REPUBLIQUE DU BENIN
****
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
****
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
****

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
****

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR
****

OPTION :
ADMINISTRATION DES FINANCES

FILIERE :
GESTION DES MARCHES PUBLICS

PROMOTION : 2008-2010
Année Académique : 2010

THEME

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME D'APPROVISIONNEMENT DE L'HOPITAL DE LA MERE ET DE L'ENFANT-LAGUNE (HOMEL) DE COTONOU

REALISE ET SOUTENU PAR :

SEIDOU Séni

MAITRE DE STAGE :

Mesmine B. AGNANKPE
Chef Service des Affaires Administratives et Economiques

MAITRE DE MEMOIRE :

Rilwane AREMOU
Administrateur des Hôpitaux
Economiste de Santé

IDENTIFICATION DU JURY

- PRESIDENT DU JURY :

- VICE-PRESIDENT DU JURY :

- MEMBRE DU JURY :

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.

DEDICACE

A Dieu tout puissant

Ton soutien m'a permis de mener cette étude en parfaite santé

Aux membres de ma famille

Pour leur soutien moral

REMERCIEMENT

De par ces quelques lignes, nous voudrions dire toute notre gratitude et notre reconnaissance à toutes celles et à tous ceux qui de près ou de loin, nous ont accompagnés de quelque manière que soit dans la réalisation de ce travail.

Certes nous ne saurions citer tout le monde mais il importe de souligner quelques noms :

- ✓ Notre Directeur de mémoire, monsieur Rilwane AREMOU qui malgré ses multiples occupations, a accepté d'encadrer notre travail.

- ✓ Notre maître de stage, madame Mesmine B. AGNANKPE

- ✓ A tout le personnel de l'HOMEL pour sa disponibilité

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

DRH : Direction des Ressources Humaines

APE : Agent Permanent de l'Etat

CI : Certificat d'Indigence

CNHU : Centre National Hospitalier et Universitaire Hubert Koutoucou MAGA

HOMEL : Hôpital de la Mère et de l'Enfant-Lagune

MS : Ministère de la Santé

SAF : Service des Affaires Financières

C/SAF : Chef du Service des Affaires Financières

SAAE : Service des Affaires Administratives et Economiques

C/SAAE : Chef du Service des Affaires Administratives et Economiques

UAC : Université d'Abomey-Calavi

TAFIRE : Tableau Financier des ressources et emplois

TSE : Tableau de Synthèse de l'Etude

LISTE DES TABLEAUX

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

Tableau n°2 : regroupement des problèmes par niveau d'analyse

Tableau n°3 : tableau de bord de l'étude

Tableau n°4 : répartition de l'échantillonnage

Tableau n°5 : tableau de vérification de l'hypothèse n°1

Tableau n°6 : tableau de vérification de l'hypothèse n°2

Tableau n°7: Tableau de bord de l'hypothèse n°3

Tableau n°8 : Tableau de Synthèse de l'Etude

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Commande publique : ensemble des contrats à titre onéreux passé par les administrations et les établissements publics, soumis ou non au code des marchés publics.

Code des marchés publics : Principal socle règlementaire des marchés publics, qui régit la préparation, la passation et l'exécution des marchés des personnes qui y sont soumises.

Hôpital de référence : formation sanitaire de niveau et de compétence supérieur à laquelle une formation sanitaire de niveau périphérique peu adresser ses patients.

Gestion optimale : meilleure gestion de quelque chose.

RESUME

L'approvisionnement d'une structure publique comme l'HOMEL entre dans le cadre de la commande publique. Dans le souci d'améliorer le système des commandes publiques dans les hôpitaux nous nous sommes intéressé au système d'approvisionnement de l'HOMEL. Nos recherches ont été essentiellement effectuées au niveau du Service des Affaires Administratives et Economiques, précisément à la division Economat. De l'observation des différentes activités de cette unité il apparaît de nombreux dysfonctionnements qui entravent l'approvisionnement adéquat des unités fonctionnelles.

Au nombre des problèmes relevés nous retenons essentiellement :

- Les insuffisances du manuel de procédure d'approvisionnement
- La lourdeur de la chaine d'approvisionnement
- L'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics
- l'approvisionnement au pifomètre
- la rupture accidentelle des stocks
- la non-maîtrise des commandes

Conscient qu'aucun soin de qualité ne peut être garanti sans un bon système d'acquisition des matériels médicaux, nous avons axé nos recherches autour du thème « contribution à l'amélioration du système

d'approvisionnement à l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant-Lagune (HOMEL) de Cotonou ».

En abordant ce thème nous nous donnons pour objectif l'assainissement des procédures de commandes des matériels au sein de l'HOMEL et par ricochet l'amélioration de la qualité des soins dispensés.

Pour atteindre cet objectif il serait indiqué de prendre entre autre des mesures suivantes :

- ✓ la séparation de la gestion de stock de celle magasin de l'approvisionnement ;
- ✓ la nomination d'un responsable de l'approvisionnent ;
- ✓ l'actualisation d'un manuel de procédure ;
- ✓ l'élaboration d'un plan d'approvisionnement au début de chaque année ;
- ✓ l'élaboration d'un répertoire des prix pour les commandes sur budget autonome ;
- ✓ la création d'une cellule de passation des marchés publics

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

SECTION 1 : Observation de stage

Paragraphe 1 : Présentation Générale de l'HOMEL

Paragraphe 2 : Etat des lieux de base

SECTION 2 : Problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique de l'étude.

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique Spécifiée.

CHAPITRE PREMIER: DES OBJECTIFS DE L'ETUDE AUX APPROCHES METHODOLOGIQUES

SECTION 1 : Des objectifs à l'élaboration du tableau de bord de l'étude.

Paragraphe 1 : Objectif et hypothèse de l'étude

Paragraphe 2 : Synthèse des préoccupations et tableau de bord de l'étude

SECTION 2 : Revue de la littérature et méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : L'état des connaissances sur les problèmes.

Paragraphe 2 : Les approches méthodologiques.

CHAPITRE DEUXIEME: DE L'ORGANISATION DES ENQUETES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS.

SECTION 1 : Collecte et analyse des données.

Paragraphe 1 : Organisation des enquêtes et limites de l'étude.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats d'enquête.

SECTION 2 : Etablissement du diagnostique et approches de solution.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.

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

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

TABLES DES MATIERES

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'un des droits fondamentaux de tout être humain est le droit à la santé. La constitution béninoise du 11 décembre 1990 le stipule si bien en son article 26 relatif aux droits et devoirs.

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique globale de développement, la souscription du Bénin à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement traduit la volonté de notre pays de faire de la santé, l'un des leviers importants du développement économique et social.

Pour atteindre cet objectif il est nécessaire de multiplier les interventions de l'Etat et des partenaires au développement dans le cadre de l'optimisation des ressources au profit des formations sanitaires. En effet le fonctionnement des structures sanitaires nécessite une disponibilité des ressources et une gestion performante de celles-ci. C'est pourquoi le Plan National de Développement Sanitaire a retenu comme cinquième domaine prioritaire le renforcement de gestion du secteur de la santé. Le renforcement de la gestion du secteur de santé passe avant tout par la gestion performante de toutes les structures sanitaires de notre pays. Toute entreprise visant la performance doit s'appuyer sur la qualité des intrants de sa production. La qualité des intrants dépend quant à elle de toutes les activités qui participent à leur identification et à leur acquisition ; dans une structure sanitaire la qualité des soins dépendent en grande partie de la qualité du matériel et de leur procédure d'acquisition.

