



REPUBLIQUE DU BENIN

᠘᠘᠘᠘\*᠘᠘᠘᠘

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

᠘᠘᠘᠘\*᠘᠘᠘᠘

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

᠘᠘᠘᠘\*᠘᠘᠘᠘

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE  
(E.N.A.M.)

᠘᠘᠘᠘\*᠘᠘᠘᠘



## MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II

OPTION : ADMINISTRATION DES FINANCES

FILIERE : ADMINISTRATION DES FINANCES ET DU TRESOR

ANNEE ACADEMIQUE : 2010 – 2011

### THEME :

**CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE MATIERE A  
L'ASSAINISSEMENT DU PATRIMOINE MATERIEL DE L'ETAT :  
CAS DE LA DIRECTION GENERALE DE L'ENERGIE.**

Réalisé et soutenu par :

**M. Roselyne Floriane M. MARTINS**

Sous la direction de :

Maître de stage :

**Soulémane BOURAIMA MAMA**

Directeur de l'Administration et des  
Finances de la DGE

Directeur de mémoire :

**François HOUNSA**

Enseignant à l'ENAM

Janvier 2012

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT** : Dr GOUNOU Abdoulaye

**VICE-PRESIDENT** : AKABA Félicien

**MEMBRE** : MEDO Herbert

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS  
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT  
ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR  
AUTEUR.**

## **DEDICACE**

*Je dédie ce mémoire :*

*A vous mes parents Blaise MARTINS et Noëllie ODOUNLAMI MARTINS, qui m'avez toujours permis de faire mes propres choix ;*

*A toi Dany Rey MARTINS pour ton sens pratique et ton esprit critique ;*

*A vous Kassirath et Faissath BOUSSARI pour la sollicitude et l'affection dont vous m'avez toujours entouré ;*

*A toi Abdul F. ASSANI, qui est toujours présent malgré la distance.*

## **REMERCIEMENTS**

*Notre profonde gratitude va à l'endroit de :*

- ◆ *monsieur François HOUNSA pour son encadrement et ses précieux conseils malgré ses multiples occupations ;*
- ◆ *monsieur Soulémane BOURAIMA MAMA, Directeur de l'Administration et des Finances de la DGE pour sa disponibilité et son soutien ;*
- ◆ *monsieur Bouraima SIMENOU, chef de Service du Matériel et de la Maintenance pour sa précieuse collaboration ;*
- ◆ *tout le personnel de la DGE pour son amabilité ;*
- ◆ *tout le corps enseignant de l'ENAM pour le partage du savoir et de l'expérience ;*
- ◆ *tout le personnel administratif de l'ENAM ;*
- ◆ *monsieur et madame BOUSSARI pour m'avoir accueilli à bras ouverts ;*
- ◆ *A Primaëlle, Carolle, Frantz et Léger ;*
- ◆ *A mes exceptionnels camarades de promotion.*

## **SIGLES ET ACRONYMES**

**C/SMM** : Chef de Service du Matériel et de la Maintenance

**DAF** : Direction de l'Administration et des Finances

**D/CONTRELEC** : Direction du Contrôle des Installations Electriques Intérieures

**DCF** : Délégué du Contrôleur Financier

**DEL** : Direction de l'Electricité

**DEN** : Direction de l'Energie

**DENR** : Direction des Energies Nouvelles et Renouvelables

**DESPR** : Direction des Etudes, de la Statistique, de la Planification et de la Réglementation

**DGAE** : Directeur Général Adjoint de l'Energie

**DGCA** : Directeur du Garage Central Administratif

**DGE** : Direction Générale de l'Energie

**DGML** : Directeur Général du Matériel et de la Logistique

**DHCF** : Direction des Hydrocarbures et autres Combustibles Fossiles

**DRFM** : Directeur des Ressources Financières et du Matériel

**IFU** : Identifiant Fiscal Unique

**OBEMINES** : Office Béninois des Mines

**RCCM** : Registre de Commerce et du Crédit Mobilier

**SA** : Secrétariat Administratif

**SARH** : Service de l'Administration et des Ressources Humaines

**SCF** : Service de la Comptabilité et des Finances

**SIGFIP** : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

**SMM** : Service du Matériel et de la Maintenance

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau N°1	Tableau de regroupement des problèmes par centre d'intérêt
Tableau N°2	Tableau de bord de l'étude
Tableau n° 3	Causes réelles de la gestion physique peu satisfaisante des stocks
Tableau n° 4	Causes réelles de la fréquente rupture des stocks

## **GLOSSAIRE**

**Stock optimum** : Il représente le niveau du stock dont la commande, la réception et la détention n'engendrent pas des coûts d'opportunités, de possession et de commande disproportionnés avec la valeur du stock. Le stock optimum se situe entre un stock minimum et un stock maximum.

**Stock de sécurité** : c'est le plancher minimum en dessous duquel le stock de matières, fournitures, consommables ne peut, sans préjudice, descendre dans le cadre du fonctionnement d'une entité. Le stock de sécurité permet de répondre aux aléas les plus fréquents liés à la consommation et à la livraison.

**Stock d'alerte** : encore appelé stock critique, c'est le niveau du stock à partir duquel la commande est déclenchée au risque de connaître une rupture. Il comprend le stock de sécurité auquel s'ajoute le stock minimum.

**Stock minimum** : encore appelé "stock tampon" ou "point de commande" ou "seuil de réapprovisionnement", il correspond à la consommation de l'article durant le délai d'approvisionnement (laps de temps entre la commande et la livraison).

**Comptable des matières** : c'est un agent à qui est confiée la gestion des valeurs consistant en des biens matériels. Il est assisté des préposés (magasinier, détenteur de matières) qui ont la garde physique des matières.

## **RESUME**

La Direction Générale de l'Energie a servi de cadre à notre stage de fin de formation du cycle II à l'ENAM. Au cours dudit stage, nous nous sommes intéressée à la gestion des stocks. Il ressort de nos observations le problème général de la gestion peu performante des stocks à la DGE. De ce problème général résultent deux problèmes spécifiques que sont :

- la gestion physique peu satisfaisante des stocks de matières ;
- la fréquente rupture de stocks.

Pour contribuer à la résolution de ces problèmes, nous nous sommes fixée un certain nombre d'objectifs. L'objectif général est de déterminer les conditions d'une gestion performante des stocks à la DGE et les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- définir les conditions d'une gestion physique satisfaisante des stocks ;
- identifier les facteurs de réduction des risques de rupture de stocks.

Dans le but d'atteindre efficacement ces objectifs, nous avons réalisé une enquête à partir d'un questionnaire que nous avons adressé au personnel administratif et technique de la DGE. Mais avant, nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses de recherche que les résultats de notre enquête ont confirmées. Nous avons alors proposé des mesures d'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes.

## **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION</b> .....	page 1
 <b>CHAPITRE PREMIER : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage</b>	
<b>et ciblage de la problématique</b> .....	page 3
<u>Section 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage .....	page 4
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique .....	page 24
 <b>CHAPITRE DEUXIEME : Cadre théorique, vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions</b> .....	
<u>Section 1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude .....	page 29
<u>Section 2</u> : Vérification des hypothèses et approches de solutions .....	page 43
 <b>CONCLUSION</b> .....	page 54
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	page 56
<b>ANNEXES</b> .....	page 57
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	page 61

## **INTRODUCTION**

L'Etat, les collectivités locales, les établissements publics et en général les organismes publics, en tant que personnes morales de droit public possèdent un patrimoine constitué notamment par un patrimoine financier, un patrimoine immobilier et un patrimoine matériel. C'est sur ce dernier que portera notre attention.

En effet, l'organisme public est investi de missions et pour pouvoir assurer celles-ci, il a besoin des matériels. Ceux-ci sont généralement acquis avec des deniers publics, et comme tels, ils nécessitent une gestion claire et transparente impliquant des règles bien définies et une comptabilisation tenue à jour afin de les préserver de toute forme de dilapidation.

En matière de finances publiques, la première règle qui s'impose à l'Administration consiste à la protection des deniers publics et, partant, de leur utilisation dont l'acquisition des matériels, matières et objets nécessaires à l'accomplissement de ses missions et à son fonctionnement.

C'est dans cette logique qu'intervient la comptabilité des matières qui a pour objet le recensement et le suivi comptable de tout bien, meuble et immeuble, propriété ou possession de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics. Elle permet à tout moment la connaissance des existants et leurs mouvements sous le double aspect de la quantité et de la valeur ainsi que le contrôle des existants et leur utilisation. La gestion des stocks en est une sous branche. La mise en œuvre de la comptabilité des matières au sein de l'Administration béninoise présente de nombreuses irrégularités qui compromettent l'évaluation de la valeur réelle du patrimoine de l'Etat. Au nombre de ces irrégularités se trouvent le non respect des normes

d'entreposage des matières et matériels ainsi que les ruptures fréquentes de stocks qui nuisent au bon fonctionnement des services.

Le but de notre travail de recherche consiste à étudier le système de gestion des stocks mis en place à la DGE non seulement pour conserver mais aussi pour maintenir le stock à des niveaux tels qu'il ne produise que peu ou pas de rupture. Nous nous proposons de faire un diagnostic plus précis des problèmes posés ci-dessus afin de formuler des suggestions pour que d'une part la conservation des matières soit améliorée et que d'autre part les ruptures de stocks préjudiciables au bon fonctionnement de l'appareil administratif soient atténuées.

Nous procéderons par étapes : dans un chapitre premier, nous présenterons le cadre de travail ayant permis de dégager la problématique à étudier et dans un second chapitre, sur la base de la méthodologie adoptée, nous analyserons minutieusement les problèmes identifiés afin d'établir un diagnostic et d'apporter des approches de solutions.

## **CHAPITRE 1<sup>ER</sup> :**

### **CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.**

## **Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage**

Cette partie est consacrée à la description du cadre physique de la Direction Générale de l'Energie (DGE) et à la restitution des activités observées.

### **Paragraphe 1 : Présentation de la Direction Générale de l'Energie**

Elle se fera à travers l'historique, les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la DGE.

#### **I – Historique et attributions de la DGE**

##### **A – Historique**

La Direction Générale de l'Energie a été créée par l'arrêté N° 28/MMEH/DC/SGM/CTJ/CTRNE/DGE/SA du 28 mai 2004 portant attributions, organisation et fonctionnement de ladite Direction. Avant de prendre sa dénomination actuelle, la Direction Générale de l'Energie existait sous le nom de Direction de l'Energie (DEN) qui a vu le jour en 1987 avec une nomenclature plus souple et moins d'activités à effectuer. Mais pour des raisons d'efficacité de la politique énergétique, elle évolue et prend désormais depuis 2004 le nom de Direction Générale de l'Energie (DGE).

Elle est sise à Akpakpa au quartier Jak dans un bâtiment colonial situé au bord de la rue pavée menant au Ministère de la Santé.

