication de l'ANPME. Elle assure également la publicité régulière du bulletin d'informations, l'établissement avec la presse, d'une bonne relation pour la promotion des activités, la défense de l'ANPME et son bilan auprès de la presse et du public, la réalisation et la gestion du site de l'ANPME.

e) Le Département de l'assistance et de la Mise à Niveau des Entreprises (DAMNE)

Ce département est dirigé par un Directeur qui est placé sous l'autorité directe du Directeur Général. Il est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de mise à niveau des entreprises. D'assister, de conseiller et d'appuyer les PME informelles dans leur démarche de formalisation. Il assure également le développement des services de sous-traitance et de partenariat au profit des PME, ainsi que les relations de coopération avec les institutions d'appui aux PME. Le département comporte trois (3) services :

- ✓ Le Département d'Appui à la mise à Niveau des Entreprises (SAMNE)
- ✓ Le Service d'Assistance aux Entreprises (SAE)
- ✓ Le Service Coopération et Appui aux Structures d'Encadrements des PME (SACSEPME)

c) Le Département de l'Entrepreneuriat, de l'Appui au Développement des Filières et de l'Accès aux Marchés (DEADFAM)

Il est dirigé par un Directeur qui est placé sous l'autorité directe du Directeur Générale. Ce Département est chargé de développer les activités de promotion de l'Entrepreneuriat avec un accent particulier sur l'Entrepreneuriat féminin et d'appuyer le développement des filières d'intérêt national. Elle vise également à favoriser ou faciliter aux Petites et Moyennes Entreprises, l'accès aux marchés national, sous régional, régional et international fiscal.

Le département comprend (3) services :

- ✓ Le Service chargé de la Promotion de l'Entrepreneuriat (SPE)
- ✓ Le Service chargé de l'Appui au Développement des Filières (SADF)
- ✓ Le Service de l'Accès aux Marchés (SAM)

d) Le Centre d'Information et de Documentation (CID)

Le CID est chargé de mettre à la disposition des PME, des informations et documents fiables pour le développement de leurs activités et de faciliter l'accès des PME aux technologies de l'information et de la communication. Il est dirigé par un chef de centre qui placé sous l'autorité directe du Directeur Général de l'ANPME.

2-Les activités principales de l'ANPME

a) Organisation de sessions de formation sur différents thèmes comme :

- ✓ Le management de l'entreprise
- ✓ La fiscalité dans les PME/PMI
- ✓ Les clés du succès en entrepreneuriat
- ✓ Les mercredis de formation des PME (**03 éditions**)

b) Assistance aux entreprises

- ✓ Réalisation du répertoire des besoins en équipements
- ✓ Appui aux PME pour leur participation aux foires nationales et internationales
- ✓ Réalisations d'une plaquette sur les 100 idées de projets porteurs au Bénin
- ✓ Le salon des PME et le marché des produits et services locaux
- ✓ Assistance comptable aux PME/PMI

Paragraphe2 : Environnement de l'ANPME, ressources et structures

1- Environnement interne de l'ANPME

Cette analyse se focalise sur les forces et les faiblesses à l'environnement institutionnel, à la structure organisationnelle ou encore aux ressources humaines de l'Agence.

- **L'ANPME est une institution créée par décret**

L'ANPME est une structure publique dotée de la personnalité morale, jouissant d'une autonomie financière. L'Agence a une existence durable dans le temps car, elle est régie par les dispositions du décret n°2008-514 de 08 septembre et de celle de la loi n°94-009 du 28 Juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique.

- **Structure Organisationnelle Semblable au type privé avec le Conseil d'Administration**

La structure organisationnelle de l'ANPME est de type privé, ainsi l'Agence est gérée par trois (3) organes que sont le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le comité de Direction. Il faut noter également les organes de contrôle que constituent la Cellule d'Audit et de Contrôle Interne et un Commissaire aux comptes nommée par le conseil des ministres.

- **Ressources humaines jeunes, qualifiées, dynamique, stage et disponible**

Au nombre de vingt six (26), le personnel est composé de chefs de département de niveau post universitaire (Master), d'assistant aux chefs département de niveau universitaire (Maîtrise), et d'agent d'exécution. Les niveaux et les expériences du personnel répondant dans l'ensemble aux exigences du manuel de procédure. Le personnel de l'Agence est composé de deux (2) catégories d'Agents : les agents de

l'Etat et les agents conventionnés. Il ne faut pas oublier de dire qu'il existe une ambiance de travail globalement conviviale au sein de l'agence.

- **Cadre physique de travail approprié**

L'ANPME est abritée dans un grand immeuble bien situé et très imposant avec 25 bureaux administratifs tous climatisés, une salle de formation, une salle de réunion, une salle informatique et un garage. Les bureaux administratifs sont équipés de matériels informatique et en fournitures de bureaux. Elle dispose également d'un site internet qui lui offre une visibilité sur le monde. Le faible débit de la connexion internet pose quelques fois des problèmes dans l'avancement des activités de l'agence.

- **Disponibilité de site Web**

L'ANPME dispose d'un site web qui pourrait faciliter ses actions de communication. Le site web participe certainement à l'amélioration de la visibilité de l'ANPME.

- **Inexistence d'une convention collective et d'un plan de formation de personnel**

L'absence d'une convention collective et d'une bonne politique de motivation constitue une entrave à la stabilité du personnel recruté et par conséquent un danger pour l'Agence. De même, l'Agence ne dispose pas d'un plan de formation de son personnel pour mieux renforcer leur capacité d'intervention.

- **La dépendance de la Cellule d'Audit et de Contrôle Interne (CACI) de la Direction Générale**

Le principe fondamental de l'existence de la fonction d'Audit interne et son indépendance vis-à-vis de l'organisation. La CACI est rattachée selon les normes au niveau hiérarchique la plus élevé de la structure et donc au Conseil d'Administration. Elle en principe un instrument de contrôle de l'organe de décision (CA). Mais telle qu'elle se trouve rattachée à la Direction Générale, elle est limitée dans ses missions

et par conséquent n'arrive pas à jouer pleinement son rôle conformément aux normes en la matière

- **Absence de commissaire aux comptes et cumul de fonctions**

L'Agence ne dispose pas encore de commissaire aux comptes devant certifier ses états financiers, ce qui peut remettre en cause les actes de gestion posés par le Directeur Général.

2- Environnement externe de l'ANPME

Cette analyse se focalise sur les opportunités que l'Agence peut saisir avant de réussir sa mission. De même, les menaces qui pourraient entraver l'Agence dans l'accomplissement de ses attributions sont identifiées.

Au nombre des opportunités identifiées on peut citer :

- **L'ANPME est une structure nationale dotée du pouvoir de coordination des actions de l'Etat en faveur des PME**

L'Agence, de par son rôle de synergie des appuis aux PME, Contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre des différentes politiques de développement de l'Etat en faveur des PME.

- **L'existence de financement d'investissement dans le secteur des PME et diversité des partenaires intervenant dans le secteur des PME.**

Beaucoup de partenaires techniques et financiers s'intéressent de plus en plus en plus au secteur des PME et y orientent par conséquent leurs investissements. Plusieurs appels à proposition de projets comme ceux de l'Union Européenne sont souvent lancés et peuvent faire l'objet de candidature de l'ANPME.

- **L'existence de structures similaires à l'ANPME et expérimentées dans la sous-région**

Plusieurs pays africains comme le Sénégal, le Togo, le Burkina Faso, le Maroc, la Tunisie et l'Algérie ont des Agences similaires à l'ANPME et jouissent d'une expérience dont l'Agence pourra profiter à travers des visites d'échanges et de partage d'expériences.

- **La volonté politique affichée du Gouvernement**

Le gouvernement a montré sa volonté d'accompagner le développement du secteur des PME. Cette volonté s'exprime à travers plusieurs actes dont la création d'un Ministère en charge dudit secteur. Malgré toutes ces opportunités, l'Agence doit cependant affronter un certain nombre de menaces au nombre desquelles on peut citer :

- **La lenteur dans les procédures de décaissement de la subvention de l'Etat**

La subvention accordée par l'Etat n'est pas décaissée dans les délais suivent la planification annuelle des activités. Ceci constitue une entrave au déroulement des activités et amène parfois à les suspendre lorsque la totalité n'est pas décaissée. Le manque de suivie efficace au cours de l'exécution du budget ainsi que la mauvaise mesure des performances enregistrées par le service budget sont des menaces pour le système budgétaire de l'agence.