Ainsi la question de l'approvisionnement des matériels medico-techniques, des produits pharmaceutiques, des vivres pour la restauration des malades a souvent fait l'objet de plusieurs colloques et séminaires sans toutefois vider le débat de la problématique de la gestion performante des approvisionnements dans les formations sanitaires. De nombreux mouvements de grève ont eu comme principale revendication ces dernières années la dotation de nos formations sanitaires d'outil en quantité, en qualité et au moment voulu mettant ainsi en cause les systèmes d'approvisionnement de nos formations sanitaires. L'Hôpital de la Mère et de l'Enfant-Lagune (HOMEL) de Cotonou est une formation sanitaire de référence qui malgré ses nombreux organes de gestions, peine à approvisionner convenablement les unités fonctionnelles en matériels essentiels pour des soins de qualité. Comment comprendre qu'une structure certifiée à la norme iso 9001 depuis bientôt cinq ans connaisse des dysfonctionnements liés à son système d'approvisionnement ?

C'est dans le souci d'apporter une réponse à cette interrogation que nous nous sommes fait le devoir de réfléchir sur la problématique de la contribution à l'amélioration du système d'approvisionnement à l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant-Lagune (HOMEL) de Cotonou. Nous aborderons cette étude à travers un plan tripartite qui se présente comme suit :

- ✓ Le chapitre préliminaire qui porte sur les observations de stage et la problématique de l'étude.

- ✓ Le chapitre premier qui présente les objectifs, les hypothèses, la revue de littérature et la méthodologie de l'étude.

- ✓ Le chapitre deuxième sera consacré à l'organisation des enquêtes, l'analyse des données, la vérification des hypothèses et les approches de solutions, ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons d'une part, le cadre physique de l'étude sans occulter nos observations de stage (section 1) avant de procéder d'autre part, au ciblage de la problématique (section 2)

SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et Observations de stage à l'Hôpital de la Mère et de L'enfant – Lagune

Nous présentons d'abord le cadre physique de notre étude à savoir, l'administration de l'hôpital de la Mère et de l'Enfant –Lagune de Cotonou (paragraphe 1), ensuite nous abordons les observations qui ont été faites au cours de notre stage dans ledit hôpital (paragraphe2).

Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage : l'HOMEL

Il s'agit ici de faire une présentation générale de la structure à travers successivement d'une part, son historique, ses missions et objectifs et d'autre part, à travers son organisation et son fonctionnement.

I. Historique, missions et objectifs

A. Historique

L'Hôpital de la Mère et de l'Enfant – Lagune (HOMEL) est né de la fusion de la maternité et du Centre de Santé Maternelle et Infantile (CSMI) de Cotonou conformément au Décret, n° 2002-4 23 du 07 octobre 2002, portant approbation de ses statuts.

Créé en 1958 dans l'enceinte de la Circonscription Médicale, la Maternité Lagune de Cotonou a été ensuite transférée sur le site de l'ancienne Compagnie Commerciale de Distribution d'Energie Electrique (CCDEE) à ''Tokpa xoxo'' ce qui justifie sa première appellation « Maternité ''Tokpa xoxo'' ».

Créé également la même année pour promouvoir les activités préventives des mères et des enfants d'où son ancienne appellation de Protection Maternelle et Infantile (PMI), le CSMI s'occupe aussi des activités curatives que sont la consultation des enfants malades de même que l'hospitalisation des cas sérieux depuis le mois de juin 2001.

L'ancienne Maternité Lagune a connu son premier agrandissement en 1978 avec la construction de l'immeuble à deux étages déjà vétuste qui sert aujourd'hui de salles d'hospitalisation.

Simple maternité au départ, puis maternité principale par la suite, elle est finalement devenue la seule maternité de référence jusqu'en 1978, année de création de la Clinique Universitaire de Gynécologie et d'Obstétrique (**CUGO**) au Centre National Hospitalier Universitaire **Hubert Koutoukou MAGA** de Cotonou (**CNHU- HKM**).

Malgré l'extension de la CUGO, l'HOMEL continue de mener ses activités qui s'accroissent grâce au concours du Fonds Européen de Développement (**FED**) intervenu en 1980 et de l'appui de l'état béninois en acquisition de matériel de pointe au regard des besoins médicaux. Actuellement, elle a une capacité de 350 lits et berceaux.

Sa situation géographique favorise son accessibilité par plusieurs moyens de déplacement. En effet, elle est située au bord du lac Nokoué dans la zone commerciale avec deux grandes voies d'accès que sont l'avenue Delorme et la rue de la Maternité.

En octobre 2003, l'HOMEL entreprend le démarrage du programme de mise en œuvre de la ''**Démarche Qualité**'' selon les normes ISO 9001 version 2000. C'est d'ailleurs ce qui lui a valu en avril 2005, le deuxième prix béninois de la ''qualité'' édition 2004 qui est un prix d'encouragement. En septembre 2005, il participe au concours du prix ''qualité de l'UEMOA'' ce qui lui a permis d'obtenir au cours de ce mois la certification de ses prestations selon les normes ISO 9001 version 2000 (les consultations prénatales, les accouchements/urgences, l'hospitalisation du nouveau né et la néonatologie) par l'organisme certificateur : **MOODY CERTICATION France**.

B. Missions et objectifs

L'HOMEL est un établissement public, social doté d'une autonomie de gestion. C'est un hôpital de référence en matière de gynécologie-obstétrique et de pédiatrie. C'est un espace hospitalo-universitaire qui a de ce fait, trois principales missions :

- les soins préventifs curatifs et promotionnels ;
- la formation des élèves et étudiants de l'INMES et de la FSS et
- la recherche scientifique.

Aussi entretient-il des relations de prestations de soins et de services avec ses clients.

L'HOMEL au regard de la démarche qualité entreprise depuis plusieurs années, accorde une place importance à la formation continue de son personnel dans le cadre du renforcement des capacités.

II. Organisation et fonctionnement

A. Organisation

Selon les dispositions du décret n° 90-347 du 14 novembre 1990 portant approbation des statuts des CHD et FSA, l'HOMEL est administré par un Conseil d'Administration investi des pouvoirs les étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'établissement dans la limite de l'objet et de ses compétences.

Son organigramme prévoit :

Cinq (05) organes de gestion et de décision à savoir :

- Un Conseil d'Administration (CA) ;
- Une Commission Médicale et Consultative (CMC) ;
- Un Comité de Direction (CODIR) ;
- Un Organe de Contrôle de Gestion (OCG) ;
- Un Comité d'Hygiène et de Sécurité (CHS).

Un organe d'exécution qui est placé sous l'autorité d'une direction technique qui coordonne les activités des différents services qui lui sont rattachés à savoir :

- Les services administratifs ;
- Les services médicaux.

Les services administratifs regroupent un Service des Affaires Administratives et Economiques (SAAE) et un Service des Affaires Financières (SAF).

Quant aux services médicaux, on distingue un Service Mère et un Service Enfant.

B. Fonctionnement des différents organes

Il s'agit du fonctionnement d'une part, des organes de gestion et de décision et d'autre part, de l'organe d'exécution.

1. Organe de gestion et de décision

Le Conseil d'Administration (CA)

Il est composé de quatorze (14) membres dont un Président qui est le représentant du Ministre de la Santé et deux vices Présidents qui sont les représentants du Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et du Ministre chargé de la Famille, de la Protection Sociale et de la Solidarité.

Le CA de l'HOMEL a les attributions suivantes :

- statuer sur la politique générale de l'établissement élaborée par le CODIR en conformité avec les objectifs définis dans la Politique et Stratégie Sanitaire Nationale (PSSN), la Politique en Matière de Protection Sociale (PMPS) et la Politique Nationale de Promotion de la Femme (PNPF) ;
- s'assurer de la cohérence des différentes composantes de cette politique et en contrôler l'application ;
- rendre compte de ses travaux directement au Ministre de la Santé (MS) avec ampliation au Ministre chargé de la Famille de la Protection Sociale et de la Solidarité (MFPSS) et au Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)
- Proposer au MS, par un rapport motivé, toutes les modifications aux statuts qui lui paraissent utiles ou indispensables pour assurer le bon fonctionnement de la Formation Sanitaire notamment l'extension ou la restriction de l'objet social, la création, la suppression et le transfert des services. Le CA se réunit en session ordinaire deux (2) fois par an pour statuer sur le fonctionnement de l'HOMEL.