Le domaine qui abrite la DGE appartenait autrefois au Ministère des Travaux Publics qui y avait construit depuis l'indépendance un bâtiment à quatre appartements servant de logement pour les expatriés des Travaux Publics. A la fin des années 70, trois des quatre appartements du bâtiment ont

été légués à l'OBEMINES qui y a installé au premier étage le service des Hydrocarbures et la Direction du Développement Minier.

La Direction Générale de l'Energie a connu depuis sa création trois directeurs que sont :

- Raoufou BADAROU du 28 mai 2004 au 29 novembre 2006 ;
- Cyr KOTY du 29 novembre 2006 au 07 janvier 2010 ;
- Justin AGBO du 07 janvier 2010 à ce jour.

### **B - Attributions de la Direction Générale de l'Energie**

Sous l'autorité du Ministre de l'Energie, de la Recherche Pétrolière et Minière, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables, la Direction Générale de l'Energie est chargée de proposer en liaison avec les autres structures nationales compétentes, la politique du Gouvernement dans le secteur de l'énergie et de veiller à sa mise en œuvre.

La Direction Générale de l'Energie est chargée entre autres de :

- élaborer et proposer toutes réglementations relatives aux activités concernant l'énergie et de veiller à leur bonne application ;
- susciter les initiatives tant publiques que privées ayant pour but la promotion du secteur de l'énergie au Bénin ;
- initier et élaborer en liaison avec toutes les structures nationales compétentes le plan énergétique du Bénin ;
- promouvoir toutes formes d'énergie : hydrocarbures, électricité et énergies nouvelles et renouvelables ;

- mener les études diagnostiques sur le niveau de développement du secteur de l'énergie ;
- suivre toutes les entreprises publiques, semi-publiques et privées du secteur de l'énergie ;
- contrôler la fiabilité des ressources d'énergie, la qualité des différentes formes d'énergie et leur utilisation rationnelle, la sécurité des moyens de transport et de stockage des produits pétroliers.

La Direction Générale de l'Energie rend compte au Ministre de l'Energie, de la Recherche Pétrolière et Minière, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables, de l'évolution du système énergétique national en élaborant des notes de synthèse.

## **II – Organisation et fonctionnement de la DGE**

### **A – Organisation**

La Direction Générale de l'Energie comprend :

- un Secrétariat Administratif (SA) ;
- une Direction de l'Administration et des Finances (DAF) ;
- une Direction des Etudes, de la Statistique, de la Planification et de la Réglementation (DESPR) ;
- une Direction de l'Electricité (DEL) ;
- une Direction des Energies Nouvelles et Renouvelables (DENR) ;
- une Direction du Contrôle des Installations Electriques Intérieures (D/CONTRELEC) ;
- une Direction des Hydrocarbures et autres Combustibles Fossiles (DHCF).

La Direction Générale de l'Energie est déconcentrée au niveau des Directions Départementales de l'Energie, de la Recherche Pétrolière et Minière, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables à travers les services de l'énergie. A ce titre, ces services de l'énergie sont chargés de l'exécution, sur toute l'étendue du territoire relevant de leur compétence, des tâches relatives à la mise en œuvre de la politique énergétique nationale. Ils sont dirigés par des chefs de service qui relèvent de l'autorité du Directeur Départemental.

## **B – Fonctionnement**

La Direction Générale de l'Energie est placée sous l'autorité d'un Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de l'Energie, de la Recherche Pétrolière et Minière, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables. Il peut être assisté d'un Directeur Général Adjoint de l'Energie (DGAE) qui le supplée en cas d'empêchement. Le Directeur Général Adjoint de l'Energie est nommé par arrêté du Ministre de l'Energie, de la Recherche Pétrolière et Minière, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables sur proposition du Directeur Général de l'Energie. Le Directeur Général de l'Energie peut également être assisté de conseillers techniques.

La DGE comprend plusieurs directions techniques dont chacune est placée sous l'autorité d'un directeur qui est responsable devant le Directeur Général de l'Energie. Le Directeur Technique est nommé par arrêté du Ministre sur proposition du Directeur Général de l'Energie.

Au sein de chaque direction technique, se trouvent plusieurs services dont chacun est placé sous l'autorité d'un chef de service qui est responsable devant

le Directeur Technique dont il relève. Le Chef de Service est également nommé par arrêté du Ministre sur proposition du Directeur Général de l'Energie.

### **1 - Le secrétariat administratif**

Le secrétariat administratif est chargé de la centralisation de toutes les correspondances, l'enregistrement du courrier ordinaire et confidentiel à l'arrivée, la dactylographie, la saisie, l'enregistrement et l'expédition du courrier, la reprographie des documents et toutes autres tâches à lui confiées par le Directeur Général de l'Energie dans l'exercice de ses fonctions.

Le secrétariat administratif est animé par un Chef Secrétariat nommé par arrêté sur proposition du Directeur Général de l'Energie. Le secrétaire administratif est astreint au secret professionnel dans l'exercice de ses fonctions. Il a rang de chef de service.

### **2 - La Direction de l'Administration et des Finances (DAF)**

La Direction de l'Administration et des Finances (DAF) est chargée de toutes les questions administratives, de la comptabilité, de la gestion du personnel et du matériel. A ce titre, elle a essentiellement pour tâches : l'organisation et l'exécution des tâches administratives, la gestion du personnel, la gestion du matériel roulant, du mobilier et du matériel de bureau, des bâtiments et des stocks, la gestion de tous les crédits affectés à la Direction Générale de l'Energie, l'élaboration, l'arbitrage et le suivi du budget de la DGE et de ses services déconcentrés, la production des bilans et des différents états financiers.

La Direction de l'Administration et des Finances (DAF) comprend :

- le Service de l'Administration et des Ressources Humaines (SARH) ;
- le Service de la Comptabilité et des Finances (SCF) ;
- le Service du Matériel et de la Maintenance (SMM).

➤ Le Service de l'Administration et des Ressources Humaines est chargé

entre autres :

- des questions de recrutement du personnel ;
- de la gestion courante du personnel ;
- de l'élaboration, de la mise en exécution et du suivi du plan de formation du personnel en liaison avec les autres directions ;
- de la rédaction des projets d'actes et documents administratifs ;
- de la gestion administrative des contrats et des marchés.

➤ Le Service de la Comptabilité et des Finances a entre autres pour tâches :

- l'élaboration du budget ;
- le suivi de l'exécution du budget ;
- la tenue de la comptabilité ;
- l'imputation et la saisie des données comptables ;
- la tenue de la caisse ;
- l'organisation des consultations et/ou des appels d'offres pour l'acquisition d'équipements ou de fournitures en collaboration avec les autres directions.

➤ Le Service du Matériel et de la Maintenance a pour tâches :

- de veiller à une gestion rationnelle de tous les matériels mobiliers et équipements appartenant à la DGE ;
- d'assurer l'organisation de l'entretien et de la maintenance des autres biens corporels ;
- d'assurer la gestion des stocks de fournitures de bureau et tout autre consommable destiné à la DGE en faisant l'inventaire physique et périodique de ceux-ci ;
- d'assurer la gestion du parc automobile ;
- d'assurer la gestion du parc informatique.

**3 - La Direction des Etudes, de la Statistique, de la Planification et de la Réglementation (DESPR)**

Elle est chargée de la planification énergétique, de l'élaboration de la réglementation des activités du secteur, de la mise à jour des données énergétiques, des études visant la promotion de l'efficacité énergétique. Elle est par ailleurs chargée conjointement avec les autres directions, des activités de contrôle, du respect des législations et réglementations en vigueur dans le secteur de l'énergie.

**4 - La Direction de l'Electricité (DEL)**

Elle est chargée de toutes les questions relatives à la production, au transport et à la distribution de l'énergie électrique. A ce titre, elle programme, coordonne et suit les activités y relatives en vue de l'utilisation de l'électricité. Elle est également chargée de l'élaboration et de l'actualisation des textes réglementaires du sous-secteur en liaison avec la DESPR.

## **5 - La Direction des Energies Nouvelles et Renouvelables (DENR)**

Elle est chargée de toutes les questions relatives au développement de l'électrification rurale et à la promotion des énergies nouvelles et renouvelables. A ce titre, elle programme, coordonne et suit les activités relatives à la production, à la distribution et à l'utilisation des énergies nouvelles et renouvelables. Elle est également chargée de l'élaboration et de l'actualisation des textes réglementaires du sous-secteur en liaison avec la DESPR.

## **6 - La Direction du Contrôle des Installations Electriques Intérieures (D/CONTRELEC)**

Elle est chargée du contrôle des installations électriques intérieures et de toutes les questions relatives à la sécurité des installations électriques intérieures. A ce titre, elle assure le contrôle obligatoire des installations électriques intérieures avant leur première mise sous tension et réalise, sur demande, des expertises pour les installations électriques déjà mises sous tension.

## **7 - La Direction des Hydrocarbures et autres Combustibles Fossiles (DHCF)**

Elle est chargée du contrôle technique et du suivi des activités d'exploration, de recherche, de prospection, de raffinage et de distribution des hydrocarbures liquides et gazeux et autres combustibles fossiles. A ce titre, elle programme, coordonne et suit les activités du sous-secteur.

## **Paragraphe 2 : Observations de stage au Service du Matériel et de la Maintenance**

Nos travaux sont relatifs au fonctionnement du Service du Matériel et de la Maintenance (SMM) en ce qui concerne essentiellement les procédures allant de l'approvisionnement à la sortie des matières en vue du ciblage de notre problématique.

Au prime abord, nous voulons souligner **la participation effective du comptable des matières à plusieurs formations** notamment celle des acteurs de la chaîne de dépenses sur la comptabilité des matières et celle sur les procédures de passation des marchés publics. Lesdites formations interviennent dans le cadre de la mise en œuvre du décret 2009-194 du 13 mai 2009 portant mise en œuvre de la comptabilité matière dans les administrations publiques et les collectivités locales.

### **I - Le Service du Matériel et de la Maintenance**

A la DGE, le Service du Matériel et de la Maintenance intervient dans plusieurs domaines d'activités, à savoir essentiellement : la maintenance des équipements, les approvisionnements, l'entreposage, les sorties de matières et la tenue des documents comptables.

#### **A – La maintenance des équipements**

##### **1 – L'entretien et la réparation des matériels roulants**

Le Chef de Service du Matériel et de la Maintenance élabore un état récapitulatif du parc automobile de la DGE qui précise l'année d'acquisition, la

marque, le type et le numéro d'immatriculation du véhicule, la structure utilisatrice et les observations sur l'état de marche du véhicule. L'état récapitulatif est signé par le Directeur de l'Administration et des Finances (DAF) ou le Directeur Général de l'Energie et contresigné par le Directeur des Ressources Financières et du Matériel (DRFM).