3 -Ressources de fonctionnement de l'ANPME

Les ressources de l'ANPME peuvent être réparties en deux catégories

- a) Les ressources financières**

La dotation initiale de l'ANPME est composée de :

- D'une subvention de l'Etat d'un montant de trois cent soixante dix million quatre cent quatre vingt onze mille (370.491.000).
- Des apports en natures constitués des immeubles et matériels appartenant à

□ **Les ressources ordinaires sont constituées de par :**

- La subvention annuelle de l'Etat pour la mise en œuvre du programme de l'Agence
 - Des emprunts
 - Des dons et d'origine national et /ou étrangère
- L'ANPME peut également rechercher des ressources complémentaires pour le financement des programmes et projet entrant dans le cadre de sa mission.

□ **Les ressources humaines**

Le personnel nécessaire au fonctionnement de l'Agence est composé d' :

- Agents permanents de l'Etat (04)
- Agents conventionnés (20)
- Agents contractuels (02)

□ **Les défis de l'ANPME :**

- ✓ Capitaliser et diffuser l'information au profit des PME ;
- ✓ contribuer à la promotion d'une fiscalité de développement ;
- ✓ renforcer la capacité à entreprendre et la culture d'entreprise des jeunes ;
- ✓ améliorer les conditions d'accès aux crédits des PME ;
- ✓ accompagner les initiatives dans le sens de la maîtrise des coûts de production ;
- ✓ promouvoir les technologies et équipements valorisant les matières locales à fort gain de productivité ;
- ✓ promouvoir le label Bénin ;
- ✓ promouvoir les chaînes de valeurs ajoutées au sein des filières agricoles ;
- ✓ développer une alliance stratégique avec les acteurs étatiques et non étatiques ;
- ✓ améliorer le cadre de collaboration avec les partenaires techniques et financier

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE

Dans cette section, on parlera d'une part des travaux exécutés et d'autre part les difficultés rencontrées et l'observation du stage

Paragraphe1 : Travaux exécutés

Au cours de notre stage à l'ANPME sous la supervision du chef département administratif et financier, nous avons accompli divers tâches qui nous ont permis de maîtriser certains aspects pratique en comptabilité. Nous avons essentiellement procédé à des classements et fait des recherches de documents comptables. Ainsi les travaux de mise à jour des états d'effectifs du personnel de l'ANPME en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, le classement et le préarchivage des documents de l'ANPME , La rédaction des projets de réponses relatives aux courriers arrivées , Classement des factures dans le chrono OD (opérations diverses), enregistrement des écritures comptables , Saisie des écritures comptables dans le logiciel perfecto, Participation des tâches diverses comme les points financiers trimestriel. Lors du classement proprement dite, pièces banque ont fait l'objet d'un classement particulier qui a consisté en un classement des relevés bancaires, des états de rapprochements bancaires mensuels, des fichiers ou copies de remises de chèque, des reçus des versements et dépôts, des photocopies de factures payées par chèques bancaires et des chèques de paiement des factures, banque par banque. Nous avons fait la mise à jour des fiches de stock et carnet de demande .Nous avons aussi particulièrement procédé à l'imputation comptable des opérations de paiements et celles de virements.

Le collationnement consiste à vérifier les montants, les dates, les références et les numéros de compte de chaque facture saisie avant tout enregistrement de ses opérations dans le journal de l'ANPME. Une fois les opérations enregistrées, le grand livre sera édité et collationné pour éviter l'enregistrement d'opérations erronées qui

risquent d'être prises en compte au moment de l'établissement des états financiers de l'institution.

Le déroulement de notre stage n'a pas été exempt de difficultés, que nous exposerons dans les lignes à suivre.

Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et observation de stage

A- Difficultés rencontrées

Malgré l'accueil chaleureux du personnel de l'ANPME, nous avons rencontrés certaines difficultés au cours de la recherche d'informations notamment :

- la difficulté d'adaptation aux conditions de travail dans les premiers jours.
- L'accès difficile aux archives
- La réticence de certains responsables à répondre aux questions compte tenu de leur position ;
- L'inexistence et l'insuffisance des documents traitant du thème choisi ;
- Manque de temps de certaines autorités pour répondre à nos préoccupations ;
- L'accès parfois difficile à certaine information due à leur confidentialité ;
- Nous avons rencontré des difficultés financière par rapport à nos déplacements pour nous rendre au stage ;
- Manque d'orientation budgétaire dans son élaboration ;
- manque d'un suivi budgétaire contrôle et la subvention allouée par l'Etat est fixe chaque année et les prévisions dépassent les réalisations : voir le tableau ci-dessous

Au-delà de ces difficultés qui n'ont pas pour autant perturber le bon déroulement du travail, ce stage a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues aux cours de notre formation.

Tableau n°1 : Synthèse des prévisions et réalisations en termes de charges et de produits

Eléments	Produits		Charges	
	Prévisions	réalisations	Prévisions	Réalisations
2013	245237036	195376796	210993364	176530989
2014	245237036	246254096	220684112	235737609
2015	251121304	248269723	239121304	255643574

Source : Réalisé par nous même à partir des comptes administratifs de l'ANPME.

B- Observation de stage

Pour remédier aux problèmes de chômage, qui ne cesse de s'accroître. Le gouvernement béninois a mis sur place l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises pour contribuer à l'élaboration de la politique nationale du développement de l'entrepreneuriat par seulement pour accompagner les Petites et Moyennes Entreprises mais pour inciter les jeunes aussi vers l'entrepreneuriat par une assistance et de sa mise en œuvre. En effet, la restitution du déroulement du stage a permis de relever certains atouts et certaines difficultés.

a) Atouts

-Très souvent on assiste à une négligence dans l'exécution des tâches par les agents dans la plus part des structures d'Etat. Mais avec le peu de temps passé à l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises plus précisément à la Direction Administrative et financière où nous avons effectué notre stage, nous avons observé le contraire.

- l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises dispose d'un personnel jeune et dynamique, suffisamment motivé qui œuvre pour le fonctionnement harmonieux de l'agence.

-Les dirigeants de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises effectuent périodiquement des séances de travail afin de voir le niveau de suivi des entreprises ce qui permet d'éviter une baisse d'activité des entreprises naissantes.

-Les dirigeants de l'ANPME ont mis en place un système budgétaire ou le budget de trésorerie élaboré permet de suivre les mouvements des encaissements et de décaissements même si le budget n'est pas équilibré.

b) Obstacles

- Manque des ressources matérielles pour l'accomplissement des différentes tâches ;
- Absence de proposition de nouvelle méthode ;
- Faible motivation du personnel ;
- Non élaboration du matériel de procédure ;
- Lourdeur administrative ;
- Fuite progressive des PME vers les autres institutions de même nature ;
- Absence de l'Agence au vue des PME ;
- Absence de communication ;
- Mauvaise gestion des ressources humaines ;

CHAPITRE II



CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous nous sommes évertués dans ce deuxième chapitre à faire le résumé de tout ce qui a été fait comme travail sur le lieu de stage ainsi qu'à recenser les différents problèmes relatifs au thème de notre étude.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette section abordera dans un premier temps la cadre théorique et dans un second temps les objectifs et les analyses de l'étude.

Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude

La bonne gestion des institutions, entreprises et sociétés constitue une préoccupation indispensable et capitale qui passe par la mise en œuvre rationnelle de certaines stratégies dans l'optique d'accroître les performances. Cela requiert des responsables une planification judicieuse qui conduit, à court ou long terme, à une formulation de plan, à l'élaboration de programme d'approvisionnement, une manière d'envisager le futur en se fondant sur les événements antérieurs.

Aujourd'hui, le système d'approvisionnement constitue un outil important dans toute organisation désireuse d'avoir une meilleure performance, son absence dans une organisation ne permet pas aux managers d'anticiper les difficultés futures. Ce qui entraîne une faillite programmée au niveau des organisations.

Notre riche expérience vécue à l'ANPME nous permet de prendre en exemple le cas de cette agence. L'ANPME étant une organisation, met en place une politique d'approvisionnement qui se traduit par l'élaboration d'un programme d'approvisionnement selon les besoins ou la demande au cours de chaque exercice pour répondre à l'attente des demandeurs.

Cependant, l'établissement du programme d'approvisionnement n'est qu'une étape dans la gestion, il faut pouvoir mettre en place des outils de suivi de l'exécution et de contrôle. Le contrôle de gestion fait apparaître des insuffisances dans la gestion des approvisionnements de l'ANPME qui sont les suivantes :

- Manque de suivi et contrôle des approvisionnements
- La non disponibilité de crédit d'approvisionnement à temps
- Le non respect des normes d'approvisionnement

Face à ces constats les questions de recherche suivantes ont été formulées.

Question principale : la gestion des approvisionnements des équipements de bureau est-elle efficace ?