La Commission Médicale Consultative (CMC)

La CMC est composée de tous les médecins, chirurgiens, dentistes et pharmaciens exerçant dans l'hôpital et du Responsable du Service Social (RSS) dudit hôpital.

Les sessions de la CMC sont dirigées par un Président élu par ses pairs pour un mandat de deux (2) ans, renouvelable une seule fois.

Elle établit les tarifs des différentes prestations à soumettre au CA.

Le Comité de Direction (CODIR)

Le CODIR est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique générale de l'hôpital.

Il se réunit une fois par mois en session ordinaire ou en session extraordinaire à la demande du Directeur de l'établissement ou de la majorité absolue de ses membres et statue sur toutes les affaires que le Directeur lui soumet.

L'Organe de Contrôle de Gestion (OCG)

L'OCG est un organe qui permet de fournir à la Direction de l'hôpital et aux divers responsables, les informations internes indispensables pour une gestion participative prévisionnelle et une gestion budgétaire saine.

Le Comité d'Hygiène et de Sécurité (CHS)

Le CHS est un organe technique de contrôle et de gestion en matière d'hygiène (hygiène des espaces et des clients, la salubrité) et de sécurité.

2. Organes d'Exécution (OE)

Il constitue le principal organe de l'HOMEL, le cadre par excellence de nos observations de stage et de l'état des lieux.

Paragraphe 2 : Observations de stage, état des lieux sur les activités d'approvisionnement de l'HOMEL

L'HOMEL disposant d'un organigramme, l'état des lieux devrait se faire en y référant. Mais compte tenu de notre thème, nous allons nous attarder sur le fonctionnement du Service des Affaires Administrative et Economique (SAAE) en examinant de près les activités d'approvisionnement qui relèvent de la division économat.

I. Fonctionnement du SAAE

Le SAAE et le SAF (Service Affaires Financières) sont les deux services administratifs de l'HOMEL.

Le chef du SAAE est l'ordonnateur délégué de toutes les dépenses effectuées par l'hôpital, le Directeur en est l'ordonnateur principal. Les missions suivantes sont assignées au Responsable du SAAE :

- ✓ la facturation des droits de l'établissement ;
- ✓ la gestion administrative et du personnel ;
- ✓ la tenue de la comptabilité matière ;
- ✓ la gestion des clients et statistiques ;
- ✓ la maintenance et l'entretien des équipements ;
- ✓ la gestion des régies d'avance.

Pour mener à bien ses missions, le SAAE dispose de quatre (04) divisions que sont :

- ✓ la division entretien et maintenance ;
- ✓ la division économat ;

- ✓ la division gestion administrative et du personnel ;
- ✓ la division gestion des malades et statistiques.

Pour être efficace chaque division est subdivisée en sections.

La division économat compte 03 sections au nombre desquelles nous avons :

- ✓ la Section approvisionnement et actifs : à ce niveau s'effectue l'acquisition ou l'achat des matériels roulants ou des biens de toutes sortes faisant partie du patrimoine de l'hôpital ;
- ✓ la Section Ordonnancement : elle renseigne le C/SAAE sur l'existence ou la réalité de la dette contractée par l'HOMEL pour qu'il ordonne sa liquidation ;
- ✓ la Section auxiliaire : c'est à ce niveau que le dépensier est autorisé à effectuer des menues dépenses au profit des sous sections cuisine, buanderie, lingerie…

Le détail des services, divisions, sections et sous sections se trouve dans l'organigramme de l'HOMEL (en annexe).

L'HOMEL, est une formation sanitaire de l'espace hospitalo-universitaire. Il est de ce fait, un établissement de soins préventifs, curatifs, promotionnels, d'enseignement et de recherche au sein de laquelle, devrait s'asseoir un système d'approvisionnement efficace pour l'accomplissement des nombreuses missions. Mais qu'en est-il exactement du système d'approvisionnement de l'HOMEL.

A. L'approvisionnement

Dans sa mission d'assurer des soins de qualités aux usagers, l'hôpital, a le devoir de se doter de matériels de qualité pour faciliter le fonctionnement des nombreuses unités qui le composent. Nous analyserons le système d'approvisionnement de l'HOMEL à travers les trois unités de gestion de stocks prévues par l'organisation interne que nous avons observée.

1. L'approvisionnement des vivres et matériels bureautiques

Les stocks des vivres et matériels bureautiques sont gérés par un magasinier central. Il est chargé du suivi des stocks, signale des risques de ruptures et reçoit les besoins des différents services qu'il transmet au Directeur par l'intermédiaire du chef du Service des Affaires Administratives et Economiques. L'approvisionnement des vivres concerne principalement les denrées alimentaires pour la restauration des malades et du personnel de garde ou de permanence.

Dans le cas des commandes sur fonds propres de l'hôpital, la procédure d'acquisition de ces denrées est enclenchée lorsque le magasinier constate le risque de rupture de stock. Le magasinier exprime le besoin au chef du service des affaires administratives et Economiques qui après avis, les transmet au Directeur qui analyse leur pertinence et donne son approbation pour qu'une procédure de commande soit enclenchée. La demande de facture pro-forma est faite par le magasinier qui suit la procédure de commande jusqu'à la réception. On note **donc un cumul de la gestion du stock et de l'approvisionnement.**

Le magasinier dans le souci de rapidité, ne contacte la plupart du temps qu'un seul fournisseur. La règle de trois factures pro-forma n'est pas observée : **il y a non-respect des procédures de commande publique.**

En ce qui concerne les matériels bureautiques l'inexistence d'un produit au magasin, amène l'utilisateur à prendre l'initiative de la demande d'une facture pro-forma qu'il transmet directement pour ordonnancement sans prendre par le magasinier qui parfois introduit à son tour une autre facture pro-forma pour le même article : il y a donc **non centralisation de l'approvisionnement**. Cette situation crée une variation fantaisiste du prix des produits. Deux produits de la même nature et de la même qualité peuvent s'acheter à la même période à des prix différents selon le fournisseur et l'initiateur de la commande : il y a **surfacturation.**

Dans le domaine des commandes sur les crédits délégués, la procédure de commande est plus rigide et est constamment suivi par le délégué du contrôleur financier. A niveau les risques de surfacturation sont moindres avec l'existence d'un répertoire des prix. Mais nous avons constaté des commandes massives en un temps record. L'objectif était de consommer tous les crédits destinés pour l'année. Le rythme de consommation des produits périssables est en inadéquation avec la masse des produits commandés. Cette situation entraine **le gaspillage des ressources** qui est une manifestation de **la non maîtrise des commandes**.

2. L'approvisionnement de la pharmacie

La pharmacie est une structure technique qui gère le stock des produits pharmaceutiques. Un gestionnaire de stock est nommé pour

assurer la tenue de la comptabilité matière en collaboration avec une surveillante du secteur les deux sont supervisés par un médecin pharmacien. Au niveau du secteur la sortie des produits se fait soit par les ventes, soit par dotation des Unités médicales. Mais **la reconstitution des stocks n'est pas régulière.** Malgré l'estimation budgétaire, le volume et la nature des produits à consommer au cours d'une année ne sont pas connus au début de l'année : il y a **non planification de l'approvisionnement de la pharmacie.** La pharmacie de l'HOMEL arrive parfois à souffrir de l'inexistence sur le marché béninois de certains produits ; ce fut le cas du macaïne en 2009 créant ainsi une **rupture accidentelle de produit.**

La vente des produits pharmaceutiques est couverte par une règlementation qui confère aux grands laboratoires un monopole avec plusieurs intermédiaires, ce qui crée **une lourdeur de la chaine d'approvisionnemen**t. Malgré la possibilité qui est offerte d'opérer des commandes groupées à moindre coûts auprès des grossistes, nous avons observé **le morcellement des commandes** avec les détaillants. A titre d'illustration, nos enquêtes nous ont amené à constater que le macaïne qui sert à l'anesthésie, est acheté à 4000FCFA l'unité alors qu'il est cédé à 900FCFA par le grossiste qui pouvait aussi offrir des modalités de paiement plus intéressantes : il y a donc **une politique d'identification des fournisseurs non performante ;**