Une copie de l'état récapitulatif est, à toutes fins utiles, mise à la disposition du Directeur du Garage Central Administratif (DGCA) et du Délégué du Contrôleur Financier du Ministère par bordereau de transmission. Le fichier du parc automobile de la DGE est régulièrement mis à jour en cas d'acquisition ou de réforme de matériels roulants et toutes les autorités concernées sont tenues informées.

Le matériel roulant à deux roues et celui à quatre roues sont amortis pendant leur durée d'utilisation. A l'issue de cette période, le matériel peut continuer à être utilisé ou alors il est proposé à la réforme.

Le matériel roulant à deux roues ne fait pas l'objet de réparation par l'Etat en cas de panne sauf celui de l'agent de liaison. L'entretien et les réparations sont laissés aux bons soins de l'utilisateur.

En cas de panne constatée du matériel à quatre roues, le chauffeur du véhicule se rapproche du Chef parc qui recense les diverses pannes et informe le Chef de Service du Matériel et de la Maintenance qui le notifie à son tour au DAF. Nous pouvons noter à ce niveau **le respect de la hiérarchie**. Le C/SMM initie une lettre de demande de réparation adressée à l'un des garagistes agréés par la Direction avec l'indication des réparations à effectuer. A la DGE, compte tenu de la taille réduite du parc automobile, le nombre de garages agréés est limité à trois. Le processus d'agrément est renouvelé chaque année.

Dès que le garagiste prend connaissance de la lettre, il procède à l'enlèvement du véhicule. Après quoi, il produit un devis auquel il joint la lettre de demande de réparation. Les prix proposés sont étudiés par le C/SMM non seulement sur la base du référentiel des prix mais également en comparant les prix pratiqués sur le marché à ceux proposés par le garagiste. Les devis trop élevés sont revus à la baisse sur cette base. Le devis est retourné au garagiste si des corrections s'avèrent nécessaires. Dans le cas contraire, un bon de réparation est établi par le C/SMM.

La demande de réparation, le bon de réparation et le devis sont transmis au Délégué du Contrôleur Financier (DCF) pour visa. Un bordereau d'envoi des pièces est adressé au Directeur Général du Matériel et de la Logistique (DGML) qui affecte le courrier au Directeur du Garage Central Administratif (DGCA). Le DGCA traite le dossier à son niveau et autorise les travaux de réparation par une fiche d'autorisation de réparation.

Le garagiste effectue les travaux de réparation et livre le véhicule. L'ensemble du dossier est alors transmis au DAF qui initie la fiche d'engagement de dépenses et le reste de la procédure se déroule au niveau du Service de la Comptabilité et des Finances.

## **2 – L'entretien et la réparation des autres équipements**

Les matériels de bureau tels que le matériel informatique et les climatiseurs font l'objet d'un contrat de maintenance.

## **B – Les mouvements de matières**

### **1 - L'approvisionnement**

Après le recensement des besoins des différents services, une lettre de proposition de prix comportant les articles à commander, le délai de dépôt des offres ainsi que les pièces administratives à fournir est adressée à trois fournisseurs différents.

A l'expiration du délai prévu pour déposer les propositions, les factures pro formas accompagnées des pièces administratives nécessaires sont déposées par les fournisseurs au secrétariat. Une commission composée du représentant du DAF, d'un représentant des bénéficiaires ou d'un technicien et du C/SMM est constituée. Cette commission se réunit pour étudier les différentes propositions. Le fournisseur retenu peut être le moins disant ou le mieux disant. Un procès-verbal est établi lors de la séance et signé par tous les membres de la commission. Même après le choix du fournisseur, les prix peuvent encore être révisés à la baisse et un procès-verbal de négociation est établi le cas échéant.

Un bon de commande est édité par le Service de la Comptabilité et des Finances dans le SIGFiP conformément à la procédure d'exécution des dépenses publiques. Dès que le fournisseur est prêt à livrer, il fait l'objet d'une programmation. La commission de réception est composée selon les cas du C/SMM, du représentant du DAF, du magasinier, du représentant du DRFM, du Délégué du Contrôleur Financier et du bénéficiaire de la commande. Notons ici **l'implication effective du Chef de Service du Matériel et de la Maintenance au processus d'approvisionnement**. Il est également à noter **l'existence d'un comité de réception des commandes**.

Les marchandises livrées sont contrôlées par la commission compte tenu des spécifications techniques, de la quantité et de la qualité conformément aux références mentionnées sur le bon de commande. En cas de conformité, la commission reçoit la facture et établit le bordereau de livraison. Dans le cas contraire, le fournisseur est interpellé afin de fournir des explications, de réparer ou de procéder au remplacement des articles non conformes sous peine de rejet de la livraison. Le bordereau de livraison est signé par tous les membres de la commission de réception. Le délai de garantie doit être mentionné sur le bordereau de livraison. Nous remarquons ici **la non-conformité des articles livrés quelquefois par le fournisseur aux spécifications de la commande.**

En l'absence de procédures réglementaires établies et des techniciens outillés et compétents pour certifier de la qualité des biens au moment de leur réception, nous avons relevé **le caractère souvent approximatif et hasardeux du contrôle de la qualité des biens acquis.**

Toute réception est sanctionnée par un ordre d'entrée signé par l'ordonnateur des matières, le comptable matière et le magasinier. Conformément au décret 2009-194 du 13 mai 2009 régissant la comptabilité matière, l'ordre d'entrée doit être établi en trois exemplaires dont un original, un duplicata et une souche. Nous avons noté au cours de notre stage que cette règle n'est pas respectée. En effet, le constat est **l'établissement de l'ordre d'entrée en un seul exemplaire au lieu de trois.**

Par ailleurs, il est constaté que les fournisseurs livrent parfois les articles commandés avec plus ou moins de retard. Il s'ensuit alors **le non respect des délais de livraison par les fournisseurs.**

## **2 - Le stockage**

Au magasin, les matières sont classées par nature et sont disposées sur des étagères métalliques de rangement de sorte à éviter les bris. Nous avons remarqué **l'existence de solides étagères métalliques, d'un climatiseur, d'un extincteur et d'un circuit électrique sécurisé** dans le magasin de la DGE. Malgré les efforts consentis au niveau de la DGE pour se doter d'un magasin répondant aux normes, il n'en demeure pas moins des constats tels que la non séparation des matériels défectueux de ceux en bon état, un éclairage et une aération insuffisants et la présence de rongeurs dans le magasin. Ce qui entraîne un **entreposage des matières dans des conditions d'hygiène déplorables.**

Il est à noter également **l'exigüité du local abritant le magasin** qui entraîne l'engorgement de celui-ci et l'accès difficile aux fournitures et matériels stockés. De même, **une forte quantité d'avaries de matériels de bureau** tels que les encres est observée.

A la DGE, c'est le seul et même agent qui assume les fonctions de C/SMM et de magasinier. Le comptable matière et le magasinier étant confondus en la personne du C/SMM, c'est ce dernier qui se charge de tenir et de mettre à jour les fiches de stocks. On remarque de ce fait **le cumul des fonctions de magasinier et de chef matériel à la DGE.** Ce qui est une irrégularité.

Par ailleurs, bien qu'il existe un micro ordinateur de bureau et un ordinateur portable au service du matériel, les fiches de mouvements de stocks sont tenues de façon manuelle faute de logiciel spécialisé. Cette situation facilite les omissions et rend la tenue des stocks trop fastidieuse.

En principe, après la réception et conformément au décret 2009-194 du 13 mai 2009 régissant la comptabilité matière, les matériels et équipements acquis sont enregistrés dès leur entrée et codifiés dès leur mise en service. Rappelons que jusque là, il n'y avait aucune codification formelle. La nouvelle codification devrait prendre en compte les paramètres ci-après :

- le numéro d'ordre représenté par quatre (4) chiffres ;
- l'année d'acquisition représentée par les deux (2) derniers chiffres ;
- la désignation du matériel par les quatre (4) premières lettres ;
- la source de financement par trois (3) lettres ;
- le bénéficiaire du matériel désigné par trois (3) lettres et ;
- le fournisseur par les quatre (4) premières lettres de son nom commercial.

Les paramètres peuvent être réduits suivant la taille du matériel à immatriculer. Après la codification, les matériels doivent être immatriculés et estampillés. Les numéros d'immatriculation sont inscrits de façon visible sur les matériels et équipements.

L'estampillage consiste à inscrire les numéros d'immatriculation à l'encre indélébile sur le matériel ou l'équipement. Ils ne figurent pas sur les bâtiments. Pour les véhicules, ils sont mentionnés sur les livrets de bord. Nos observations ont révélé qu'aucun des biens mis en service dans les bureaux ne sont

immatriculés ni estampillés. Nous avons donc relevé **une absence de codification et d'estampillage des matières réceptionnées et mises en service.**

### **3 - Les sorties de matériels ou d'équipements**

En général, les besoins en fournitures sont exprimés mensuellement par chaque service mais, en cas d'urgence, il arrive que le délai mensuel ne soit pas respecté. Les besoins en fournitures sont exprimés par les utilisateurs dans un carnet de fiches d'expression des besoins qui mentionne la désignation des articles, les quantités demandées et celles servies effectivement. Chaque fiche est remplie et signée par le demandeur et par son supérieur hiérarchique. La fiche est ensuite transmise au comptable matière qui vérifie la disponibilité des matières. Si les matières sont disponibles, il appose sa signature sur la fiche d'expression des besoins et sollicite le visa du DAF. Dans le cas contraire, les utilisateurs sont obligés d'attendre la prochaine livraison. Une telle situation est la conséquence de **la fréquente rupture des stocks.**

Dans le cas de figure où les matières sont disponibles, le C/SMM établit l'ordre de sortie définitive portant sa signature et celle du DAF. Les articles demandés sont remis au demandeur. L'utilisateur contresigne le bon de sortie et en conserve une copie. Le C/SMM informe le DAF des quantités restantes. Les écritures nécessaires sont passées au livre-journal et au grand livre des matières par le comptable des matières qui met également à jour la fiche de consommation des stocks et procède au classement des pièces comptables.

Les sorties sont valorisées selon la méthode First In First Out (FIFO) qui est l'une des deux méthodes recommandées.

Les articles et surtout les équipements remis à l'utilisateur doivent faire l'objet d'un suivi régulier par le C/SMM. Pour ce faire, il faut un recensement périodique des biens utilisés dans chaque bureau. Un état récapitulatif portant la signature du détenteur et celle du C/SMM est élaboré sur cette base. L'état récapitulatif du matériel et du mobilier utilisé par bureau doit être affiché dans chaque bureau. Cependant, c'est au cours de notre stage que le recensement des biens par bureau a commencé.