Cette question principale est subdivisée en des sous questions de recherche qui sont :

- La pratique de suivi et de contrôle des approvisionnements à l'ANPME est-elle efficace ?
- Qu'est-ce qui explique la non disponibilité à temps des crédits d'approvisionnement alloués aux équipements de bureau ?
- Les normes d'approvisionnement sont-ils respectés à l'ANPME en tant que organisation étatique ?

Ces interrogations constituent les principaux axes autour des quels gravitent notre recherche.

II- Intérêt de l'étude

Notre travaille porte sur une étude qui est nécessaire pour les décideurs à tous les niveaux en vue d'apporter une valeur ajoutée à l'instauration d'une véritable classe d'entrepreneur capable de relever le défi du développement durable des hommes par l'innovation et l'animation des structures de production de biens et services qui sont destinés à la satisfaction des besoins. Trois raisons expliquent l'importance de cette étude.

- ce travail nous permettra de compléter notre formation théorique et d'enrichir nos connaissances par la pratique en milieu professionnel. De même il nous offre l'occasion de mieux cerner la notion de gestion d'approvisionnement d'une organisation.
- cette étude va servir de guide pour les dirigeants des entreprises en générale et en particulier ceux de l'ANPME dans la réorganisation du système de la gestion d'approvisionnement.

- enfin, pour la communauté scientifique et universitaire, cette étude constitue une ébauche dans un vaste domaine du diagnostic d'entreprise et plus particulièrement dans le domaine du contrôle de gestion dans les entreprises publiques au Bénin.

Paragraphe2 : Objectifs et Hypothèse de recherche

❖ Objectif général

L'objectif général de la présente étude est d'analyser la gestion des approvisionnements des immobilisations de l'ANPME.

Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques.

❖ Objectifs spécifiques.

Pour cerner davantage l'objectif général précédemment énoncé et abouti aisément à sa réalisation, nous nous sommes spécialement assigné comme objectifs spécifiques :

-D'apprécier la pratique de suivi et de contrôle des approvisionnements à l'ANPME;

- Identifier la cause de la non disponibilité à temps des crédits d'approvisionnement;

-Apprécier l'application des normes d'approvisionnement à l'ANPME ;

❖ hypothèse de recherche

Pour la réalisation de ces objectifs les hypothèses suivantes ont été formulées :

Hypothèse 1 : Le manque de suivi et de contrôle d'approvisionnement est dû à l'absence d'un système de gestion efficace.

Hypothèse 2 : La non disponibilité de crédit d'approvisionnement à temps est due au retard de la mise en disposition de crédit d'approvisionnement des équipements.

Hypothèse 3 : le non respect des normes d'approvisionnement des équipements de bureau est dû à l'absence de tableau de bord à l'ANPME.

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Notre revue de littérature se fera dans la logique d'une contribution antérieure par rapport à un problème qui relève de notre thème : La gestion non efficace des approvisionnements.

1-Clarification de quelques concepts

Donner une définition claire et concise d'un mot, d'une expression dans la littérature n'est pas chose aisée. Cette tâche s'avère encore plus complexe lorsque l'on se lance dans la définition des concepts auxquels de nombreux auteurs se sont intéressé

a) Analyser : C'est un processus mis en œuvre par des méthodes d'examinations des différentes données afin d'étudier et comparer des résultats ainsi obtenus en vue de tirer conclusion. C'est aussi une étude faite en vue de discerner les diverses parties de tout.

b) La gestion : Alors que Larousse 2008 définit la gestion comme l'action ou la manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose ou encore la période pendant laquelle quelqu'un gère une affaire, sur un plan purement économique, elle est définie comme une science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en terme de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations.

La gestion, science des choix et de l'action, consiste à conduire une organisation en utilisant de nombreuses techniques et démarches pour aider aux décisions. La gestion est à la fois théorie et pratique, application de plusieurs sciences, hybride entre des sciences « dures » (sciences exactes) et des sciences « molles » (sciences humaine).

a) Contrôle de gestion

Le plan comptable de **1982** définit le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables, des données chiffrées, périodiques, caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées » Cette approche limite le contrôle de gestion à des procédures mécaniques de rétroaction, sans tenir compte des orientations stratégiques, ni du management de l'organisation. Pour combler cette insuffisance, **ANTONY (1998)** dira que « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »

b) Tableau de bord

Le tableau de bord est le panneau où sont réunis les instruments de bord. Le tableau de bord peut être aussi défini comme étant : « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ». **GERVAIS, 2000.**

SCEMAMA, 1997 vient appuyer **GERVAIS, 2000** en disant « le tableau de bord est l'ensemble cadrans et clignotants destinés à permettre aux responsables de mieux conduire, de mieux gérer leur affaire ».

Selon Isabelle CALME et ALS (2003), le tableau de bord présente et organise des données de l'entreprise à l'aide de calcul d'écart, de ratios, de graphiques et de clignotants.

D'après Philippe CAMUS (2000), le tableau de bord est défini comme un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise.

a) Fonction de l'approvisionnement

L'une des fonctions les plus importantes d'une entreprise est la fonction d'approvisionnement. C'est elle qui met à la disposition de l'entreprise tout les produits dont elle a besoin. Elle se situe au centre d'un réseau de communication impliquant tout les services. Mais la fonction approvisionnement n'est pas autonome ; elle conditionne l'efficacité de la production des services commerciaux et financiers et constitue l'une des variables clés de l'entreprise. C. MOUILLESAUX (1997) ».

Quant à D. LARUE, G. JACQUOT et A. CAILLAT, ils énoncent : « l'objectif de la politique d'approvisionnement est de mettre à la disposition de l'entreprise, en quantité et au moment voulu, les biens et services nécessaires pour satisfaire ses clients et assurer son fonctionnement. Il se décompose en trois sous-objectifs qui sont souvent conflictuels : objectif et coût de la qualité et de sécurité. Il est nécessaire d'approvisionner l'entreprise en quantité suffisante pour éviter les ruptures de stock et il faut aussi choisir les fournisseurs en considérant la régularité de leur livraison. Le délai le plus court n'est pas obligatoire, ce qui est important, c'est le respect des délais prévus, la fiabilité des délais ».

Le concept de la politique d'approvisionnement s'insère dans un ensemble, celui de la stratégie général de l'entreprise et des politiques fonctionnelles qui en découlent.

(politique commerciales, politique industrielle, politique financière). De ce fait, l'étude de la politique d'approvisionnement doit viser à vérifier sa bonne adéquation aux différentes options stratégiques prises au niveau des segments (différentiation par l'innovation ou la qualité, ou au contraire concurrence par les prix). Son analyse doit en outre tenir compte des contraintes des marchés de matière (fluctuation des cours, devises de paiement, législation, etc.....). La politique d'approvisionnement précède le processus et les méthodes d'achat et de gestion de stocks. Son domaine recouvre :

- La prospection des marchés de fournitures et de technologies,
- La définition d'une ou plusieurs lignes de conduite concernant les produits achetés (le choix des critères déterminants d'achats), ➤ Le comportement et les rapports avec les fournisseurs, ➤ Les principes des mécanismes et de réapprovisionnement. **b) Objectif de l'approvisionnement**

- Des objectifs de cout : réduit les couts d'achat de stockage. Les moyens utilisés par service achat sont variés ; consultation des fournisseurs pour obtenir les meilleurs prix et des délais de livraisons courts. L'achat en grande quantité mais une gestion très fine des stocks ; ne pas avoir trop sans manquer, car une rupture de stock est souvent préjudiciable.
- Objectifs de qualités : privilégier la qualité de l'approvisionnement, c'est réduire les malfaçons, les déchets et donc amélioré la qualité finale des produits.

C) Notion d'équipement de bureau

Pour l'accomplissement des activités d'un bureau, il faut que ce dernier soit bien équipé. Ainsi, les équipements prennent en compte les matériels et les mobiliers de bureau. Par ailleurs, le matériel est l'ensemble des objets des éléments et des outils nécessaires à la réalisation d'une activité. Il ya donc lieu de dire que le matériel se compose de toutes les fournitures dont on a besoin pour effectuer les taches de bureau. On ne doit pas entendre par le bien évidemment qu'un bureau ne puisse

fonctionner sans mobilier de bureau. Partant de la, nous pouvons dire que le design et la décoration n'arrêtent pas d'accompagner les nouvelles tendances.

Quelques exemples d'équipement de bureau à l'ANPME

- ❖ **Matériel de bureau** : Scanner ; Téléphone ; Photocopieuse ; Appareil de reliure ; etc.
- ❖ **Mobilier de bureau** : Armoires ; Rideaux ; Réfrigérateur ; Guéridon ; etc.

2-Etudes empiriques sur la gestion d'approvisionnement des équipements de bureau dans les entreprises publiques

Plusieurs auteurs ont réalisé des études sur la gestion d'approvisionnement des entreprises en mettant en exergue les problèmes de dysfonctionnement.