3. L'approvisionnement des équipements médico-techniques

En dehors des dotations venant directement du Ministère de la Santé, l'HOMEL fait des acquisitions de ces matériels sur fonds propre. L'acquisition

de cette catégorie de matériel nécessite un certain professionnalisme. C'est pourquoi elle est assurée par la Division des Equipements et de la Maintenance qui est animée par des techniciens du domaine. L'acquisition des matériels médico-techniques occasionne généralement des commandes de montants importants qui devraient normalement faire l'objet d'une procédure de passation des marchés publics donc sous la conduite d'une cellule de passation des marchés publics. Mais il faut faire remarquer certaines commandes dont le montant excède le seuil légalement autorisé ont été conduites par une structure qui n'est pas qualifiée pour conduire une telle procédure. Il y a donc **inexistence d'une cellule de passation des marchés publics au sein de l'HOMEL.**

B. Inventaire des éléments de l'état des lieux

De l'analyse du système d'approvisionnement de l'HOMEL, il ressort quelques atouts qui sont cependant noyés dans de nombreuses faiblesses.

1. Inventaire des atouts

De nos analyses les atouts du système d'approvisionnement de l'HOMEL se résume comme suit :

- La tenue de la comptabilité matière de tous les biens de l'HOMEL ;
- L'existence d'un répertoire des prix pour les crédits délégués ;
- La fiabilité du contrôle pour les commandes sur crédits délégués ;

2. Inventaire des faiblesses

Les problèmes qui entravent la performance du système d'approvisionnement de l'HOMEL se présentent comme suit :

- Non-respect des procédures de commandes publiques ;
- Cumul de la gestion des stocks avec l'approvisionnement ;
- Surfacturation ;
- Non centralisation des approvisionnements ;
- Gaspillages des ressources ;
- non maîtrise des commandes ;
- Non reconstitution régulière des stocks ;
- Inexistence d'un plan d'approvisionnement ;
- Rupture accidentelle de produits ;
- Lourdeur de la chaine d'approvisionnement ;
- Morcellement des commandes ;
- Non performance de la politique d'identification des fournisseurs ;
- Inexistence d'une cellule de passation des marchés publics au sein de l'HOMEL ;

Section 2 : problématique de l'étude

La présente section sera consacrée d'abord au choix et à la justification du sujet, ensuite nous aborderons la spécification puis à la vision globale de cette problématique.

Paragraphe1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Avant d'aboutir au choix de la problématique de notre étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations de stage. Nous serons alors amenés à procéder en un premier lieu au regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt pour ensuite dégager les problématiques possibles. Après avoir choisi une problématique pour notre étude parmi celles dégagées, nous procéderons à la justification du sujet.

I. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : possibles problématiques

Tous les problèmes énumérés ci-dessus sont regroupés en quatre différentes problématiques dans le tableau suivant :

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

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
	Gestion rationnelle des ressources	- Gaspillages des ressources matérielles - non maitrise des commandes	Gestion peu performante des ressources financière	problématique d'une gestion rationnelle des ressources
	La gestion de l'approvisionnement	- non respect des procédures commandes publiques - Cumul de gestion des stocks avec l'approvisionnement - Lourdeur de la chaine d'approvisionnement - Inexistence d'une cellule de passation des marchés publics au sein de l'HOMEL	Système d'approvisionnement peu efficace	Problématique d'une amélioration du système d'approvisionnement
	Gestion des stocks	- Rupture accidentelle de produits - Non reconstitution régulière des stocks	La gestion peu efficace des stocks	Problématique d'amélioration de d'amélioration de la tenue d'une comptabilité matière
	La bonne gouvernance	- Surfacturation - Non performance de la politique d'identification des fournisseurs - morcellement des commandes;	La mal gouvernance	Problématique de la bonne gouvernance dans les commandes publiques

II. Le choix de la problématique de l'étude et justification du sujet

Nos observations de stage nous ont relevées de nombreuses plaintes du personnel relatives à la satisfaction de leurs besoins en outil de travail. Les investigations nous ont révélé plusieurs dysfonctionnements dont certains sont restitués dans le présent travail.

En analysant de près les différents problèmes identifiés, nous percevons qu'ils sont tous d'un grand intérêt. La résolution de ces problèmes conduira sans doute à l'acquisition d'outils de travail en quantité et qualité et par ricochet, l'amélioration des prestations de l'hôpital.

Toutefois, parmi les problématiques émanant de ces problèmes, certaines sont plus ostensibles et ont un impact négatif sur les prestations. Il s'agit de :

- La problématique d'une gestion rationnelle des ressources matérielles
- La Problématique d'amélioration de la tenue de la comptabilité matière
- La problématique d'amélioration du système d'approvisionnement
- La problématique de la bonne gouvernance dans les commandes publiques

L'étude sur la gestion rationnelle des ressources est un thème dont l'analyse nous amènerait à comprendre l'utilisation de l'investissement

public contribuable. Mais ce thème a souvent fait l'objet de plusieurs colloques et séminaires, tant sur le plan national qu'international. Nous avons donc jugé de ne pas le retenir dans le cadre de cette étude.

La problématique d'amélioration de la tenue de la comptabilité serait d'une grande importance pour cet hôpital, mais compte tenu du temps qui nous est imparti nous estimons ne pas pouvoir bien l'appréhender parce que les gestionnaires étaient en inventaire pendant la période de notre stage.

Quant à la problématique sur la bonne gouvernance dans les commandes publiques elle est d'actualité. Elle aurait retenu notre adhésion si le climat social s'y prêtait parce que précisément en cette période la structure est secouée par un mouvement de grève qui avait pour revendication principale la bonne gouvernance. Nous risquions d'être perçus par les autorités de l'hôpital comme militant pour la cause des syndicalistes. Nous estimons qu'il serait plus avantageux de réfléchir sur un autre problème plus global et dont la résolution aura d'effet sur tous les autres précédemment relevés. C'est pourquoi nous portons plus notre choix sur la problématique d'amélioration du système d'approvisionnement de l'HOMEL. Il s'agit d'une approche managériale qui vise une bonne gestion des commandes publiques. C'est pour apporter notre modeste contribution dans l'atteinte de cet objectif que nous nous somme proposé de réfléchir sur le thème «**contribution à l'amélioration du système d'approvisionnement de l'HOMEL».**

Paragraphe2 : Spécification et vision globale de la problématique retenue

Dans ce paragraphe, nous procéderons d'abord à la spécification de la problématique retenue(I) et ensuite à la vision globale de la problématique spécifiée(II)

I. Spécification de la problématique retenue

La question de santé pour tous est l'une des préoccupations des autorités de notre pays dans le cadre de la réduction de la pauvreté. Les structures sanitaires sont les acteurs principaux dans cette noble mission. Mais cette "santé pour tous tant prônée ne sera réalisée que si les structures sanitaires se dotent d'outils de travail de qualité. La dotation des structures sanitaires en matériel de qualité passe nécessairement par un bon système de commande. Malheureusement de nombreux dysfonctionnements dans le système d'approvisionnement de l'HOMEL ne lui permettent pas d'accomplir pleinement sa mission principale qui est d'assurer des soins de qualité aux populations. En nous basant sur les différents problèmes dans la chaine d'approvisionnement de l'HOMEL nous nous ferons ici le devoir de circoncire les plus pertinents. Notre étude se fera donc à partir des trois problèmes spécifiques suivants :

- Lourdeur de la chaine d'approvisionnement ;
- Non respect des procédures de commandes ;

- Inexistence d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL.