#### **4 - La tenue des principaux documents comptables**

Tout comptable des matières est tenu d'enregistrer les opérations de sa gestion sur des documents. Les outils et les supports qu'il doit tenir sont les suivants : le livre-journal, le grand livre ou compte de gestion des mouvements de matières, le facturier, le registre d'inventaire, la fiche de stock, l'ordre d'entrée, l'ordre de sortie. Cette liste n'est pas limitative, elle peut varier selon les structures. Les documents relatifs à la gestion des stocks doivent être conservés pendant une durée de dix (10) ans minimum après le dernier exercice auquel ils se rapportent.

Nous avons noté au cours de nos travaux à la DGE, **la disponibilité des outils de gestion des matières**. La tenue du livre journal et du compte de gestion est cependant rendue difficile par **l'absence d'une nomenclature précise et détaillée des comptes**.

En effet, la nomenclature des comptes proposée est indicative. Les matières sont réparties en deux groupes dans une nomenclature qui servira de base à l'élaboration de la liste des comptes de chaque administration. Le premier groupe comprend les matières qui sont destinées à être utilisées sur

plusieurs années et qui font l'objet d'entretien et de réparation. Le second groupe prend en compte les matières consommables au premier usage.

Chaque groupe est divisé en comptes principaux à deux chiffres permettant de distinguer la nature du bien. Les comptes principaux sont à leur tour divisés en comptes divisionnaires à quatre chiffres permettant d'identifier la matière. Enfin, les comptes divisionnaires sont subdivisés en sous-comptes de six chiffres en vue de permettre de spécifier chaque matière tout en lui assignant une terminologie assez précise.

Ainsi, on peut retenir que les comptes principaux sont une donnée de la nomenclature et les comptes divisionnaires et les sous-comptes sont créés à l'initiative des comptables matières. Ce qui laisse penser qu'il y aura autant de nomenclatures que de comptables matières.

Notre constat est **une absence de rigueur dans la tenue du livre journal et du compte de gestion.**

## **II - Inventaire des atouts et des problèmes et regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

### **A – Atouts**

- la participation du comptable des matières à plusieurs formations ;
- le respect de la hiérarchie ;
- l'implication effective du Chef de Service du Matériel et de la Maintenance au processus d'approvisionnement ;
- l'existence d'un comité de réception des commandes ;
- l'existence de solides étagères métalliques, d'un climatiseur, d'un extincteur et d'un circuit électrique sécurisé dans le magasin de la DGE ;

- la disponibilité des outils de gestion des matières.

## **B - Problèmes**

- la non-conformité des articles livrés par le fournisseur aux spécifications de la commande ;
- l'absence de manuel de procédures d'approvisionnement ;
- le caractère souvent approximatif et hasardeux du contrôle de la qualité des biens acquis ;
- l'établissement de l'ordre d'entrée en un seul exemplaire au lieu de trois ;
- le non respect des délais de livraison par les fournisseurs ;
- l'entreposage des matières dans des conditions d'hygiène déplorables ;
- l'exiguïté du local abritant le magasin ;
- une forte quantité d'avaries de matériels de bureau ;
- le cumul des fonctions de magasinier et de chef matériel ;
- une absence de codification et d'estampillage des matières réceptionnées et mises en service ;
- la fréquente rupture des stocks ;
- l'absence d'une nomenclature précise et détaillée des comptes ;
- une absence de rigueur dans la tenue du livre journal et du compte de gestion.

Le tableau récapitulatif ci-dessous regroupe par centres d'intérêts, les différents problèmes énumérés ci-dessus :

**Tableau n°1 : regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

Numéro d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés des problématiques possibles
1	Gestion des approvisionnements	-la non-conformité des articles livrés par le fournisseur aux spécifications de la commande ; -l'absence de manuel de procédures d'approvisionnement ; -le caractère souvent approximatif et hasardeux du contrôle de la qualité des biens acquis ; -le non respect des délais de livraison par les fournisseurs.	Gestion peu efficace de l'approvisionnement	<b>problématique d'une gestion efficace de l'approvisionnement</b>
2	Tenue des documents comptables	-l'établissement de l'ordre d'entrée en un seul exemplaire au lieu de trois ; -l'absence d'une nomenclature précise et détaillée des comptes ; -une absence de rigueur dans la tenue du livre journal et du compte de gestion.	Tenue irrégulière des documents comptables	<b>Problématique d'une rigueur dans la tenue des documents comptables</b>
3	Gestion des stocks	-l'entreposage des matières dans des conditions d'hygiène déplorables ; -l'exiguïté du local abritant le magasin ; -une forte quantité de matériels de bureau avariés ; -le cumul des fonctions de magasinier et de chef matériel à la DGE ; -une absence de codification et d'estampillage des matières réceptionnées et mises en service ; -la fréquente rupture des stocks.	Gestion peu performante des stocks	<b>Problématique d'une gestion performante des stocks</b>

*Source : résultats de nos observations*

## **Section 2 : ciblage de la problématique**

Dans cette section, nous allons procéder au choix et à la spécification de la problématique qui conduit à la vision globale de sa résolution.

### **Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique**

Il s'agira pour nous de porter notre choix sur l'une des problématiques et d'en préciser le contour.

#### **I - Choix et justification de la problématique**

Tous les centres d'intérêt identifiés constituent des problématiques pertinentes auxquelles la DGE devra nécessairement trouver des solutions. Cependant, le choix de la problématique de notre étude doit être guidé, de prime abord, par le souci de mettre en application les connaissances acquises au cours de notre cursus académique. Ensuite, la résolution de la problématique retenue devra permettre de pallier ou d'atténuer les différents problèmes liés à la gestion du patrimoine matériel de la structure.

De l'inventaire des problèmes issus de nos observations de stage, nous avons ciblé quelques unes des problématiques à savoir :

- ✓ ***Problématique d'une gestion efficace de l'approvisionnement ;***
- ✓ ***Problématique d'une rigueur dans la tenue des documents comptables ;***
- ✓ ***Problématique d'une gestion performante des stocks.***

La problématique d'une gestion efficace de l'approvisionnement et la problématique d'une tenue rigoureuse des documents comptables sont déjà prises en compte par des travaux de recherche effectués par d'autres étudiants en stage dans la Direction. Notre étude ne traitera donc plus de ces problématiques.

Quant à la problématique d'une gestion performante des stocks, elle retient particulièrement notre attention. En effet, le stock a une importance vitale pour toute structure. Sans stock, il n'y a pas de transactions : les retards, les ruptures immobilisent trop souvent l'administration. Les stocks sont constitués afin d'assurer la continuité du service public au sein de l'administration. Cette constitution doit se réaliser avec l'assurance qu'aucune rupture de stock n'intervienne au risque d'arrêter le service public préjudiciable à toute la nation. Ainsi, la problématique retenue pour notre étude est celle relative à **la gestion performante des stocks à la DGE.**

## **II - Spécification de la problématique**

Il importe ici de rappeler qu'il s'agit d'une recherche à connotation diagnostique et que nous ne pouvons pas faire un examen exhaustif de tous les problèmes spécifiques liés à cette problématique.

Notre étude a pour intérêt d'analyser le processus de gestion des stocks à la DGE afin d'apporter des solutions pouvant permettre son optimisation.

Le problème spécifique lié à l'exigüité du local abritant le magasin ne sera pas pris en compte par notre étude car aucun local plus spacieux et pouvant abriter le magasin n'est disponible en l'état actuel des choses. Par ailleurs, une meilleure gestion de l'espace disponible et une politique saine d'approvisionnement contribueraient à résoudre ce problème.

Le problème spécifique relatif à une absence de magasinier à la DGE relève beaucoup plus de la gestion du personnel. Un simple recrutement de personnel qualifié permettra certainement de pallier ce problème.

Quant aux problèmes spécifiques liés à :

- l'entreposage des matières dans des conditions d'hygiène déplorables ;

- la forte quantité de matériels de bureau avariés ;
- l'absence de codification et d'estampillage des matières réceptionnées et mises en service ;

ils concernent essentiellement la gestion matérielle ou physique des stocks. Ces problèmes feront ainsi l'objet d'un regroupement. Le problème spécifique qui en découle est donc **la gestion physique peu satisfaisante des stocks de matières.**

Le problème lié à la rupture des stocks est assez récurrent, le résoudre présente donc un avantage certain si l'on veut assurer la performance des activités, la réalisation effective des missions assignées à la Direction et partant la continuité du service public.

Rappelons que la problématique choisie est celle relative à **la gestion performante des stocks à la DGE.**

Le problème général lié à cette problématique est **la gestion peu performante des stocks à la DGE.**

Les problèmes spécifiques retenus sont :

- ✓ **la gestion physique peu satisfaisante des stocks de matières ;**
- ✓ **la fréquente rupture des stocks.**

## **Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique**

Une fois la problématique spécifiée et notre sujet formulé, il importe de préciser la vision globale permettant de résoudre les problèmes spécifiques et, partant, le problème général identifié.

## **A – Approches génériques de résolution des problèmes**

S'agissant du problème spécifique n°1 concernant la gestion physique peu satisfaisante des stocks, il est à noter que la gestion physique des stocks exige une connaissance accrue des caractéristiques des stocks et nécessite un respect strict des règles de rangement. La résolution de ce problème se fera à travers la maîtrise et la mise en pratique des règles de gestion administrative et des principes d'organisation du magasin.

Pour ce qui est du problème spécifique n°2 relatif à la fréquente rupture des stocks, nous pouvons retenir que la gestion rationnelle des stocks facilite la maîtrise des coûts, l'absence des ruptures et la fiabilité de l'information comptable. C'est pour cette raison que nous retenons une approche basée sur les techniques de gestion rationnelle des stocks.

## **B - Séquences de résolution**

Pour résoudre les problèmes identifiés, nous avons adopté une démarche en dix (10) étapes que sont :

1. la fixation des objectifs de l'étude ;
2. la formulation des hypothèses ;
3. l'élaboration du Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
4. la revue de littérature ;
5. la méthodologie de recherche ;
6. la collecte et le traitement des données ;
7. l'analyse des données ou la vérification des hypothèses ;
8. le rappel du diagnostic de l'étude ;
9. les approches de solutions ;
10. les conditions de mise en œuvre des solutions.

## **CHAPITRE 2 :**

**CADRE THEORIQUE, VERIFICATION DES HYPOTHESES  
ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.**

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

Cette section met l'accent sur les objectifs du travail, les hypothèses, le tableau de bord d'étude et la revue de littérature.

### **Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude et revue de littérature**

#### **I - Objectifs et hypothèses de l'étude**

##### **A – Objectifs de l'étude**

L'objectif en recherche diagnostic se définit comme une déclaration d'intention de résolution d'un problème. Ainsi, les objectifs de l'étude sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre ci-dessus énumérés et se présentent comme suit :

##### **1 - Objectif général**

L'objectif général de notre étude est de déterminer les conditions d'une gestion performante des stocks à la DGE.

##### **2 - Objectifs spécifiques**

De façon plus spécifique, les objectifs à atteindre sont respectivement :

- définir les conditions d'une gestion physique satisfaisante des stocks ;
- identifier les facteurs d'atténuation des risques de rupture de stocks.