C'est ainsi que HOUSSA (1993), dans son mémoire intitulé « **diagnostique d'approvisionnement et comptable de la COBENAM** », en voulant s'intéresser au système d'approvisionnement de la compagnie, à révéler que l'approvisionnement n'est pas réellement mis à la disposition de ses responsables opérationnelles ce qui fait que ces derniers ne l'exploite pas et le considère comme une pur formalité.

Pour remédier à ces problèmes il a suggéré la conception d'objectif précis, la mise en place d'une unité de contrôle de gestion et de planification d'une organisation fondée sur la délégation des pouvoirs.

TCHOUKPA(2004), dans son études sur l'ORTB **le diagnostic du système d'approvisionnement**, à constater que l'office ne dispose pas d'un manuel de procédure d'approvisionnement des équipements de bureau ; cet état de chose entrave le suivi et fission des normes d'élaboration du budget et des instruments de mesures de l'activité. Il a également souligné que les méthodes de prévision sont peu fiables et injustifié entre les réalisations et les prévisions budgétaires en matière d'approvisionnement.

Afin d'apporter des solutions appropriées à ses différents problèmes, il a suggéré que l'élaboration du système d'approvisionnement soit axée sur une méthode rigoureuse de détermination des objectifs et des moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs.

De plus il a proposé la mise en place d'un système de contrôle d'approvisionnement adapté à la structure.

Gervais (1994), dans son ouvrage « **contrôle de gestion, pour remédier au problème de gestion d'approvisionnement que rencontre les entreprises** » a mis l'accent sur les principales étapes de l'élaboration à savoir :

- le rappel ou la détermination des objectifs de la firme pour l'année à venir
- la réalisation d'étude préparatoire
- l'élaboration de prévisions définitives

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Dans tout travail de recherche, la méthodologie est un outil indispensable puisqu'elle nous permet d'exposer les différentes étapes suivies pour aboutir aux résultats escomptés. A cet effet, elle doit suffisamment être précise. Celle qui a conduit ce travail s'est appuyée sur les méthodes quantitatives et qualitatives avec la prédominance de l'approche quantitative. Sur cette base, les techniques d'entretien, de l'analyse documentaire, de l'observation directe et les outils de vérification des hypothèses ont servi d'opération intellectuelle choisies pour traiter cette problématique.

1-Outils de collecte des données

a) Recherche documentaire

C'est l'outil dont l'utilisation a été la plus permanente depuis le choix du thème jusqu'à la rédaction du mémoire. Cette documentation a non seulement permis d'accorder une attention particulière à la revue de littérature et à la présentation du milieu

d'étude, mais aussi contribué à compléter les données recueillies à travers les questionnaires et entretiens.

A cet effet et dans le souci d'avoir des informations complètes, nous avons jugé opportun de consulter certains documents tant au niveau du centre d'information et de documentation de l'ANPME qu'au niveau de la bibliothèque de la FASEG et celle de l'ENEAM. Il s'agit notamment entre autre, des mémoires, des ouvrages généraux, manuel de procédure administratif, comptable et financier de l'ANPME et les rapports d'activités de 2014 à 2015. La consultation du maximum de documents intéressants cette étude a permis l'élargissement du champ de vision sur la question. **b)**

L'observation directe

Au cours de notre stage à l'Agence Nationale des Petite et Moyennes Entreprises (ANPME) qui a été à la fois passive et participante, nous avons eu l'opportunité de vivre les réalités de cette institution dans le domaine de la gestion en général plus précisément la gestion des approvisionnements des équipements de bureau de cette Agence. Des observations de la réalité ont fournies en partie des informations nécessaires à la réalisation de notre travail. En effet, l'observation est une méthode de collecte de données qui sert de base à de nombreuses disciplines en Science Economique et Gestion.

c) Entretien

C'est une méthode de recherche qui a pour objectif de recueillir des informations précises auprès des personnes ressources sur un sujet donné. Ainsi, nous avons eu des entretiens avec les responsables de l'ANPME qui ont une bonne connaissance du thème choisi. Il s'agit de l'Agent comptable et du chef de la section d'approvisionnement et logistique. Ces entretiens nous ont permis d'avoir les informations nécessaires à la rédaction de notre travail.

Pour notre recherche, certains outils d'analyse nous ont conduits à apprécier l'évaluation des besoins des services de Crédit Alloué à la gestion des équipements et le choix des

fournisseurs sans oublié quelques indicateurs de gestion. L'étude de tout ceci nous permettra de faire une synthèse, de détecté les facteurs explicatifs des problèmes que peut rencontrer l'ANPME dans sa gestion et de proposée des solutions en vue d'amélioré sa rentabilité. **(Voir annexe1)**

a) L'enquête par questionnaire

C'est un support utilisé pour recueillir l'information statistique. Dans le cadre de notre travail, les données sont collectées au moyen d'un questionnaire que nous avons adressé aux personnels de l'Agence. Le questionnaire se structure autour des questions fermées et ouvertes liées à nos hypothèses de recherche. Les grandes lignes du questionnaire tournent autour de douze (12) questions.

(Voir questionnaire en annexe2)

Cette enquête porte sur une population mère qui est essentiellement composée des agents permanents de l'Etat, des agents contractuels et des agents conventionnels. Ils sont au nombre de vingt six (26) dont six(06) agents permanents de l'Etat.

Ainsi, nous avons retenu un échantillon de dix huit (18) agents soit un échantillon de 69,23% de la population mère, toutes catégories confondues choisi suivant le choix raisonné. Nous avons distribué 16 questions et recouvré 13 soit un taux de recouvrement de 81,25%.

Nous avons d'abord testé le questionnaire sur un échantillon de 06 personnels réparties comme suit : 04 personnes du Département Administratif Financier, l'Agent comptable et un contrôleur interne.

b) Outils de validation des hypothèses

Dans le souci d'atteindre l'objectif de notre étude nous nous sommes attelés, après présentation des résultats d'investigations, à faire une analyse des informations qui sont véritablement indispensable dans le cadre de notre mémoire.

Seuil de vérification des hypothèses.

- **Hypothèse1** : La première hypothèse sera confirmée si au moins 70% de la population confirme que le manque de suivi et de contrôle d'approvisionnement est dû à l'absence d'un système de gestion efficace
- **Hypothèse2** : La deuxième hypothèse sera confirmée si au moins 60% de la population confirme que la non disponibilité de crédit d'approvisionnement est dû au retard de la mise à disposition de d'approvisionnement des équipements de bureau.
- **Hypothèse3** : La troisième hypothèse trouvera sa vérification sur la base des entretiens réalisés avec les agents du système de gestion d'approvisionnement à l'ANPME. Cette hypothèse sera validée si et seulement si le résultat des entretiens effectués avec les chefs département et assistants confirme effectivement à 100% l'absence du tableau de bord de gestion et explique le respect des normes d'approvisionnement

c) Outils et méthode d'analyse des données

L'analyse des données s'est faite sur la base des données obtenues. Elle est favorisée par le calcul des ratios de performance des immobilisations, les inventaires des équipements de bureau ; ce qui nous a permis d'avoir une idée sur l'état de la gestion des matériels ; de donner notre appréciation et de faire des suggestions. En effet l'analyse qualitative a consisté à interpréter les données collectées au regard de la théorie et des normes en vigueur prévue par le législateur dans la gestion d'approvisionnement d'équipement de bureau dans les organisations d'Etat. En ce concerne l'analyse quantitative nous avons retiré de leurs documents les éléments déjà rédigé dans un tableau qui montre le calcul et le pourcentage du niveau des immobilisations. Voir annexe

d) Difficultés de l'étude

Au cours de réalisation de ce travail, nous avons rencontré bon nombre de difficultés dont les plus importantes sont :

-L'accès à certains documents confidentiel,

- L'absence de collaboration de certains agents faute de temps, - La réticence de certains agents à fournir des informations utiles à l'étude, - Les modestes moyens financiers dont nous disposons ont été également limité notre de recherche. **e) Les**

limites de l'étude

Ces difficultés ainsi énumérées ne sont pas sans conséquence sur le contenu de notre travail, mais elles ne font pas perdre au travail de caractère qualité et la fiabilité des informations,

Néanmoins, pour une meilleure gestion de la performance du processus des approvisionnements des équipements de bureau tous les maillons de la chaîne événementielle et toutes les étapes de cette chaîne doivent être prises en compte.

Il faut peut être aussi intégré des outils plus performants pour que les pratiques des approvisionnements des équipements de bureau puissent s'améliorées.