La résolution de ces problèmes spécifiques contribuera à l'enracinement d'un bon système d'approvisionnement en matériel pour des soins de qualité et par conséquent le bien-être des populations fréquentant le centre.

II. Vision globale de la problématique choisie

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe à présent de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par ricochet le problème général identifié.

Ensuite, nous ferons une synthèse des approches génériques identifiées avant de décliner les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

A. Approche générique par rapport à la lourdeur de chaine d'approvisionnement

Le problème spécifique est relatif à la lourdeur de la chaine d'approvisionnement. Il se manifeste à travers la multitude d'intermédiaires qui participe dans l'acquisition d'un bien à l'HOMEL. Une pareille situation ne participant pas à la célérité dans la satisfaction des commandes, il est important de réfléchir sur les possibilités de raccourcir la chaine d'approvisionnement. C'est ce qui nous conduit vers une approche pouvant permettre les commandes directes auprès des grossistes.

B. Approche générique par rapport au non respect des procédures de commandes publiques

Au cœur des problèmes qui entravent le bon fonctionnement du système d'approvisionnement de l'HOMEL, figure en bonne place le non respect des procédures de commandes publiques. La violation des procédures dans l'administration publique est à l'origine de sa non-performance. Ces commandes étant des investissements axés sur le développement, leur mauvaise gestion impacterait négativement sur les indicateurs d'une structure à caractère social comme l'HOMEL. Nous orienterons ici donc nos réflexions vers une approche d'assainissement des procédures des commandes publiques à l'HOMEL.

C. Approche générique par rapport à l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL.

Etant une structure publique avec un important budget, l'HOMEL devrait disposer d'une cellule de passation des marchés publics pour ses nombreux besoins d'acquisition. Actuellement un tel organe pourtant

prévu par le nouveau code des marchés publics n'existe pas à l'HOMEL. L'approche de la création d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL a retenu nos réflexions dans le cadre de l'amélioration de son système d'approvisionnement.

Tableau n°2 : Synthèse des approches génériques retenues

Niveau d'analyse	Problèmes	Approches génériques retenues
Niveau général	Problème général système d'approvisionnement non performant	
Niveau spécifique n°1	Problème spécifique n°1 Lourdeur de la chaine d'approvisionnement	une approche pouvant permettre les commandes directes auprès des grossistes.
Niveau spécifique n°2	Problème spécifique n°2 Le non respect des procédures de commandes publiques	une approche d'assainissement des procédures des commandes publique à l'HOMEL
Niveau spécifique n°3	Problème spécifique n°3 Inexistence d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL	une approche de la création d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL

Source : nos observations

III. Séquence de résolution de la problématique

La vision globale de résolution que nous venons d'exposer peut être restituée à travers une démarche en dix étapes à savoir :

- ✓ Fixation des objectifs de la recherche
- ✓ Formulation des hypothèses de travail ;
- ✓ Construction du tableau de bord de l'étude
- ✓ Revue de littérature ;
- ✓ Choix de l'outil de mobilisation des données
- ✓ Choix de l'outil d'analyse des données ;
- ✓ Mobilisation des données ;
- ✓ Analyse des données ou vérification des hypothèses ;
- ✓ Etablissement du diagnostic ;
- ✓ Approche de solution et condition de mise œuvre.

Une fois la vision globale de résolution de la problématique connue et les étapes de recherches définies, nous allons présenter dans un premier temps, les objectifs à atteindre ainsi que l'hypothèse de l'élaboration du tableau de bord de l'étude puis dans un second temps la méthodologie du travail.

CHAPITRE PREMIER : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE AUX APPROCHES METHODOLOGIQUES

Section 1 : Des objectifs à l'élaboration du tableau de bord de l'étude

Dans cette section nous allons fixer l'objectif général et les objectifs spécifiques de l'étude et puis évoquer les causes plausibles qui nous ont permis de formuler les hypothèses avant de passer au tableau de bord de l'étude.

Paragraphe1 : objectifs et hypothèses de l'étude

Avant de fixer les objectifs de l'étude, il convient de faire un rappel des problèmes à résoudre :

Problème général

Système d'approvisionnement non performant

Problèmes spécifiques

Lourdeur de la chaine d'approvisionnement ;

Non respect des procédures de commandes ;

Inexistence d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL.

I. Fixation des objectifs de l'étude

La fixation des objectifs dépend des problèmes à résoudre.

A. Objectif général

La fixation de cet objectif est faite à partir du problème général. Il s'agit de contribuer à l'amélioration du système d'approvisionnement de l'HOMEL.

Objectifs spécifiques (OS)

Ils sont liés aux problèmes spécifiques choisis :

OS1 : formuler des stratégies pouvant permettre d'alléger la chaine d'approvisionnement de l'HOMEL,

OS2 : proposer des stratégies pouvant permettre le respect des procédures de commandes publiques,

OS3 : suggérer la création d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL.

II. Causes et hypothèses

Il s'agit ici à partir de chaque problème spécifique de voir la cause probable capable de l'engendrer. Cette dernière servira à la formulation de l'hypothèse de l'étude.

B. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Le problème spécifique N°1 est celui de **la lourdeur du système d'approvisionnement.** C'est un problème épineux pour le développement de la structure sanitaire de référence qu'est l'HOMEL. Deux causes ont été identifiées.

- ✓ Le niveau de formation des agents
- ✓ La non-qualification des fournisseurs

En voulant incriminer le niveau de formation des agents comme à l'origine de la lourdeur de chaine d'approvisionnement, nous nous sommes rendu compte que cette cause n'est pas évidente. Lesdits agents sont encadrés dans leurs activités par des supérieurs hiérarchiques bien aguerris en matière de commande publique. Leurs instructions et supervision peuvent rapidement prévenir les égarements des collaborateurs.

Mais ,il nous est apparu qu'après retrait des bons de commande, les fournisseurs mettent du temps pour honorer la commande. Ces fournisseurs pour acquérir les produits, passent parfois par d'autres fournisseurs avant d'atteindre le grossiste. Nous nous sommes dit donc que la qualification des fournisseurs pourra nous rapprocher du problème.

Ainsi l'hypothèse spécifique s'énonce comme suit : la non qualification des fournisseurs est à la base de la lourdeur de la chaine d'approvisionnement de l'HOMEL.

C. cause et hypothèse liées au problème spécifique N°2

Le problème spécifique n°2 est le non respect de la procédure de commande publique. Il s'agit d'un problème d'une importance capitale . Les causes liées à ce problème résident dans :

- ✓ L'urgence des besoins
- ✓ Les insuffisances du manuel de procédure

En abordant ce problème on a tendance à croire qu'étant dans un hôpital les urgences pour l'acquisition, des matériels peuvent être à l'origine du non respect des procédures de commandes publiques. Mais avec un peu plus d'attention, nous nous sommes aperçus que cette hypothèse n'est pas vérifiée.

S'agissant des insuffisances du manuel de procédure, c'est une cause qui parait plus plausible, car il est un instrument important dans le processus d'approvisionnement. Sa clarté et sa rigidité dépendront de son acceptation et de son respect par les acteurs.

Ainsi, l'hypothèse spécifique n°2 peut s'énoncer comme suit : **le non respect de la procédure de commande publique résulte des insuffisances du manuel de procédure.**

D. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL.

C'est une préoccupation des autorités de ce centre. Pour un budget de plus du milliard, l'inexistence d'une cellule pose des problèmes de bonne exécution de ce budget. Comme causes liées à ce problème, nous pouvons citer :

- ✓ Le manque de volonté des autorités administratives de l'HOMEL.
- ✓ L'inexistence des textes

A première vue, l'on pourrait incriminer les responsables de l'HOMEL pour la mise en place d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL. Mais il faut reconnaitre que les autorités de l'HOMEL elle-mêmes ont la volonté de cette création mais ne peuvent prendre une telle décision sans les autorités de tutelle du Ministère de la Santé.