##### **B - Hypothèses de l'étude**

L'hypothèse est une réponse provisoire à un problème. La formulation des hypothèses passe par l'identification des causes probables se trouvant à la base des problèmes en résolution.

## **1 – Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 1**

L'analyse minutieuse du problème lié à la gestion physique peu satisfaisante fait ressortir deux causes susceptibles d'être à son origine. Il s'agit de :

- la carence du personnel du service du matériel ;
- la non maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin.

Nos observations de stage ont révélé l'effectivité d'une carence du personnel du service du matériel. Mais cette carence, à elle seule, ne peut en aucun cas justifier l'absence de codification et d'estampillage des matières, ni l'état d'avarie de certains articles en stock et encore moins les conditions hygiéniques déplorables du magasin. En effet, la Direction a recours à des prestataires de services pour l'entretien et le nettoyage des bureaux. Elle peut donc faire appel à ces prestataires pour procéder au nettoyage du magasin ainsi qu'à une dératisation périodique. Cette cause ne nous semble donc pas être la plus plausible.

S'agissant de la non maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin, nous avons constaté que les règles relatives à la gestion matérielle des stocks ne sont pas encore très bien maîtrisées par les acteurs chargés de mettre en œuvre la comptabilité matière au sein de la Direction. Par ailleurs, le document servant de base à cette mise en œuvre n'est pas très précis sur l'aspect relatif à la gestion physique des stocks dans le magasin. Dans ces conditions, le chef matériel ne dispose pas forcément des outils nécessaires en

vue d'une gestion matérielle satisfaisante des stocks. Cette cause nous semble donc être la plus plausible.

Il ressort de tout ce qui précède que la première hypothèse de travail se formule de la façon suivante : « **La gestion physique peu satisfaisante des stocks s'explique par la non maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin** ».

## **2 – Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 2**

Concernant le problème relatif à la fréquente rupture de stock, nous avons identifié les deux causes possibles suivantes :

- le non respect des délais de livraison par les fournisseurs ;
- l'absence de rationalité dans la gestion des stocks.

Il arrive que les fournisseurs ne livrent pas dans les délais requis les articles à eux commandés. Cette situation s'explique souvent par le fait que les articles commandés sont en rupture générale sur le marché ou n'existent plus. Dans ce dernier cas, un article de substitution est proposé en échange. Par ailleurs, il importe de mentionner que tous les fournisseurs ne livrent pas avec retard. Par conséquent, le retard de livraison peut certes expliquer une rupture occasionnelle mais pas les ruptures répétées. Cette explication n'est donc pas la plus plausible.

Au service du matériel de la DGE, aucun stock de sécurité n'est constitué afin de pallier aux aléas de livraison tardive et aux variations de la consommation. Ce qui participe à une quasi absence de rationalité dans la gestion des stocks de la structure. Une politique de gestion rationnelle

consisterait à la mise en place d'un stock de sécurité au niveau de la Direction. Ce stock de sécurité doit constituer un signal pour le gestionnaire qui devrait procéder aux commandes dès que le niveau du stock d'alerte est atteint. Cette cause semble beaucoup plus plausible.

Au regard de ce qui précède, la deuxième hypothèse de l'étude se formule comme suit : « **la fréquente rupture de stock est due à l'absence de rationalité dans la gestion des stocks** ».

### **3 – Cause et hypothèse liées au problème général**

Les causes et les hypothèses spécifiques étant les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas pu formuler une cause générique qui résume toutes les causes spécifiques. Cela dit, en l'absence de cause générale nous ne saurions émettre d'hypothèse générale.

### **4 – Tableau de bord de l'étude**

Le tableau de bord de l'étude est un tableau synthétique qui renseigne sur les éléments essentiels depuis l'identification des problèmes spécifiques jusqu'à la formulation des hypothèses. Toutes choses qui, certes, nous guideront dans la suite du travail.

**Tableau n° 2 : Tableau de bord de l'étude**

Niveaux d'analyse		Problématique*	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
<b>Niveau général</b>		la gestion peu performante des stocks à la DGE	déterminer les conditions d'une gestion performante des stocks à la DGE	---	---
<b>Niveaux spécifiques</b>	1	la gestion physique peu satisfaisante des stocks de matières	définir les conditions d'une gestion physique satisfaisante des stocks	La non maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin	La gestion physique peu satisfaisante des stocks s'explique par la non maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin
	2	la fréquente rupture des stocks	identifier les facteurs d'atténuation des risques des ruptures de stocks	l'absence de rationalité dans la gestion des stocks	la fréquente rupture de stock est due à l'absence de rationalité dans la gestion des stocks

\*la problématique d'une gestion performante des stocks à la DGE

Source : résultats de nos recherches

## **II – Revue de littérature**

Dans une entité, la comptabilité des matières est l'ensemble des règles et techniques selon lesquelles sont réceptionnés, enregistrés, suivis et contrôlés en quantité et en qualité, les différents corps ayant une propriété physique et matérielle.

La comptabilité des matières est une comptabilité d'inventaire permanent des biens immobiliers et mobiliers en dehors des deniers, autres valeurs et archives administratives appartenant à l'Etat, à une collectivité territoriale ou à un établissement public.

### **A – Point des connaissances liés au problème spécifique N° 1**

Un stock est une quantité de fournitures, marchandises ou de produits finis disponibles en magasin. Le stock peut aussi être défini comme l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation d'un service ou d'une entreprise.

« Au sens classique, les stocks permettent de fournir un produit en temps, en lieu et en quantité ». (L. KILLEEN, 1971, page 11.)

Le principal avantage de la constitution des stocks est la garantie de la continuité de l'activité sans rupture de stocks qui a directement comme conséquence la rupture de l'activité.

Le principal inconvénient est le coût d'opportunité supporté en constituant les stocks comme immobilisation financière. En plus, il y a un risque énorme de perte en cas de constitution de stocks importants pour certains articles périssables. Le stockage engendre également des inconvénients tels

que la péremption d'articles périssables tels que les consommables informatiques.

D'une manière générale, le stockage engendre un coût de conservation dont il faut tenir compte avant toute constitution. Il s'agit par exemple du coût de possession des stocks, du coût de gestion des stocks et de certaines difficultés telles que : les problèmes de protection matérielle des stocks, le temps de contrôle, l'énergie et le temps de travail consacrés et la rémunération du personnel dévolu à cette tâche.

La gestion physique des stocks exige la connaissance des caractéristiques des stocks et la maîtrise des techniques d'organisation physique des stocks dans le magasin. Les gestionnaires de magasin se posent alors souvent les questions suivantes :

- Comment éviter la confusion des articles ?
- Quels sont les principes d'organisation qui régissent le stockage ?
- Comment faciliter l'accès aux articles entreposés dans le magasin ?

Ce sont autant de préoccupations prises en compte par la gestion matérielle des stocks. (Manuel de gestion des stocks et de maintenance des équipements dans les juridictions, 2007, page 41.)

## **1 - Gestion administrative des stocks**

Les articles en stock dans les magasins doivent être répertoriés, immatriculés et rangés.

### **➤ Identification des stocks**

Afin de permettre le suivi des articles en magasin il est élaboré par produit une fiche de stocks qui spécifie toutes les informations relatives à un article donné : désignation, référence, unité de comptage (kg, m, tonne) position

géographique dans le magasin (numéro de l'allée, numéro de rayon, numéro de casier). Chaque article doit avoir une fiche de stock.

➤ **Classification des stocks**

La classification des stocks peut s'opérer en fonction de plusieurs critères. Ce sont généralement :

- une classification par nature des articles ;
- une classification par fonction des produits ;
- une classification par famille des produits ;
- une classification par date de péremption.

Il importe d'opérer ces classifications en tenant compte de la méthode de gestion des stocks (Première entrée – première sortie) afin d'éviter la perte des produits périssables.

➤ **Codification des stocks**

Chaque article stocké a un code c'est-à-dire une identification par des signes. Le code renferme toutes les informations utiles et relatives à un article. Il peut s'agir de la marque du produit, de la nature du produit, de la référence du fabricant. La codification peut être numérique ou alphanumérique.

Elle a pour but de permettre l'identification précise et rapide des articles stockés.

➤ **Nomenclature des stocks**

La nomenclature est un document qui regroupe l'ensemble des informations relatives à l'organisation des stocks dans un magasin (codification, classification).

C'est un document qui facilite la communication entre les utilisateurs au sein d'une même entreprise.

## **2 - Principes d'organisation**

La recherche d'une meilleure organisation obéit à un certain nombre de principes qui sont :

- *la conservation des articles dans un local de stockage adéquat, d'accès facile ;*
- *la minimisation des coûts de manutention grâce à des méthodes de rangement rationnel.*

### ➤ **Entrepôt et matériel de stockage**

Le matériel et le magasin d'entreposage doivent avoir plusieurs zones : les zones de stockage proprement dites qui favorisent un bon suivi des stocks tout en s'assurant des niveaux de stocks restants afin d'éviter les pertes et les ruptures de stocks.

Le nombre de zones dépend du type d'activité, de l'importance des articles qui le traversent. On peut retenir entre autres :

- **zone d'arrivée** : C'est le point d'entrée des approvisionnements et où on réalise les activités de réception, de vérification et du contrôle des contenus ;
- **zone de séparation, de classification et d'enregistrement** : ici les approvisionnements sont séparés par priorité (urgente, non urgent, jetable) et classés par catégorie selon leur nature ;
- **zone de stockage** : C'est l'endroit où le matériel et les approvisionnements sans destination immédiate sont maintenus. Cette zone est divisée en secteurs selon le type d'approvisionnements (aliments, vêtements, fournitures, produits d'entretien, produits médicaux, etc.) ;

- **zone de mise en quarantaine** : Il s'agit de la zone où sont stockées des avaries liées à la livraison des commandes ou à une anomalie de production en attente du retour aux fournisseurs.

➤ **Méthode de localisation des stocks**

Il existe plusieurs méthodes de rangement ou de localisation des produits en stock. Ce sont : la méthode de banalisation des emplacements, la méthode de l'affectation, la méthode de la fréquence de rotation, la méthode des deux stocks.

- **La méthode de banalisation des emplacements**

C'est la méthode dite « n'importe où ». Elle consiste à affecter un produit en stock de façon aléatoire au moment de la réception en fonction des emplacements disponibles .Les emplacements ne sont pas affectés à un type de produit précis. L'avantage de ce système est l'optimisation de la surface de stockage. Son inconvénient est qu'il est difficile de trouver facilement le produit, au moment opportun.

- **La méthode de l'affectation**

C'est la méthode dite « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place ». Elle consiste à affecter un emplacement précis à chaque produit déterminé. Son avantage est de faciliter la recherche de produit par le magasinier. Elle permet de constater visuellement le niveau de stocks et d'éviter aussi les ruptures de stocks.