CHAPITRE III

Présentation et Analyse des Résultats

Vérification des Hypothèses et suggestions

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DE LA PRATIQUE D'APPROVISIONNEMENT DES EQUIPEMENT DE BUREAU L'ANPME

Paragraphe 1 : Stratégie d'approvisionnement

On ne peut pas aborder le champ de la gestion des approvisionnements sans au préalable faire des prévisions. Ainsi, une programmation budgétaire s'avère nécessaire.

A) Programmation des investissements

De façon générale, la programmation se fait à travers le budget lors des prévisions annuelles.

En effet, au début du troisième trimestre de chaque année, la direction générale envoie une note circulaire à chaque chef département des structures aux fins de lui faire parvenir leur projet de budget pour le compte de l'année suivante. Le projet de budget des structures est élaboré par chaque chef département qui évalue les besoins de ses services de façon prévisionnelle et ceci, de commun accord avec les chefs des services rattachés à son département. Une fois le projet de budget des départements arrêtés, la Direction générale les envoie au département administratif et financier (DAF) qui procède à la centralisation desdits projets de budget. A cet effet, le comité de direction (CODIR) siège sous la présidence du directeur général et réunit les chefs départements des différentes structures et les représentants syndicaux. C'est l'occasion pour chaque chef département de soutenir son budget. Ainsi, à l'issue du CODIR, le budget général est élaboré. Une fois passée cette étape, le Directeur général envoie une correspondance au président du Conseil d'Administration pour la tenue de la section budgétaire. Cette section réunit les membres du Conseil d'Administration, le Directeur Général, l'Agent Comptable, le Chef Département Financier et éventuellement les autres directeurs techniques qui prennent part à la section budgétaire.

Au cours de ladite section, le Directeur Général est assisté de ses directeurs techniques afin de donner des éclaircissements aux questions des membres du Conseil d'Administration. C'est alors que des rajouts et des restrictions sont portés au projet de budget. Les amendements sont donc faits, pour finalement adopter le budget de l'Agence. La dernière étape est celle de l'envoi dudit budget à l'autorité de tutelle, le ministère chargé du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanal (MCIA), qui se charge à son tour de l'envoyer en conseil des ministres pour l'approbation et adoption par le

gouvernement. Le budget ainsi adopté se répartit en budget de fonctionnement, budget de trésorerie et budget d'investissement qui lui détermine les grandes orientations quant aux acquisitions d'immobilisation.

B) La pratique d'approvisionnement des équipements de bureau à L'ANPME 1-

Les commandes normales

➤ Cas ou le bien commandé est au magasin à l'ANPME

Toute la procédure est résumée dans un document appelé carnet de demande. Lorsque le besoin naît dans un service, il est exprimé à travers le carnet avec la signature du DAF. Le carnet est ensuite adressé au service d'approvisionnement et logistique. A ce niveau, ce service vérifie la situation du stock concernant le besoin exprimé afin de s'assurer si, le bien existe déjà en stock et en quantité suffisante pour couvrir la demande, où s'il fait partir d'une commande en cours pouvant déjà couvrir le besoin exprimé. Elle mentionne son observation sur le carnet. Si le bien est disponible en stock ou en cours de commande et en quantité suffisante pouvant satisfaire le besoin, alors la procédure s'arrête. Le service demandeur procédera la formalité de signature dans un cahier de livraison du bien.

- ✓ **Force** : satisfaction instantané des besoins des structures.
- ✓ **Faiblesse** : non maîtrise du taux des besoins de chaque structure pour une période donnée

➤ Cas ou le bien commandé n'est pas au magasin

Dans ce cas la procédure est tout autre. L'étape de la consultation est engagée. Elle consiste à consulter la ligne budgétaire du bien ; ensuite, s'il s'agit d'un matériel technique, le dossier est envoyé au service compétent qui fournir des renseignements sur le matériel.

- **Consultation des**

fournisseurs Elle consiste à définir le mode de consultation des fournisseurs.

Ainsi nous avons :

- Le gré à gré
- La consultation restreinte
- La consultation ouverte

Puis s'ensuit l'étape de prise de contact avec au moins trois fournisseurs agréés qui envoient leur offre sous pli fermé. Un comité composé du représentant du service achat, de celui du service demandeur et un représentant de l'entité ayant la compétence technique du matériel en commande se réunit pour le dépouillement des offres. Ces différents services devront s'entendre pour enfin retenir un fournisseur. Ensuite le dossier transféré au chef Département Administratif Financier pour informations budgétaires. Cette dernière vérifie à nouveau la ligne budgétaire afin de voir si le crédit alloué est disponible et vérifie la conformité du dossier.

- **Si le crédit alloué est suffisant**

Lorsque le crédit est suffisamment disponible sur la ligne budgétaire, le dossier est ensuite transféré à la cellule de contrôle des marchés publics(CCMP) pour un dernier contrôle. Elle compare le prix référentiel au prix proposé par le fournisseur et calcul l'écart. Aussi, elle vérifie si les fournisseurs ont bien fournis toutes les pièces de constitution des dossiers afin de donner son approbation. Lorsque toutes les conditions sont respectées, le dossier est renvoyé au Service Achat pour procéder à la commande. **(Voir annexe)**

□ **Si le crédit alloué est insuffisant**

Lorsque le crédit disponible sur la ligne budgétaire est insuffisant, le dossier reste en suspens (**voir annexe**)

❖ **Les commandes par appel d'offres** Ici,

deux cas sont possibles :

- **L'offre technique :**

L'ANPME procède à la validation des pièces maitresses (carte de commerçant, registre de commerce, attestation fiscal, IFU); vérifie la qualité du bien proposé et voit la capacité de chaque fournisseur à fournir cette prestation.

- **L'offre financière :**

A ce niveau on procède au dépouillement de la facture pro forma de chaque fournisseur pour retenir le moins disant en tenant compte des meilleures conditions de prix. Notons qu'on retient l'adjudicateur.

Le dossier d'appel d'offre est constitué et transmis au Directeur Général pour appréciation et signature. Ensuite la Direction Générale émet par des moyens appropriés l'avis d'appel d'offres à l'endroit des fournisseurs qui soumissionnent en faisant parvenir sous pli fermé toutes les informations et réponses concernant l'appel d'offres. Suite au soumissionnement des fournisseurs, la commission d'appel d'offre siège pour le dépouillement et procède au choix du fournisseur qui propose le coût comparatif le plus économique pour l'entreprise. La direction générale et le fournisseur retenu signent conjointement un contrat qui détermine les conditions d'exécution de la commande ; il s'en suit la rédaction et la transmission du bon de commande au fournisseur pour la suite .une copie du contrat est envoyée au chef section matériel pour un bon suivi de l'exécution de la commande par le fournisseur. ✓ **Force :**

Implication de tous les acteurs sur la chaîne d'approvisionnements des équipements de bureau

- ✓ **Faiblesse** : longue durée d'exécution d'achat des équipements de bureau **C) Le délai d'approvisionnement**

Il s'agit d'un autre élément dont le service doit tenir compte avant la prise de toute décision, cet élément doit également être intégré lors de la planification des prévisions de chaque article commandé et ce, pour prendre toutes les précautions nécessaires pour éviter tout retard de livraison. Pour les articles de grande qualité et de faible valeur, les entreprises doivent planifier leurs achats à très long terme et aviser leurs fournisseurs de toute modification à apporter à leur calendrier par ailleurs, pour compenser les incertitudes liées au transport, le service Achat/ approvisionnement peut exiger que le fournisseur conserve un stock de sécurité à la région où se trouve l'usine de l'entreprise. Il arrive aussi qu'il demande une certaine forme de garantie ou de caution de bonne exécution. Actuellement, le délai d'obtention d'un article acheté diminue avec la popularité croissante des systèmes de transmission de l'information en directe.

- ✓ **Force** : exigence du délai d'approvisionnement à l'ANPME
- ✓ **Faiblesse** : mauvais calcul du temps de gestion des approvisionnements des équipements de bureau.

Paragraphe 2 : Pratique de la gestion de stock

A- La gestion du magasinage

Les stocks de l'ANPME sont placés dans un ou plusieurs magasins afin de les ranger suivant leur réception et leur mise à disposition. Pour cette gestion, on trouve plusieurs types d'organisation. Entre autre nous avons :

a) Gestion mono magasin

Dans ce type d'organisation, tous les produits sont stockés et gérés dans un lieu unique.

- ✓ **Force** : Il a l'avantage de simplifier la gestion du stock
- ✓ **Faiblesse** : entraîne nécessairement de nombreuses manutentions, ce qui génère des délais et des coûts.

b) Gestion multi-magasin :

Afin de minimiser la manutention, on préfère parfois répartir les stocks dans plusieurs magasins. Chaque magasin regroupe les produits par type (produits finis, matières premières...) ou en fonction de la proximité géographique. Pour les produits, on peut également dissocier deux modes de gestion.