Quant à l'inexistence des textes nous pouvons retenir que jusqu'en août 2009 aucune disposition ne prévoyait la création d'une cellule de passation des marchés publics dans des structures de la taille de l'HOMEL. Même si le nouveau code des marchés publics et délégations de services publics le prévoit les décrets et arrêtés d'applications ne sont pas encore signés jusqu'à la fin de notre stage dans cette structure. Alors l'hypothèse n°3 peut être formulée comme suit : **l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics est due à l'absence des textes y afférent.**

Paragraphe 2 : synthèse des préoccupations et tableau de bord de l'étude

I. Synthèse des préoccupations

Rappelons les problèmes spécifiques retenus dans le cadre de cette étude ; Le problème général de l'étude est le système d'approvisionnement de l'HOMEL non performant. Les problèmes spécifiques sont :

- ✓ La lourdeur de la chaine d'approvisionnement de l'HOMEL
- ✓ Le non respect des procédures de commandes publiques
- ✓ L'inexistence d'une cellule de passation des marché publics à l'HOMEL.

A cet effet les hypothèses formulées se présentent comme suit :

- La non qualification des fournisseurs est à la base de la lourdeur de la chaine d'approvisionnement de l'HOMEL.
- Le non respect des procédures de commandes publiques résulte des insuffisances du manuel de procédure.
- L'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics est due à l'absence des textes y relatifs.

Cette étude a pour objectif général de contribuer à l'amélioration du système d'approvisionnement de l'HOMEL avec des objectifs spécifiques suivants :

- ✓ Formuler des stratégies pouvant permettre d'alléger la chaine d'approvisionnement de l'HOMEL,

- ✓ Proposer des stratégies pouvant permettre le respect des procédures de commandes publiques,

- ✓ Suggérer la création d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL.

II. Tableau de bord de l'étude

Le tableau ci-dessous récapitule les différents éléments de la problématique choisie à travers le problème général et les problèmes spécifiques, les objectifs poursuivis, les causes supposées des problèmes et les hypothèses de recherche.

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	problème général système d'approvisionnement non performant	Objectif général contribuer à l'amélioration du système d'approvisionnement de l'HOMEL		
niveau spécifique n°1	Problème spécifique n°1 Lourdeur de la chaine d'approvisionnement	Objectif spécifique n°1 Alléger la chaine d'approvisionnement	Cause spécifique n°1 la non qualification des fournisseurs	Hypothèse spécifique n°1 non qualification des fournisseurs est à la base de la lourdeur de la chaine d'approvisionnement
Niveau spécifique n°2	Problème spécifique n°2 Le non respect des procédures de commandes publiques	Objectif spécifique n°2 Proposer des stratégies pouvant permettre le respect des procédures de commandes publiques	Cause spécifique n°2 Les insuffisances du manuel de procédure	Hypothèse spécifique n°2 Le non respect de la procédure résulte des insuffisances du manuel de procédure de commande publique
Niveau spécifique n°3	Problème spécifique n°3 Inexistence d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL	Objectif spécifique n°3 Suggérer la création d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL	Cause spécifique n°3 'inexistence des textes	Hypothèse spécifique n°3 L'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics est du à l'absence des textes y relatifs

Source : nos observations

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de l'étude

Paragraphe1 : état de connaissance sur les problèmes

Elément indispensable de tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur le problème identifié. Il s'agit en principe pour nous, d'exposer à partir des racines thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution et de la problématique spécifiée, le point des connaissances liées d'une part, au problème général de la non performance du système d'approvisionnement de l'HOMEL et d'autre part, aux problèmes spécifiques en résolution que sont :

- ✓ La lourdeur de la chaine d'approvisionnement de l'HOMEL
- ✓ Le non respect des procédures de commandes publiques
- ✓ L'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL

A. Point des connaissances sur le système d'approvisionnement

Le système d'approvisionnement est l'ensemble des procédures qui conduisent à l'acquisition de bien. Dans un établissement public comme l'HOMEL, l'acquisition de bien est une commande publique. La commande publique définie comme l'ensemble des contrats à titre onéreux passés par l'administration et les établissements publics dans le domaine des fournitures, des travaux et des services en vue de réalisation de leur besoins. Dans le cadre de cette étude nous nous sommes essentiellement basés sur les commandes de fournitures en dessous du seuil de passation des marchés publics. Cette catégorie de commande est encore appelée commande « hors marché », a fait l'objet d'une analyse de Christophe LAJOYE dans son ouvrage « droit des marchés publics » déclare que l'objectif de cette catégorie de commandes, « … était de ne plus enfermer dans des contraintes procédurales, les marchés d'un montant limité de façon à faciliter la gestion de leurs achats publics par les petites communes. »

B. Point des connaissances liées à la lourdeur de la chaine d'approvisionnement

La lourdeur de la chaine d'approvisionnement est une manifestation du mode de choix des fournisseurs qui n'obéit pas à la règle de transparence et d'équité. La transparence dans le choix des fournisseurs

devrait permettre l'identification des fournisseurs capables de satisfaire facilement et à coût réduit les commandes. La notion de transparence est un principe sacro-saint en matière de commande publique. Selon Thierry BEAUGE, dans son ouvrage le dictionnaire de la commande publique, « la transparence des procédures est un principe directeur de la réglementation des marchés publics. On observera qu'à moins de vouloir les fausser, les procédures sont d'autant plus transparentes qu'elles sont simples à mettre en œuvre et contribuent à l'efficacité et non à l'alourdissement. » La loi n°2009-02 du 07 août 2009 portant code des marchés publics et des délégations de services en République du Bénin , le consacre en son article 4 en disposant que : « les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures s'imposent aux autorités contractantes dans le cadre des procédures de passation des marchés publics et de délégation de service et ce, quel qu'en soit le montant. »

C. Point des connaissances liées au non respect des procédures de commande publiques

La commande publique est un contrat administratif caractérisé par des procédures bien définies.

L'HOMEL est un établissement public. Les deniers qui servent à l'acquisition de matériel devraient respecter les procédures d'exécution des dépenses publiques. L'exécution des dépenses sur budget autonome, est directement organisée en dehors du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP). Mais les procédures d'engagement de

liquidation, d'ordonnancement et de paiement doivent respectées les procédures recommandées en la matière.

Il faut rappeler ici que le directeur de l'HOMEL est l'ordonnateur des dépenses, à ce titre, il enclenche la procédure en demandant trois factures pro forma à trois différents fournisseurs. Ces trois fournisseurs doivent être préalablement inscrits sur un fichier des fournisseurs et doivent tenir compte de la mercuriale des prix officiel et de la qualité des produits proposés. Les attestations fiscales à quatre colonnes doivent être jointes aux dossiers.

Pour garantir le respect des procédures, un organe de contrôle de procédures est nécessaire.

Selon Abdel BENBRIK dans sa publication sur le net, le contrôle interne vise :

- La conformité aux lois et aux règlements en vigueur
- La protection du patrimoine et des deniers publics
- La prévention et la détection des erreurs et fraudes

Le contrôle peut se faire sous deux formes : le contrôle à priori et le contrôle à posteriori.

Le contrôle a priori vise notamment une vérification du respect des procédures de l'engagement jusqu'au paiement si une irrégularité est constatée le dossier de commande est rejeté.

Le contrôle à posteriori intervient après l'exécution des dépenses à travers des missions d'inspection. Elle vise à déceler les violations des procédures

afin de les corriger à l'avenir.il faut reconnaitre que le contrôle à priori parait plus efficace que le contrôle à posteriori. C'est dans cet ordre d'idée que Mr TROTABAS Louis affirme : « qu'il est plus sûr de multiplier les précautions qui permettent d'éviter une irrégularité d'un milliard que d'échafauder les plus belles procédures pour récupérer ce milliard ».

Selon cet auteur les violations des procédures sont souvent intentionnel et parfois du à la méconnaissance des textes ; c'est pourquoi il suggère le renforcement technique des gestionnaire et la vulgarisation systématique des textes.