Son inconvénient est qu'il consomme de la place car même si le produit n'est pas en stock à un instant, son emplacement lui est toujours réservé.

- **La méthode de la fréquence de rotation**

Les articles qui ont des mouvements de stocks (entrées et sorties) les plus importants sont disposés aux endroits d'accès les plus faciles c'est-à-dire à proximité des zones de réception ou en début d'allée.

- **La méthode des deux stocks**

Dans cette méthode, les stocks sont plus ou moins scindés en deux parties inégales. Cette méthode distingue deux lots de stocks : lot 1 : stock de distribution, lot 2 : stock de réserve.

**B – Point des connaissances liés au problème spécifique N° 2**

« Il y a rupture de stocks chaque fois que le volume des entrées en magasin au cours d'une période, stock initial compris, est inférieur au volume des sorties pendant cette même période ». (P. BERTHIER et A. SPALANZANI, 1979, page 133.)

C'est au travers des systèmes appliqués de gestion de stocks que peuvent apparaître les ruptures de stocks incontrôlées, sous l'action conjuguée ou non des retards de livraison ou de l'accroissement imprévu de la consommation. Le stock de sécurité est une protection contre l'incertitude et le risque de rupture. Il est l'assurance d'une certaine qualité du service rendu par le système des stocks.

Le calcul du stock de sécurité passe par l'arbitrage entre les avantages et les désagréments qu'il procure. Le coût de stockage est le principal de ces inconvénients. Il convient en outre de lui rattacher l'augmentation du coût de gestion induite par une diminution des capacités mises à la disposition du stock

actif. Les avantages que procure la constitution d'un stock de protection sont fonction de la qualité du service rendu par le système des stocks et donc des objectifs de l'entreprise. Ils sont en général mesurés par les économies de coût de rupture. Cependant, lorsqu'il n'est pas aisé ou possible d'évaluer ces coûts, c'est le nombre d'unités manquantes ou le nombre annuel de ruptures qui servent à évaluer la qualité du service rendu. Ainsi, les ruptures de stock engendrent des frais pour l'entité.

- **Frais de rupture de stock**

Ce sont les frais engendrés par le fait que, à un moment donné, le stock étant épuisé, il n'est plus possible de satisfaire la demande. La détection des cas qui engendrent des frais de rupture de stock n'est pas toujours aussi aisée que cela pourrait sembler.

« Le coût d'une rupture de stock peut être un manque à gagner, la perte d'un client, l'achat ou la location d'un produit de remplacement, un arrêt plus ou moins long de travail, un chômage technique partiel, un dépannage coûteux, etc. Il est généralement très difficile, sinon impossible, d'évaluer de tels coûts ; mais on peut affirmer que, tout aussi généralement, ils sont très élevés ». (P. ZERMATTI, 2005, page 26)

Un niveau de stock trop faible va inéluctablement provoquer des ruptures qui vont alerter le gestionnaire sur le mauvais fonctionnement de sa gestion des stocks. Quelle que soit la cause de la rupture, le gestionnaire de stock ne doit pas se contenter d'agir pour « dépanner » le système. Il doit ensuite analyser la cause de la rupture et l'éradiquer. En effet, un manque de fiabilité des stocks peut concerner bien d'autres articles et donc générer d'autres ruptures dans le futur. C'est le rôle du gestionnaire d'utiliser une rupture comme un indicateur permettant d'en éviter plusieurs autres en

agissant sur le système. C'est la raison pour laquelle le nombre de ruptures de stock est un excellent indicateur de mesure de la qualité de gestion d'un stock.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Le choix de la méthodologie nous permettra dans un premier temps de retenir une approche empirique et dans un second temps, une approche théorique pour la vérification des hypothèses.

### **I – Approche empirique de l'étude**

La qualité des informations collectées en vue de la vérification des hypothèses dépend du choix des méthodes de collecte, de traitement et de présentation des données utilisées.

#### **A – Outils de collecte des données**

L'enquête vise essentiellement à vérifier les différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche. De façon spécifique, nos investigations permettront de savoir si effectivement :

- la gestion physique peu satisfaisante des stocks s'explique par le défaut de maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin ;
- la fréquente rupture de stock est due à l'absence de rationalité dans la gestion des stocks.

Pour disposer des éléments d'appréciation sur la pratique de la gestion des stocks à la DGE, nous avons procédé à la collecte des informations par des observations directes, la recherche documentaire et des enquêtes de terrain. La recherche documentaire est effectuée à travers des mémoires, des ouvrages, des manuels et des cours de gestion des stocks. Un questionnaire est

administré à tous les agents de la Direction. La DGE compte en effet vingt-cinq (25) agents. L'effectif total des enquêtés s'élève donc à 25 individus.

## **B – Outils de traitement des données**

Le dépouillement des données recueillies grâce aux enquêtes sur le terrain se fera de façon manuelle. Ensuite, les données seront présentées par la méthode du tri à plat et les résultats à travers des tableaux.

## **II – Approche théorique retenue**

La dimension théorique de notre étude vise à proposer les outils d'analyse des données permettant de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés.

### **A – Choix des outils d'analyse du problème spécifique N°1**

#### **1 – Normes et repères d'amélioration**

La gestion matérielle ou physique consiste en un rangement des matières au magasin ou à un lieu de stockage bien déterminé, selon des critères définis. Les règles de rangement permettent donc de retrouver le stock du produit que l'on cherche sans grandes difficultés et d'avoir une perception claire du niveau général des stocks.

#### **2 – Seuil de décision**

La cause qui sera retenue après enquête est celle ayant le poids le plus élevé c'est-à-dire la cause qui sera désignée par le plus grand nombre d'enquêtés.

## **B – Choix des outils d'analyse du problème spécifique N°2**

### **1 – Normes et repères d'amélioration**

La fiabilisation et la sécurisation des stocks sont capitales car il s'agit de satisfaire à la demande du consommateur en lui permettant de trouver le produit qu'il recherche de façon linéaire. Il s'agit également d'utiliser des outils performants qui permettent d'obtenir une gestion des stocks et une sécurité optimales.

### **2 – Seuil de décision**

La cause qui sera retenue après enquête est celle ayant un poids supérieur ou égal au poids moyen des causes c'est-à-dire la cause qui sera désignée par la moyenne des personnes enquêtées.

## **Section 2 : Vérification des hypothèses et approches de solutions**

### **Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses**

Afin de vérifier les hypothèses précédemment émises et d'établir le diagnostic relatif à chacun des problèmes spécifiques, nous avons interrogé des agents de la Direction Générale de l'Energie. Les données collectées seront présentées puis analysées.

## **I – Collecte et traitement des données**

### **A – Préparation et déroulement des enquêtes**

Dans le but de collecter des données utiles, nous avons élaboré à l'intention des agents de la DGE un questionnaire qui prend en compte les préoccupations de notre étude. Nous leur avons expliqué le bien fondé de cette enquête et l'intérêt de la véracité de leurs réponses pour la réalisation de notre mémoire.

Soulignons que ces enquêtes ont été réalisées à Cotonou dans l'enceinte de la Direction Générale de l'Energie au cours du mois de novembre 2011.

#### **◆ Limites des données**

- Les personnes interrogées ne sont pas tous susceptibles de porter un jugement de valeur sur les problèmes identifiés ;
- Le caractère restreint du champ de notre enquête ne nous a pas permis d'avoir un large aperçu sur la gestion des stocks.

Toutes ces difficultés peuvent constituer des handicaps aux résultats de notre enquête. Néanmoins, les normes scientifiques possibles ont été respectées. Compte tenu de tout ce qui précède et en raison de la pertinence de notre étude, nous estimons que globalement, les résultats de nos travaux sont pertinents.

### **B – Présentation des données recueillies lors des enquêtes**

#### **1 – Données relatives au problème spécifique n° 1**

Dans le but de connaître les raisons qui sous-tendent le caractère peu satisfaisant de la gestion physique des stocks, nous avons administré un

questionnaire aux agents de la Direction. Les données recueillies et consignées dans le tableau ci-dessous nous ont permis de déterminer les causes réelles de ce problème.

**Tableau n° 3 : Causes réelles de la gestion physique peu satisfaisante des stocks**

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative
La carence du personnel du service du matériel	8	32%
La non maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin	17	68%
Total	25	100%

Source : Résultat de nos enquêtes

A la lecture du tableau n° 3 présenté ci-dessus, nous constatons que : 32% des enquêtés trouvent que c'est la carence du personnel du service du matériel qui est à la base de la gestion physique peu satisfaisante des stocks tandis que 68% des enquêtés trouvent que c'est plutôt la non maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin.

**2- Données relatives au problème spécifique n° 2**

Les données recueillies suite à notre enquête concernant le problème de la fréquente rupture de stocks sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau n° 4 : Causes réelles de la fréquente rupture des stocks**

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative
Le non respect des délais de livraison par les fournisseurs	7	28%
L'absence de rationalité dans la gestion des stocks	14	56%
Autres : absence de planification des approvisionnements	4	16%
Total	25	100%

Source : Résultat de nos enquêtes

La lecture des résultats relatifs à l'hypothèse n° 2 nous permet de constater ce qui suit : 28% des enquêtés estiment que le non respect des délais de livraison par les fournisseurs est à la base de la fréquente rupture de stocks ; 56% estiment que c'est plutôt l'absence de rationalité dans la gestion des stocks qui se trouve être à la base du problème. Enfin, 16% pensent que c'est l'absence de planification des approvisionnements en fonction des ressources disponibles qui justifie cette situation.

## II – Analyse des données

L'analyse des résultats de la collecte nous permettra, dans cette partie de l'étude, d'apprécier le degré de validité des hypothèses pour enfin formuler les éléments de diagnostic.

## **A – Estimation du niveau de vérification des hypothèses**

### **1 – Degré de validation de l'hypothèse n° 1**

Il est prévu que la cause qui sera retenue est celle qui sera désignée par le plus grand nombre d'enquêtés. Après enquête, il s'avère que la cause désignée par la majorité des enquêtés est la non maîtrise des règles et principes d'organisation du magasin.

Ainsi, l'hypothèse selon laquelle la gestion physique peu satisfaisante des stocks de matières s'explique par la non maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin est vérifiée.

### **2 – Degré de validation de l'hypothèse n° 2**

Nous avons retenu que c'est la cause ayant un poids supérieur ou égal au poids moyen des causes qui sera désignée comme cause réelle. Les résultats de l'enquête font apparaître comme cause réelle, l'absence de rationalité dans la gestion des stocks.

Ainsi, l'hypothèse selon laquelle la fréquente rupture de stock est due à l'absence de rationalité dans la gestion des stocks est vérifiée.

## **B – Eléments du diagnostic de l'étude**

Cette partie de notre étude sera consacrée à l'établissement des diagnostics relatifs à chaque problème spécifique.