- ✓ **Force** : chaque article a son magasin ce qui permet de vite identifier les produits
- ✓ **Faiblesse** : augmentation du cout de possession.

B- La pratique de la gestion des entrées sorties

La livraison, les matériels commandés sont réception par l'assistant du DAF chargé d'approvisionnement et logistique. Ces derniers effectuent un contrôle de qualité et de quantité en vérifiant la conformité de la livraison à la commande grâce à une photocopie du bon de commande que le livreur doit garder sur lui ; Après la réception

des immobilisations acquises, elle font leur entrée dans le patrimoine de l'ANPME ; on procède à la vérification de la conformité du bien livré puis un bon de livraison ou un procès-verbal de réception est établi au fournisseur en échange de sa facture. la comptabilité élabore une fiche pour chaque immobilisation et lui attribuer un code en fonction de sa nature avec toutes les références utiles à son suivi : sa valeur d'origine, le mode d'amortissement, sa durée d'utilisation.....

Toutes ses informations sont saisies pour chaque immobilisation dans le logiciel de comptabilité et facilitent le suivi individuel.

Afin de permettre un suivi des quantités en stock, chaque mouvement de stock (entrée ou sortie) doit faire l'objet d'une transaction. Pour être optimum, il est souhaitable que les mouvements soient saisis en temps réel dans le système informatique de gestion des stocks. On connaît ainsi à chaque moment l'état réel du stock. La relation entre les quantités réellement en stock, et les quantités indiquées par la gestion des stocks dépendent de la rigueur avec laquelle les mouvements sont saisis. Toute erreur de saisie se traduira par un écart entre la réalité et les quantités indiquées dans les fichiers. Pour une gestion rigoureuse, il est indispensable de limiter l'accès des magasins aux seules personnes autorisées.

C- La gestion des inventaires

Il est prévu chaque année à l'ANPME deux inventaires notamment dans le mois de juin et de décembre pour confronter l'existant théorique et l'existant réel, puis faire le point des consommations afin de gérer les demandes pour que soient évités les gaspillages et les usages détournés des objectifs de l'Agence. Notons aussi à ce niveau qu'il est établi chaque semestre un rapport permettant un rapprochement, incluant des explications sur les écarts constatés et enfin transmettre le rapport au directeur général. C'est une obligation légale faite aux entreprises qui consiste au recensement

et à la valorisation de toutes les immobilisations de son patrimoine à la date de la clôture de l'exercice.

Qualifier d'inventaire physique ou extra comptable, les travaux d'inventaire ont pour objet à identifier, à localiser et à compter physiquement les immobilisations. Pour l'effectivité de ces travaux, l'ANPME crée une commission courant le mois de décembre de chaque année. Composée des comptables et financier, la commission procède au recensement de toutes les immobilisations ; ce travail se fait de département en département de magasin centrale au magasin décentralisé. Après cet état physique des existants, la comptabilité procède à la confrontation entre les immobilisations figurant au bilan comptable de l'exercice et ceux recensés sur le terrain en terme de valeur et de quantité.

A tout moment, le gestionnaire doit être capable de fournir un état des stocks pour chaque référence en quantité en en emplacement. Pour vérifier la qualité de l'état des stocks (différence entre stock réel et image informatique du stock), il faut effectuer des inventaires et éventuellement remettre à jour l'image informatique. Un inventaire consiste en une opération de comptage des articles dans les rayons du magasin. On trouve principalement deux types d'inventaires.

a) L'inventaire permanent:

Il consiste à l'ANPME tenir à jour en permanence les quantités en stock des équipements de bureau afin de suivre les besoins de chaque structure.

b) L'inventaire intermittent :

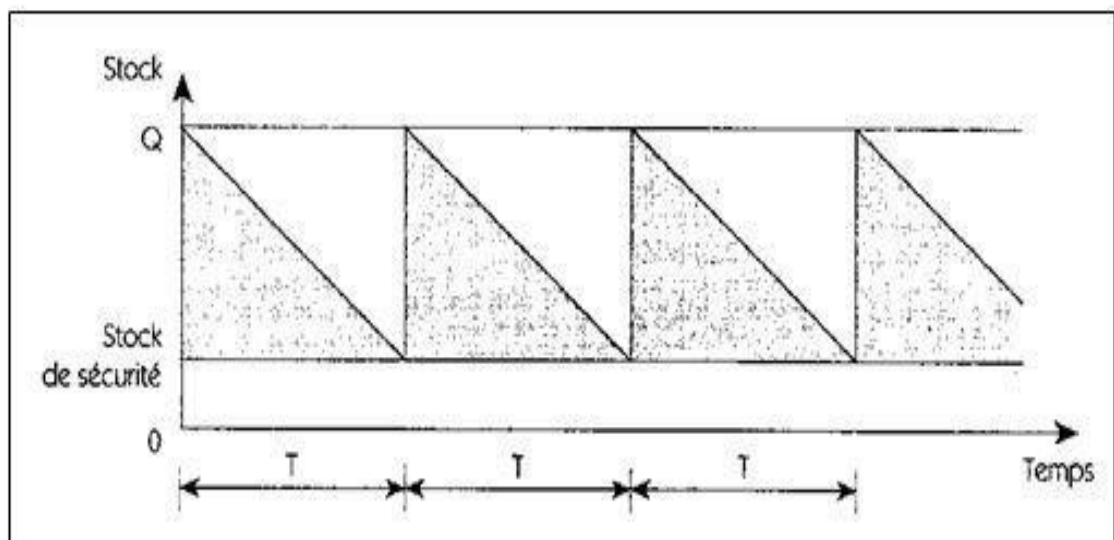
Il est en générale, effectué une fois par an en fin d'exercice comptable. Il est effectué pour tous les articles de l'entreprise, d'où une grosse charge de travail qui perturbe l'activité.

- ✓ **Force** : Au niveau de l'inventaire permanent il permet à l'ANPME de suivre de façon régulière l'entrée et sortie et pour l'inventaire intermittent il permet de faire le constat du stock réel des équipements de bureau à la fin de l'exercice.
- ✓ **Faiblesse** : Les demandes ne suivent pas les périodes.

D- Méthode de réapprovisionnement

a) Méthode de réapprovisionnement fixe

Ce type de contrat constitue plus un cas académique qu'une réalité d'entreprise compte tenu de la régularité qu'il implique. Il peut être utilisé pour les articles de faibles valeurs. On définit le stock de sécurité qui est un stock supplémentaire qui sert à protéger l'entreprise d'une rupture en cas d'aléas. Les quantités commandées seront voisines de la quantité économique, le stock de sécurité pouvant être réduit (il existe, en effet, peu de risques de pénurie sur la pièce concernées, les délais de livraison étant assez stables).



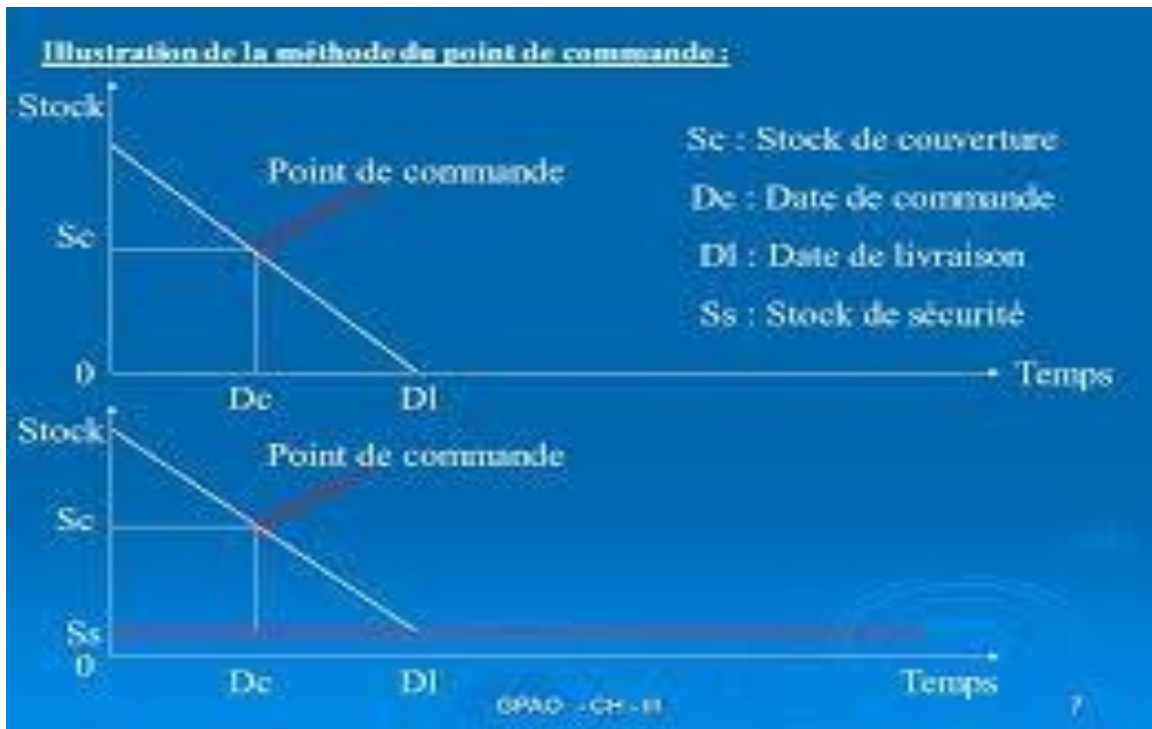
Source : Sur Internet

Figure 1 : Méthode de réapprovisionnement fixe

- Cette méthode est défavorable à l'ANPME pour des raisons de son activité.