D. Point des connaissances liées à l'inexistence de la cellule de passation des marchés publics

La cellule de passation des marchés publics est un organe essentiel pour la gestion optimale des ressources financières d'un établissement public comme l'HOMEL. Son inexistence ne facilite pas les grosses commandes au-delà du seuil légalement reconnu. Ce qui entraine le morcellement des commandes. La notion de morcellement des commandes est une pratique illégale qui consiste à réduire les lots afin de contourner les procédures de passation des marchés publics qui sont plus rigides et moins favorables aux pratiques de corruption.

Paragraphe2 : Les approches méthodologiques

Il sera question d'exposer les repères d'améliorations par rapport à la problématique et de fixer les seuils de décisions liés aux problèmes spécifique retenus.

I. Approches théoriques

Il s'agira ici de retenir les choix théoriques adaptés à chaque problème spécifique.

1. Norme et repère d'amélioration liés au problème de la lourdeur de la chaine d'approvisionnement.

Ce problème comme nous l'avons signalé dans son hypothèse résulte de la non qualification des fournisseurs. Toute stratégie d'amélioration dans la situation engendrée par ce problème, doit permettre l'allégement de cette chaine d'approvisionnement qui passe nécessairement par une orientation des commandes vers les grossistes afin d'obtenir une satisfaction des besoins avec célérité. Les commandes groupées doivent être prépondérantes dans le système d'approvisionnement.

2. Norme et repère d'amélioration liés au non respect des procédures de commandes publiques

Le respect de toute procédure suppose une procédure, un manuel de procédure et des acteurs bien formés. Outre ces éléments, il faut aussi un système de contrôle efficace pour prévenir les éventuels égarements. Ainsi à l'HOMEL le respect de la procédure pourra être observé dans la régularité des contrôles de respects des procédures d'approvisionnement. Les plaintes liées au non respect des procédures doivent être minimisées pour permettre la mise en place d'un système d'approvisionnement efficace.

3. Norme et repère d'amélioration liés à l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics

L'inexistence de cette cellule constitue un vide juridique dont la persistance serait fâcheuse au développement de la structure sanitaire. Une mise en place d'une cellule de passation des marchés publics avec la mise à disposition de celle-ci d'agents qualifiés réduirait certainement les morcellements et favorisera par ricochet la bonne gouvernance à l'HOMEL.

4. Outil d'analyse et seuil de décision

Le seuil de décision prendra en compte d'une part, les données du questionnaire adressé aux acteurs du système d'approvisionnement et d'autre part, celle du guide d'entretien utilisé par le sondage.

a-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1

La cause réelle de la lourdeur de la chaine d'approvisionnement est retenue grâce au seuil de décision lié au questionnaire et au guide. Elle concerne les données ayant recueilli le pourcentage le plus élevé. Quant au guide d'entretien il présente l'opinion majoritaire.

b-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

La cause du non respect de la procédure de commande publique est retenue grâce au seuil de décision lié au questionnaire. Elle concerne également les données ayant recueilli le pourcentage le plus élevé.

c-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3

La cause de l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics est retenue grâce au seuil de décision lié au questionnaire. Elle est aussi relative aux données ayant enregistré le pourcentage le plus élevé.

II. Dimension empirique

A ce niveau, il s'agit de faire part de la méthode d'enquête retenue à travers les étapes suivantes :

- ✓ Objectif de l'enquête ;
- ✓ Cadre de l'enquête et population mère ;
- ✓ Nature de la collecte des données ;
- ✓ Echantillonnage ;

- ✓ Spécification des données à mobiliser ;
- ✓ Conception des questions d'enquêtes ;
- ✓ Techniques de dépouillement ;
- ✓ Outil de présentation des données

A. Objectif de l'enquête

L'enquête vise essentiellement à vérifier les différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche à partir des données mobilisées. Ainsi, d'une manière spécifique nos enquêtes permettrons de savoir si :

- La non qualification des fournisseurs explique la lourdeur de la chaine d'approvisionnement ;
- Les insuffisances du manuel de procédure sont liées au non respect de la procédure de commande publique ;
- L'absence des textes explique l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL.

B. Cadre de l'enquête et population mère

Le cadre choisi pour la réalisation de notre enquête est l'HOMEL. Ce choix est dû au fait que le système d'approvisionnement est au cœur de la mise en disposition d'intrants nécessaires pour la production de

richesse dans toute structure. La population mère est constituée des principaux acteurs intervenant dans le système d'approvisionnement.

C. Nature de la collecte des données

Nous avons procédé à une enquête exclusivement interne à travers un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées.

D. Echantillonnage

Nous avons effectué la sélection des responsables administratifs que sont les chefs services. Les chefs divisions interrogés sont ceux intervenant dans le système d'approvisionnement.

Tableau n° 4 : Répartition de l'échantillonnage

Catégorie	Effectif
Le Directeur	1
La C/SAAE	1
Le C/SAF	1
Le chef division économat	1
Le chef de la cellule contrôle de gestion	1
Le chef division comptabilité et budget	1
Le chef section magasin central	1
Le chef section magasin matériel	1
Président CMC	1
Surveillante général	1
Le dépensier	1
Chef section cuisine	1
Chef section budget	1
Chef division maintenance et équipement	1
Total	**14**

Source : réalisé par nous

E. Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser sont liées à :

- ✓ La lourdeur de la chaine d'approvisionnement
- ✓ Le non de la procédure de commandes publiques
- ✓ L'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics

F. Conception des questions d'enquête

Les questions d'enquête sont conçues sur la base des problèmes général et spécifique. Ainsi nous nous limitons à poser des questions spécifiques qui nous permettront de vérifier les hypothèses préalablement émises (voir annexe n°1)

G. Outils statistiques de présentation des données

Les résultats ont été analysés en fonction de la nature des questions posées. En ce qui concerne les fermées, une appréciation arithmétique a été faite tandis que pour les questions ouvertes, l'appréciation a été fonction des opinions émises.

CHAPITRE DEUXIEME : DE L'ORGANISATION DES ENQUETES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS

De l'organisation des enquêtes aux approches de solutions

Cette rubrique est à l'organisation des enquêtes, l'analyse des résultats, à la vérification des hypothèses afin de formuler quelques approches de solutions pour une amélioration du système d'approvisionnement de l'HOMEL.

Section1 : Collecte et analyse des données

Cette section présentera l'organisation des enquêtes et l'analyse des résultats obtenus.

Paragraphe1 : Organisation des enquêtes et limite de l'étude

I. Préparation et réalisation des enquêtes

A. Préparation des enquêtes

Deux méthodes d'enquêtes ont été réalisées sur la base d'une part, de questionnaire adressé aux responsables administratifs et techniques de l'hôpital et d'autre part, sur la base d'un guide d'entretien administré à travers deux « focus group ».

B. Réalisation des enquêtes

Pour la réalisation des enquêtes, nous avons adressé des questionnaires élaborés en novembre 2010 au niveau des services administratifs et techniques de l'HOMEL. Il faut rappeler que notre échantillonnage s'est basé prioritairement sur les principaux acteurs du système d'approvisionnement. En raison du nombre très réduit de ces acteurs, notre échantillon n'a retenu qu'un nombre de quatorze (14). Signalons que les enquêtes ont été réalisées sur les lieux de travail des intéressés pendant les jours ouvrables. Les enquêtés ont pu répondre à nos questions en dépit de quelques difficultés rencontrées.

II. Difficultés rencontrées

Comme nous l'avons signalé plus haut, notre étude n'est pas restée sans difficulté.