La réalisation des enquêtes sur le terrain nous a permis de collecter un certain nombre de données. Après l'analyse de ces données, nous avons pu vérifier les hypothèses précédemment émises. Il en ressort que les causes supposées être à la base du problème spécifique n° 1 et du problème spécifique n° 2 en sont les causes réelles.

Ainsi, l'élément de diagnostic du problème spécifique n° 1 est libellé comme suit : « la gestion physique peu satisfaisante des stocks de matières s'explique par la non maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin ».

Et, l'élément de diagnostic du problème spécifique n° 2 est libellé comme suit : « la fréquente rupture de stock est due à l'absence de rationalité dans la gestion des stocks ».

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

Nous proposons ici quelques approches de solutions afin d'enrayer les causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

Elles sont relatives à l'établissement d'une gestion matérielle performante des stocks et à l'utilisation des outils de gestion des stocks.

### **I – Approche de solutions et conditions de mise en œuvre du problème spécifique n° 1**

#### **A – Approche de solutions**

Le diagnostic a révélé, pour le problème spécifique n°1, le défaut de maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin. Pour remédier à cette situation, il convient d'outiller le gestionnaire des stocks sur les différentes techniques de gestion matérielle des stocks et de mettre à sa

disposition les moyens nécessaires pour mettre en pratique ces techniques afin que la DGE dispose de matériels codifiés et de stocks protégés contre les avaries, les intempéries et les rongeurs.

## **B – Conditions de mise en œuvre**

La Direction devra procéder à la restructuration du Service de Matériel et de la Maintenance en prévoyant notamment un poste de gestionnaire de stock et en renforçant les capacités de ce dernier. Ceci est souhaitable pour permettre une gestion efficiente et transparente du magasin.

L'administrateur des matières devra procéder à la collecte de tous les textes régissant la comptabilité matière et veiller à les mettre à la disposition du Service de l'Administration et des Ressources Humaines et du comptable des matières. Le DAF se chargera également d'organiser la participation du comptable des matières aux formations sur les techniques de gestion de stock.

Une réorganisation du rangement des matières en stock par le magasinier est indispensable pour faciliter les recherches lors des sorties de matières. Dans la pratique, l'utilisation des emplacements ou des aires de stockage fixes est prédominante. L'emploi d'emplacements variables sera admis seulement lorsqu'il y aura insuffisance d'espace (capacité de stockage limitée). Nous proposons, qu'après le contrôle et la réception, les articles soient rangés par le responsable du magasin selon la méthode d'affectation pour les articles dont les mouvements d'entrée et de sortie sont très importants. Ces articles seront rangés aux endroits les plus faciles d'accès. Cette méthode facilitera la recherche des articles par le magasinier et lui permettra de constater visuellement le niveau des stocks. Cependant, compte tenu de l'exiguïté du magasin, la méthode de banalisation sera utilisée pour les articles qui font l'objet de mouvements d'entrée et de sortie les moindres. Ils

seront rangés aux endroits les moins faciles d'accès. Cette forme de rangement aura comme avantage une meilleure exploitation de l'espace de stockage.

Il importe également que le comptable des matières (C/SMM) procède à l'immatriculation et à l'estampillage des biens appartenant au patrimoine de la Direction.

La protection des stocks doit être assurée à la fois contre les détériorations, les dégradations physiques et le gaspillage. A cet effet, le magasinier doit faire dératiser et désinfecter les magasins de stocks une fois par semestre au moins en collaboration avec les structures compétentes d'assainissement. Le C/SMM doit veiller à l'entretien régulier du magasin et la Direction devra lui fournir les moyens nécessaires pour y parvenir. Les lieux de stockage doivent être dotés des extincteurs qui seront recyclés périodiquement au risque de la volatilisation de leur contenu. Les magasins de stockage peuvent également être assurés auprès des sociétés d'assurance.

Les sorties des articles doivent se faire en priorisant le principe First In First Out pour éviter d'avoir en stock des articles trop vieux mais sans toutefois éliminer complètement la méthode du Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP).

Le suivi de la mise en œuvre de ces règles doit être assuré par la Direction de l'Administration et des Finances de la DGE et le Délégué du Contrôleur Financier du Ministère.

La mise en place d'un logiciel de gestion des stocks en vue de tenir une comptabilité des matières automatisée à la DGE est souhaitable. Certes, dans l'état actuel des textes, l'informatisation de la comptabilité matière n'est pas une obligation mais nous estimons qu'elle devrait se faire dans le cadre d'une gestion performante et ce, compte tenu de l'évolution des technologies.

Plus généralement, les techniques utilisées ne doivent pas être figées. Elles doivent être en constante adéquation avec les besoins réels du personnel de la Direction.

## **II – Approche de solutions et conditions de mise en œuvre du problème spécifique n° 2**

### **A – Approche de solutions**

La cause réelle identifiée comme étant à la base de la fréquente rupture des stocks est l'absence de rationalité dans la gestion des stocks. Pour éradiquer les causes du problème, il faudra mettre en place une politique rationnelle de gestion des stocks et des approvisionnements qui permette à la fois la maîtrise des délais et de la consommation. La fiabilisation des stocks permettra d'assurer la continuité des activités de la structure et d'atteindre en fin d'année les résultats escomptés.

### **B – Conditions de mise en œuvre**

La mise en œuvre efficace des solutions proposées par rapport au problème de ruptures fréquentes des stocks passe par certaines mesures d'accompagnement.

L'élaboration par la Direction d'un manuel de procédure comportant les règles et principes à suivre pour une gestion efficace et efficiente des matières est nécessaire. L'élaboration du manuel se fera en s'inspirant des modèles déjà existants tout en veillant à l'adapter aux réalités de la DGE. Cet outil permettra de bien mener les procédures d'approvisionnement.

La Direction devra veiller à organiser des formations professionnelles axées essentiellement sur la gestion, notamment celle des stocks et des approvisionnements à l'intention des gestionnaires de stocks. Elles permettront aux agents concernés, de s'approprier les normes modernes de gestion de stocks, afin de se rendre plus performants et plus efficaces.

La planification des approvisionnements est capitale car, pour lutter efficacement contre les ruptures de stock, il est essentiel de mettre en place un système de planification des approvisionnements basé sur la consommation réelle des différents services de la Direction et les délais de livraison. En effet, une bonne planification des approvisionnements passe par l'expression correcte et rigoureuse des besoins. Pour connaître les besoins réels de la Direction en matières, il faudra procéder à une évaluation qui servira de base à la planification. La Direction devra, en outre, éviter de consulter les fournisseurs ayant des antécédents fâcheux tels que le non respect des délais de livraison, la faible surface financière et le non respect des engagements.

Par ailleurs, les délais de livraison doivent obligatoirement figurer sur les demandes de facture pro forma et son respect devra être observé de façon rigoureuse. Le comptable des matières devra également procéder à temps au déclenchement du processus de réapprovisionnement.

La gestion du matériel doit s'appuyer sur un certain nombre d'indicateurs tels que le stock minimum, le stock d'alerte, le stock de sécurité qui sont des indicateurs qui aident le gestionnaire des matières dans l'exercice de ses fonctions et dans la prise de décision. Sur la base de ces indicateurs, les commandes seront faites au moment opportun pour éviter des dysfonctionnements.

Le comptable des matières devra déterminer le niveau du stock de sécurité pour les articles les plus demandés et ce stock sera constitué par le magasinier selon les instructions du comptable des matières. Ce stock de sécurité doit constituer un signal pour le comptable des matières qui devrait procéder au lancement des commandes dès que le niveau du stock d'alerte est atteint.

L'administration centrale doit penser à organiser des séminaires de formation réguliers pour permettre aux principaux acteurs, à savoir : l'administrateur des matières, le comptable des matières et le magasinier, de s'approprier les connaissances relatives aux outils de gestion rationnelle des stocks. Ces formations permettront également d'introduire les réformes en matière de gestion des stocks.

En outre, au niveau central, des mesures d'accompagnement et de suivi devront être prises, en particulier par la Direction des Ressources Financières et du Matériel, dans le cadre de la mise en œuvre de ces recommandations.

## **CONCLUSION**

L'enjeu de la gestion des stocks et des approvisionnements est donc très important. Il permet de mettre en place des processus permettant d'avoir en théorie une disponibilité sans faille des matières. Cela suppose qu'il faille disposer d'une visibilité sur ces stocks et de méthodologies appropriées aux différentes situations.

Notre stage à la DGE nous a permis d'identifier, en dehors des atouts dont elle dispose, certains problèmes qui entravent le bon fonctionnement de ses services. Au nombre de ces problèmes, figure en bonne place la gestion peu performante des stocks.

Nous avons ensuite étudié les problèmes spécifiques qui composent cette problématique afin d'aboutir à des propositions de conditions nécessaires à leur éradication. Les éléments issus de nos recherches et de notre revue documentaire nous laissent entrevoir que les problèmes identifiés à la DGE se posent également dans les autres structures de l'Administration béninoise en général. La prise en compte de nos solutions et de nos recommandations permettra de contribuer à une amélioration de la gestion des stocks à la DGE et par ricochet à celle des autres organismes publics de notre pays qui connaissent les mêmes difficultés.

En effet, la mise en œuvre de la comptabilité des matières dans l'Administration est source de multiples avantages tels que l'organisation des différents acteurs intervenant dans la gestion du patrimoine de l'Etat, le renforcement de la responsabilité des ordonnateurs, la détermination des

procédures de gestion des biens meubles et immeubles appartenant à l'Etat et l'amélioration des prévisions budgétaires.

Cependant, des efforts restent à fournir pour que la gestion du patrimoine matériel soit efficace, effective et transparente. Il est essentiel de sensibiliser les gouvernants, les parlementaires, les Partenaires Techniques et Financiers, les organes de contrôle et la société civile sur l'importance de la tenue de la comptabilité des matières et d'organiser des séminaires de formation pour échanger avec les acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques sur leurs difficultés dans la mise en œuvre de la comptabilité matière.

Enfin, nos suggestions loin d'être une panacée n'ont nullement l'intention de discréditer le travail fait actuellement par le personnel de la DGE. Mais, elles ont pour but de contribuer à sa pérennité. Compte tenu des contraintes de rédaction, nous n'avons pas pu approfondir certains points de notre sujet. Nous espérons que ce mémoire suscitera chez ses lecteurs de fructueuses réflexions sur le sujet en vue d'une gestion saine du patrimoine de l'Etat en général et du patrimoine matériel de la DGE en particulier.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I - Ouvrages**

- BERTHIER, P. (1979) : « **La gestion des stocks** », Paris, Editions Sirey.
- BRUEL, O. (1998) : « **Politique d'achat et gestion des approvisionnements** », Paris, Dunod.
- KILLEEN, L. (1971) : « **Techniques de gestion des stocks** », Paris, Bordas.
- ZERMATI, P. (2005) : « **La pratique de la gestion des stocks** », Paris, Dunod.