a) Méthode du point de commande

Le point de commande est le niveau de stock qui doit déclencher l'ordre d'achat. Il est défini également comme étant le niveau de nécessaire pour couvrir les besoins durant le délai d'approvisionnement.



Source : Sur Internet

Figure 2 : Méthode du point de commande

- Compte tenu de sa prestation cette méthode est favorable à l'ANPME pour éviter l'arrêt brusque de son activité

Section 2 : présentation et Analyse des résultats Suggestions et conditions de mise œuvre

Paragraphe1 : présentation et Analyse des résultats

Dans le cadre de notre analyse, nous avons recueilli des informations tant de la part des agents de la livraison de l'approvisionnement et matériel ainsi que de la division comptabilité. Cependant, notre étude nous a permis :

- d'apprécier les méthodes de gestion en usage
- de fait ressortir les origines des problèmes observés
- sur la base de remarques faites, proposer des méthodes plus saines.

En effet, au bout de notre analyse, nous avons souligné deux grands problèmes que rencontre la gestion des approvisionnements :

- la gestion non efficace des approvisionnements ;
- la gestion non optimale des stocks ;

Toutes les problématiques relevées constituent des insuffisances qui occasionnent des contre performances au niveau des actions de développement à ANPME. Ainsi, leur résolution contribuera à améliorer les performances de la gestion dans cette entreprise.

A- Quelques causes de la gestion non efficace des approvisionnements

- Lenteur du processus d'approvisionnement ;
- Non maîtrise des méthodes de prévisions par certains acteurs ;
- Mauvaise évaluation du besoin de chaque département ;
- Retard dans l'autorisation de l'exécution d'achat ;
- pénurie de certains matériels sur le marché ;
- Exigence et normes de qualité méconnues ;
- Non respect du bon de commande par certains fournisseurs ;

B- Quelques causes de la gestion non optimale des stocks

- Inexistence d'un logiciel performant de gestion des stocks ;
- Absence d'un modèle rigoureux de gestion de stock ;
- Rupture intempestive de stock

- Absence d'un stock de sécurité ;
- sur stockage

C- Présentation et Analyse des résultats d'enquête

La présentation des tableaux après dépouillement des questionnaires.

Tableau n°2 : Existence du système d'approvisionnement

Elément	Oui	Non	Total
Effectif	0	13	13
Fréquence	-	100%	100%

Source : résultat de nos enquêtes

D'après ce tableau n°2, 100% de la population ciblée affirme qu'il n'existe pas un système d'approvisionnement des équipements de bureau

Tableaux n°3 : Taux des réalisations des approvisionnements des équipements de bureau

Elément	Fort	Moyen	Faible	Total
Effectifs	8	5	0	13
Fréquence	61, 53%	38 ,47%	-	100%

Source : résultat de nos enquêtes

D'après ce tableau N°3, 61,53% de cette population affirme que le taux de réalisation est fort et 38,7% confirme que ce taux est moyen

Tableau N° 4: Outil de suivi utilisé

Elément	Fiche de suivi manuel	Tableau de bord	Fiche de suivi informatisé	Rien	Total
Effectifs	6	2	3	2	13
Fréquences	46,1%	15,38%	23,09%	15,38%	100%

Source : Résultat de nos enquêtes

D'après ce tableau N°4 15,38% de la population étudiée affirme qu'il existe un tableau de bord comme outil de suivi utilisé dans l'Agence, 23,09% ; 46,1% estime respectivement qu'il existe une fiche de suivi informatisé et une fiche de suivi manuelle comme outil utilisé et 15,38% rien du tout n'affirme comme fiche de suivi.

Tableau N°5 : Efficacité du système d'élaboration des approvisionnements des équipements de bureau

Elément	Oui	Non	Abstention	Total
Effectifs	03	07	03	13
Fréquence	13,06%	63,83	23,07%	100%

Source : Résultat de nos enquêtes

Le tableau N°5 permet de conclure que 63,83% de la population ciblée affirme que le système d'organisation n'est pas efficace. Cependant 13,06% de cette population dit le contraire et 23,07% ont gardé le silence par rapport à cette question.

Tableau N°6 : La non disponibilité des subventions à temps

Eléments	Oui	Non	Total
Effectifs	0	13	13
Fréquences	0%	100%	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Par ce tableau N°6, 100% de la population ciblée affirme que les subventions ne sont pas disponibles à temps.

Tableau N°7 : L'insuffisance du crédit d'approvisionnement des équipements de bureau alloué par l'Etat.

Eléments	Suffisants	Insuffisants	Abstention	Total
Effectifs	0	13%	0	13
Fréquences	0%	100%	0%	100%

Source ; Résultat de nos enquêtes

D'après le tableau N°7, 100% de la population ciblée affirme que les crédits d'approvisionnement des équipements de bureau sont insuffisants.

D- vérification des hypothèses

Des conclusions partielles après analyse des questions n°2 et 3, nous pouvons dire que le système d'approvisionnement n'est fiable, les crédits (subvention) par l'Etat sont insuffisants et un retard d'accès de subventions ; ce qui explique la non maîtrise des besoins et accusent un retard dans l'exécution des activités.

Au niveau des tableaux de réalisation de produits et de charge, nous pouvons dire que les taux de réalisation en terme de charges est de 83,66% en 2013, 106,8% et 106,9% respectivement en 2013 et 2014 ; ce qui donne en moyenne un taux de 99,12% et en terme de produits les taux de réalisation sont de 79,67% , 99,87% et 98,86% respectivement en 2013, 2014 et 2015 ; soit un taux de 92,8% en moyenne.

Vue tous ces résultats, nous pouvons conclure que l'hypothèse N°1 est confirmée.

Les informations recueillies lors du dépouillement de nos questionnaires, les personnes interrogées reconnaissent l'inefficacité du système d'organisation mise en place lors de l'élaboration du processus d'approvisionnement, le manque du suivi et contrôle de stock et le non respect des normes d'approvisionnement des équipements de bureau

Vue toutes ces informations relevées et par rapport à aux pourcentages de suivi et contrôle des approvisionnements des équipements de bureau d'après nos résultats.

dans l'hypothèse 2 et 3, nous ont permis de dire que le manque de suivi et contrôle d'approvisionnement est à l'origine de l'inexistence d'un système d'approvisionnement efficace à l'ANPME.

De tout ce qui précède et avec notre seuil de décision, nous pouvons dire que l'hypothèse N°2 est confirmée.

Vue tous les éléments de nos résultats nous pouvons dire que l'hypothèse N°3 est confirmée.

Paragraphe 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

Ici, nous préconiserons des suggestions, conditions objectives pour remédier aux causes réelles se trouvant à la base de ces problèmes. **A- Suggestions**

La détermination des solutions et leur mise en application permettent de résorber les causes inhérentes à un problème. C'est dans cette logique que nous proposons les solutions pour l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques, en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

a) Suggestions liées au problème spécifique 1

Dynamiser le service chargé d'approvisionnement des équipements de bureau sur un plan fonctionnel. Ce service sera resté en collaboration avec la cellule d'audit et du contrôle interne.

Mettre en place un mécanisme d'élaboration des procédures des approvisionnements des équipements de bureau qui consiste à un suivi stricte et rigoureux dans la pertinence du bien demandé par un service.

Etablir un tableau de bord des procédures des approvisionnements des équipements de bureau par le contrôle de gestion et devra contenir les instructions et les renseignements nécessaires à la commande par rapport aux besoins de chaque département.

b- suggestions liées au problème spécifique2

Il faut l'analyse de la situation de chaque département selon ses besoins pour améliorer la performance et améliorer les forces, faiblesses, les opportunités et les menaces afférentes ; l'établissement de proposition des approvisionnements des équipements de bureau feront ensuite l'objet de discussion entre supérieur et subordonnés.