### **II – Textes réglementaires**

- Décret 2009-194 du 13 mai 2009 portant mise en œuvre de la comptabilité matière dans les administrations publiques et les collectivités locales.
- Arrêté N° 1264/MF/DC/CTF du 30 décembre 1997 portant mise en application du manuel de procédures d'exécution des dépenses publiques et de la nomenclature des pièces justificatives modifié par l'arrêté N° 1100/MFE/CAB/SP du 30 août 2004.
- Arrêté N° 2004-28/MMEH/DC/SGM/CTJ/CTRNE/DGE/SA portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale de l'Energie du 28 mai 2004.

### **III - Divers**

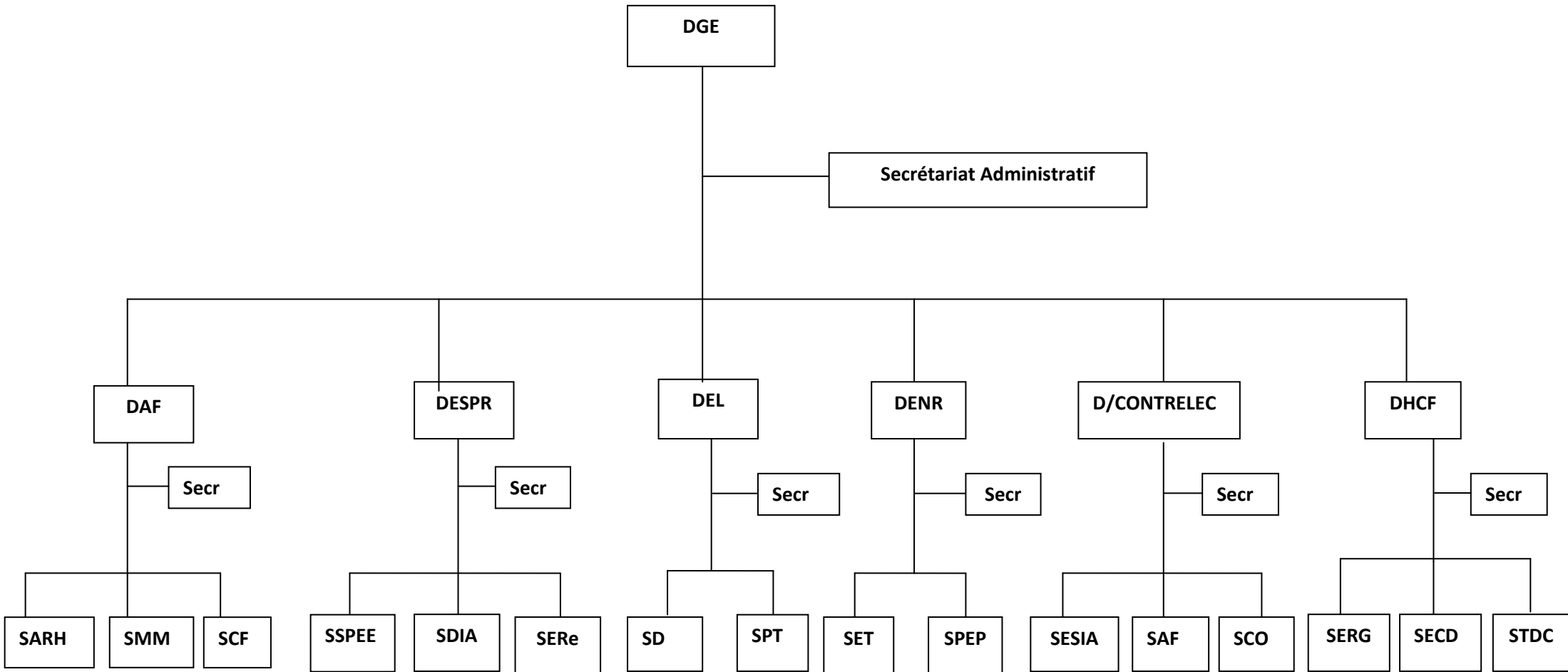
- Manuel de gestion des stocks et de maintenance des équipements dans les juridictions, 2007, Burkina-Faso.

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexes N° 1 : Organigramme de la DGE

Annexes N° 2 : Questionnaire

### Organigramme de la Direction Générale de l'Énergie (DGE)



**Légende :**

**DGE** : Direction Générale de l'Energie.

**DAF** : Direction de l'Administration et des Finances.

**DESPR** : Direction des Etudes, de la Statistique, de la Planification et de la Règlementation.

**DEL** : Direction de l'Electricité.

**DENR** : Direction des Energie Nouvelles et Renouvelables.

**D/CONTRELEC** : Direction du Contrôle des Installations Electriques Intérieures.

**DHCF** : Direction des Hydrocarbures et autres Combustibles Fossiles.

**SARH** : Service de l'Administration et des Ressources Humaines.

**SMM** : Service Matériels et Maintenance.

**SCF** : Service de la Comptabilité et des Finances.

**SSPEE** : Service Statistique, Planification et Economie d'Energie.

**SDIA** : Service de la Documentation et de l'Information des Activités.

**SERe** : Service Etudes et Règlementation.

**SD** : Service de la Distribution.

**SPT** : Service de la Production et des transports.

**SET** : Service des Energies Traditionnelles.

**SPEP** : Service de la Production des Energies de Proximité.

**SESIA** : Service des Expertises et du Suivi des Installations pour l'Administration.

**SAF** : Service Administratif et Financier.

**SCO** : Service du Contrôle Obligatoire.

**SERG** : Service de l'Exploitation des Recherches Géographiques.

**SECD** : Service de l'Exploitation et de la Conservation des Données Pétrolières.

**STDC** : Service du Traitement, de la Distribution et du Contrôle des produits pétroliers.

**Secr** : Secrétariat

## **QUESTIONNAIRE**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous avons axé notre étude sur le thème « Importance de la comptabilité matière dans l'assainissement du patrimoine matériel de l'Etat : cas de la DGE ». A cet effet, nous avons recours à vous afin de répondre à certaines interrogations.

**1- La gestion physique peu satisfaisante des stocks qui prend en compte à la fois les avaries, l'absence de codification et d'hygiène serait due à quoi selon vous ?**

la carence du personnel du service du matériel

le défaut de maîtrise des principes et règles d'organisation du magasin

Autres (à préciser) -----

-----

**2- La rupture fréquente des stocks peut-elle, à votre avis, s'expliquer par :**

le non respect des délais de livraison par les fournisseurs

l'absence de rationalité dans la gestion des stocks

Autres (à préciser) -----

-----

**3- Y a-t-il selon vous des solutions à proposer en vue d'améliorer la gestion qui est faite des stocks ?**

-----

-----

Merci pour votre collaboration !

## TABLE DES MATIERES

Libellés	N° de pages
Identification du jury	i
Déclaration d'engagement de l'auteur	ii
Dédicace	iii
Remerciements	iv
Sigles et acronymes	v
Liste des tableaux	vii
Glossaire	viii
Résumé	ix
Sommaire	x
Introduction	1
Chapitre 1er : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	4
Paragraphe 1 : Présentation de la Direction Générale de l'Energie	4
I – Historique et attributions de la DGE	4
A – Historique	4
B - Attributions de la Direction Générale de l'Energie	5
II – Organisation et fonctionnement de la DGE	6
A – Organisation	6
B - Fonctionnement	7
1 - Le secrétariat administratif	8
2 - La Direction de l'Administration et des Finances (DAF)	8

3 - La Direction des études, de la statistique, de la planification et de la réglementation (DESPR)	10
4 - La Direction de l'électricité (DEL)	10
5 - La Direction des Energies nouvelles et renouvelables (DENR)	11
6 - La Direction du Contrôle des Installations Electriques Intérieures (D/CONTRELEC)	11
7 - La direction des hydrocarbures et autres combustibles fossiles (DHCF)	11
Paragraphe 2 : Observations de stage au Service du Matériel et de la Maintenance	12
I - Le service du matériel et de la maintenance	12
A – La maintenance des équipements	12
1 – l'entretien et la réparation des matériels roulants	12
2 – L'entretien et la réparation des autres équipements	14
B – Les mouvements de matières	14
1 - L'approvisionnement	14
2 - Le stockage	17
3 - Les sorties de matériels ou d'équipements	19
4 - La tenue des principaux documents comptables	20
II - Inventaire des atouts et des problèmes et regroupement des problèmes par centre d'intérêt	21
A – Atouts	21
B - Problèmes	22
Section 2 : ciblage de la problématique	24
Paragraphe 1 : choix et spécification de la problématique	24
I - Choix et justification de la problématique	24

II - Spécification de la problématique	25
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique	26
A – Approches génériques de résolution des problèmes	27
B - Séquences de résolution	27
Chapitre 2 : Cadre théorique, vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions	28
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	29
Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude et revue de littérature	29
I - Objectifs et hypothèses de l'étude	29
A – Objectifs de l'étude	29
1 – objectif général	29
2 – objectifs spécifiques	29
B - Hypothèses de l'étude	29
1 – Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 1	30
2 – Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 2	31
3 – Cause et hypothèse liées au problème général	32
4 – Tableau de bord de l'étude	32
II – Revue de littérature	34
A – Point des connaissances liés au problème spécifique N° 1	34
1 - Gestion administrative des stocks	35
2 - Principes d'organisation	37
B – Point des connaissances liés au problème spécifique N° 2	39
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	41
I – Approche empirique de l'étude	41
A – Outils de collecte des données	41

B – Outils de traitement des données	42
II – Approche théorique retenue	42
A – Choix des outils d'analyse du problème spécifique N°1	42
1 – Normes et repères d'amélioration	42
2 – Seuil de décision	42
B – Choix des outils d'analyse du problème spécifique N°2	43
1 – Normes et repères d'amélioration	43
2 – Seuil de décision	43
Section 2 : Vérification des hypothèses et approches de solutions	43
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses	43
I – Collecte et traitement des données	44
A – Préparation et déroulement des enquêtes	44
B – Présentation des données recueillies lors des enquêtes	44
1 – Données relatives au problème spécifique n° 1	44
2 – Données relatives au problème spécifique n° 2	45
II – Analyse des données	46
A – Estimation du niveau de vérification des hypothèses	47
1 – Degré de validation de l'hypothèse n° 1	47
2 – Degré de validation de l'hypothèse n° 2	47
B – Eléments du diagnostic de l'étude	47
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	48
I – Approche de solutions et conditions de mise en œuvre du problème spécifique n° 1	48
A – Approche de solutions	48

B – Conditions de mise en œuvre	49
II – Approche de solutions et conditions de mise en œuvre du problème spécifique n° 2	51
A – Approche de solutions	51
B – Conditions de mise en œuvre	51
Conclusion	54
Bibliographie	56
Annexes	57
Table des matières	61