D'autres techniques d'analyse telles que la méthode indiciaire, la méthode basée sur le flair et la méthode du rapprochement peuvent être également utilisées.

La méthode indiciaire consiste à faire les prévisions en fondant sur le niveau de réalisation de deux années précédentes et les tendances dégagées ;

- La méthode basée sur le flair consiste à se fonder sur certains paramètres pour fixer le niveau de prévisions ;
- Quant à celle du rapprochement, elle consiste à collecter les informations auprès des agences sœurs pour faire des prévisions.

c- Suggestions liées au problème spécifiques

- Créer une ligne d'approvisionnement des équipements de bureau pour les réalisations imprévues ;
- Effectuer un recyclage du personnel aux séances de décision et de formation.

B) Conditions de mise en œuvre

Une fois le programme des approvisionnements élaboré, il est important qu'il soit bien exécuté donc la nécessité pour chaque responsable d'avoir le profil qu'il occupe et le maîtrise correctement. A cet effet il faudra qu'il soit doté d'un esprit d'équipe, d'initiation qui sont entourés de collaborateurs compétents, motivés et soucieux de la réussite des objectifs fixes par l'ANPME.

Certaines conditions s'avèrent nécessaires par la mise en œuvre de nos suggestions.

Au centre de ces suggestions, on note la volonté que doivent manifester les autorités d'améliorer la pratique qui se fait du contrôle des approvisionnements des

équipements de bureau au sein de l'ANPME afin de permettre une gestion plus efficace et plus transparente des ressources de l'ANPME.

- a- Condition de mise en œuvre liée au problème spécifique1 : Une bonne exécution du programme d'approvisionnement
- b- Condition de mise en œuvre liée au problème spécifique2 : Un suivi et un contrôle régulier des approvisionnements à l'ANPME
- c- Condition de mise en œuvre liée au problème spécifique3 : Mettre en application les mesures correctives susceptibles d'améliorer la performance des centres de responsabilité de l'ANPME.

CONCLUSION

Il ressort de nos analyses que les problèmes que soulève la gestion des approvisionnements lui font jouer un rôle essentiel dans l'entreprise. Pour ce faire, seules les méthodes de gestion efficace des approvisionnements assureront la pérennité de l'entreprise. C'est dans cette optique que nous avons jugés opportun l'étude des éléments qui sou tendent d'une part, la gestion économique des stocks à travers l'organisation ainsi que la gestion des stocks proprement dite. En effet, après avoir fait l'étude des différentes théories modernes en matière de gestion de l'approvisionnement, nous avons pu nous rendre compte de l'importance et de l'utilité de cette gestion à l'ANPME. Aussi nous avons après analyse de la pratique faite à l'ANPME, quelques insuffisances dont la correction permettrait à ce dernier d'être mieux gérer.

Dans le souci de contribuer à l'amélioration de la gestion des approvisionnements des équipements de bureau dans cette entreprise, nous avons proposé des solutions aux insuffisances constatées. Entre autre nous avons : la mis au point d'un guide d'achat ; la mis à jour des dossiers produits-fournisseurs ; le renforcement du suivi des commandes ; la réorganisation du bureau des achats ; l'instauration d'un système d'analyse des coûts et la constitution d'un stock de sécurité dans la mesure du possible. Nous exhortons les autorités de la dite entreprise à prendre en considération ces solutions pour assurer une meilleure rentabilité des activités de l'ANPME. Il est en outre évident pour les entreprises d'une aussi grande envergure telle l'ANPME, que le moindre avantage découlant d'une meilleure gestion des approvisionnements des équipements de bureau est source d'une meilleure rentabilité assurant une position

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alain Courtois, Chantal Martin-Bonnefous, Maurice Pillet, « gestion de production », les Editions d'organisation, 1997 PP131-133
- CHOUKPA FASEG 2004 Diagnostic du système d'approvisionnement à l'ORTB
- Clément HOUEGA et Solange GUEDENON 2014 La gestion des immobilisations dans une Entreprise d'Etat: cas du BENIN Télécoms SA Edition Geaten Morin, Québec, 1992 pp15.
- GERVAIS 1990 Contrôle de gestion et planification d'ENTREPRISE
- HOUNSA FASEG 1993 Diagnostic financier et comptable de la COBENAM
- Leenders, Fearon, Nollet « la gestion des approvisionnements et des matières »,
- Manuel de procédure Administrative et Financière de l'ANPME
- Modeste BOGNON et Charline AHOUANDJINO 2015 Analyse de la gestion des approvisionnements des équipements de bureau
- Plan stratégique 2012-2016 de l'ANPME

□



ANNEXES

ANNEXE N1**QUESTIONNAIRES**

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Licence Professionnelle en Science de Gestion à la Faculté des Science Economique et de Gestion FASEG, de l'Université d'Abomey-Calavi et dont le thème est intitulé : Analyse de la gestion des approvisionnements des équipements de bureau à l'ANPME, nous avons l'honneur de soumettre à votre haute bienveillance le questionnaire qui suit:

1- Existe-t-il un système d'approvisionnement fiable ?

Oui

Non

2- Quel est le niveau de réalisation d'approvisionnement à l'ANPME

Fort

Moyen

Faible

3- Quel est l'outil de suivi régulier des équipements de bureau ?

Quel est à votre connaissance l'outil de suivi utilisé au sein de l'ANPME ?

Fiche de suivi manuelle

Tableau de bord

Fiche de suivi informatisée

Rien

4- Le système d'organisation mise en place lors de l'élaboration de la procédure d'approvisionnement est-il efficace ?

Oui

Non

Abstention

5- Existe-t-il un suivi d'approvisionnement régulier à l'ANPME ?

Oui Non Abstention

6- Les normes d'approvisionnement des équipements de bureau sont elles respectées ?

Oui Non

7- Êtes-vous satisfait des différentes activités réalisées par l'ANPME ?

Oui Non

8- Les crédits d'approvisionnement alloués par l'Etat à l'ANPME sont :

Suffisants Insuffisants Abstention

9- Les subventions d'approvisionnement alloué par l'Etat à l'ANPME sont disponibles à temps?

OUI NON

10-Que pensez-vous de la procédure de la demande de chaque service à l'ANPME ?

11-Quelles sont selon vous les raisons de l'absence de suivi régulier des besoins de chaque service ?

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	I
DEDICACE.....	Ii
REMERCIEMENT.....	Iii
LES ABREVIATIONS.....	Iv
LISTE DES TABLEAUX.....	V
RESUME.....	Vi i
SUMMARY.....	Vi
.SOMMAIRE	i
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE1: CADRE INSTITUTIONEL DE L’ETITUDE	2
SECTION 1 : PRESENTATION DE L’ANPME	3
Paragraphe1 : Historique, Mission, et Structure organisationnelle	3
A. Historique	3
B - Mission et Attributions de l’ANMPE.....	
C - Structure organisationnelle.....	4
Paragraphe2 : Environnement de l’ANPME, ressources et structures	10
1- Environnement interne de l’ANPME.....	10
3 -Ressources de fonctionnement de l’ANPME	11
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE.....	15
Paragraphe1 : Travaux exécutés.....	15
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et observation de stage.....	16
B- Difficultés rencontrées.....	16
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	20

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE	21
Paragraphe1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	21
I- Problématiques.....	21
II- Intérêt de l'étude.....	22
Paragraphe2 : Objectifs et Hypothèse de recherche.....	23
Hypothèse 1 : Manque de suivi et contrôle d'approvisionnement.....	23
Hypothèse 2 : Le non disponibilité de crédit d'approvisionnement à temps.....	24
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	24
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	24
1-Clarification de quelques concepts.....	24
2-Etudes empiriques sur la gestion d'approvisionnement des équipements de bureau dans les entreprises publiques.....	28
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	30
30 CHAPITRE III: PRESENTATION ET ANALYSES DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	35
SECTION 1 : PRATIQUE DES APPROVISIONNEMENTS DES EQUIPEMENTS DE BUREAU A L'ANPME.....	36
Paragraphe 1 : Stratégie d'approvisionnement	36
A) Programmation des investissements.....	39
Paragraphe 2 : Pratique de la gestion de stock.....	40
A) La gestion du magasinage.....	40
Section 2 : présentation et Analyse des résultats suggestions et condition de mise en œuvre.....	41
Paragraphe1 : présentation et Analyse des résultats	41
Paragraphe 2 : Suggestions et condition de mise en œuvre.....	49
CONCLUSION.....	52
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	53

ANNEXE.....	a
TABLE DES MATIERES.....	d