Enfin, la réalisation de nos enquêtes dans la structure a été confrontée à de nombreuses difficultés qui ont agit négativement sur la qualité de notre travail. Il s'agit :

- Des mouvements de grève de soixante douze heures par semaine. Cette grève observée une semaine après le début de notre stage a continué jusqu'à notre départ ;
- La réticence de certains agents à fournir les informations de peur de perdre leur poste ;

Paragraphe2 : Présentation et analyse des résultats d'enquête

I. Présentation et analyse des données liées à la lourdeur de la chaine d'approvisionnement

A la question liée à ce problème relative aux causes de la lourdeur de la chaine d'approvisionnement, les informations suivantes ont été recueillies et consignées dans le tableau suivant :

Tableau n°5 : Tableau de vérification de l'hypothèse n°1

Libellé	Nombre de personnes ayant répondu	Pourcentage des réponses
Le niveau de formation des agents	4	28.57
La non-qualification des fournisseurs	10	71.43
Total	**14**	**100**

Source : Résultat des enquêtes

Au regard de ce tableau, nous dirons que :

- ✓ 28% enquêtés ont orienté leur choix sur le niveau de formation des.
- ✓ 71.43% des enquêtés choisissent la non qualification des fournisseurs.

II. Présentation et analyse des données liées au non respect de la procédure de commande publique

Par rapport à ce problème, nous avons obtenu de nos enquêtes les résultats consignés dans le tableau suivant :

Tableau n° 6 : Tableau de vérification de l'hypothèse n°2

Libellé	Nombre de personnes ayant répondu	Pourcentage des réponses
L'urgence des besoins	6	42.85
Les insuffisances du manuel de procédure	8	57.15
TOTAL	14	**100**

Source : Résultat des enquêtes

De l'analyse de ce tableau, il ressort que sur les quatorze (14) personnes enquêtées ;

- ✓ 42.85% affirment que l'urgence des besoins justifie le non respect de la procédure de commande publique,
- ✓ 57.15% estiment que le non respect de la procédure de commande publique est dû aux insuffisances du manuel de procédure.

III. Présentation et analyse des données liées à l'inexistence de la cellule de passation des marchés publics

Pour ce qui est de ce problème les réponses se présentent comme suit :

Tableau n°7 : Tableau de vérification de l'hypothèse n°3

Libellé	Nombre de personnes ayant répondu	Pourcentage des réponses
Le manque de volonté des autorités administratives de l'HOMEL.	3	21.43
L'inexistence des textes	11	78.57
TOTAL	**14**	**100**

Source : résultat des enquêtes

Section2 : Etablissement du diagnostic et approche de solution

Paragraphe1 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Nous allons apprécier ici le degré de validation des hypothèses émises et formulé à partir des éléments diagnostics à partir de l'analyse des données.

I. Degré de validation des hypothèses

A. Degré de validation de l'hypothèse n°1

De l'analyse des résultats de nos enquêtes, il est apparu que la lourdeur de la chaine d'approvisionnement est due à une incapacité des fournisseurs à satisfaire directement les commandes. La majorité des acteurs questionnés ont donc reconnu que la non qualification des fournisseurs explique la lourdeur de la chaine d'approvisionnement de l'HOMEL**. Notre hypothèse de départ sur ce problème est ainsi confirmée. La non-qualification des fournisseurs est la cause de la lourdeur de la chaine d'approvisionnement.**

B. Degré de validation de l'hypothèse n°2

Nos recherches sur les causes du non respect des procédures de commande publique ont abouti à des conclusions qui confirment notre hypothèse. Tout les enquêtés ont reconnu l'importance d'un manuel de procédure dans la commande publique. La majorité de ces enquêtés affirment même que les insuffisances du manuel de procédure explique le non respect des procédures en matière de commande publique.

Nous pouvons alors affirmer que notre hypothèse est vérifiée : le non respect des procédures de commandes publiques est lié aux insuffisances du manuel de procédure.

C. Degré de validation de l'hypothèse n°3

Dans notre démarche de situer les causes de l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL, les enquêtés dans leur majorité ont signalé que cela est du à un vide au niveau des textes devant prévoir un tel organe. Nous pouvons donc conclure que notre hypothèse est confirmée un taux de Ainsi **l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics s'explique par l'absence des textes y afférents.**

II. Synthèse du diagnostic

A. Elément du diagnostic n°1

La vérification de l'hypothèse nous amène à retenir définitivement que la lourdeur de la chaine d'approvisionnement de l'HOMEL s'explique par la non qualification des fournisseurs.

B. Elément du diagnostic n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 amène à retenir les insuffisances du manuel de procédure comme cause du non respect des procédures de commandes publiques.

C. Elément du diagnostic n°3

Partant de la vérification de l'hypothèse liée à ce problème, nous pouvons retenir définitivement que l'absence des textes explique l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics.

Paragraphe2 : Approches de solution et condition de leur mise en œuvre

I. Approches de solutions

Apporter des solutions à un problème revient à rechercher les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème. Dans le cadre de cette étude nous allons rechercher les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base des trois problèmes spécifiques identifiés.

A. Solutions au problème de la lourdeur de la chaine d'approvisionnement

La résolution de ce problème passe par une meilleure identification des fournisseurs qualifiés, capable de satisfaire en quantité, en qualité et au moment voulu les besoins en matériel de l'hôpital. Pour alléger la chaine d'approvisionnement de l'HOMEL, il faut avant tout élargir le répertoire des fournisseurs afin de multiplier les possibilités d'acquisition. Pour atteindre cet objectif, il faut la mise en place d'un ensemble de mesures qui se résument entre autre à travers les axes suivants :

- ✓ L'élaboration des critères de sélection des fournisseurs
- ✓ La constitution d'un répertoire des fournisseurs remplissant les critères
- ✓ La conclusion des contrats de partenariat avec les grands laboratoires de spécialité ;
- ✓ La catégorisation des fournisseurs

B. Solution au problème du non respect de la procédure de commande publique

Le non-respect de la procédure de commande à pour cause principale les insuffisances du manuel de procédure. L'HOMEL ne dispose pas d'un manuel cohérent en matière d'approvisionnement. L'actuel manuel est trop schématique ; il n'est pas bien assimilé par les acteurs du système d'approvisionnement. Il faut pour arrêter le dysfonctionnement, l'actualisation du manuel de procédure mais aussi plusieurs actions complémentaires notamment :

- ✓ La vulgarisation du manuel de procédure actualisé,
- ✓ La formation des agents,
- ✓ La sensibilisation des fournisseurs,
- ✓ La mise en place d'une cellule de contrôle de procédure,
- ✓ L'application des sanctions disciplinaires en cas de violation des procédures.

C. Solution au problème de l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics

Le diagnostic a révélé que ce problème est dû à l'absence des textes devant permettre la création d'une cellule de passation des marchés

publics à l'HOMEL. Il est vrai que le nouveau code des marchés publics a prévu la création d'un tel organe au sein d'une structure comme l'HOMEL mais les décrets et arrêtés d'application qui doivent concrétiser les dispositions de la nouvelle loi ne sont pas encore effectifs à tous les niveaux. La solution passe donc par la prise de ces textes importants dans la gestion des ressources des structures sanitaires. Pour y parvenir un plaidoyer doit être fait en direction des autorités compétentes pour une diligence dans la prise de ces actes**.**

II. Conditions de mise en œuvre des solutions

Après les approches de solutions aux problèmes, il est très important que les conditions de mise en œuvre soient aussi définies. Ainsi, l'Etat par le biais du Ministère de la Santé et de celui des Finances et de l'Economie ainsi que les autorités de l'HOMEL, doit nécessairement jouer sa partition pour la mise en œuvre efficiente des solutions. En termes de suggestion nous proposons que des conditions favorables de mise en œuvre des solutions soient créées par les autorités à différent niveau.

A. A l'endroit du Ministère de la Santé

Le Ministère de la Santé doit renforcer le système d'approvisionnement de l'HOMEL en favorisant par exemple la signature des accords de partenariat avec les grandes firmes dans le domaine médico-technique. Aussi doit-il accompagner le centre en révisant son statut afin de lui permettre de conduire des grands marchés en dehors de

la cellule de la passation des marchés publics du Ministère. De même, le Ministère à travers sa Direction des Ressources Humaines, doit mettre à disposition de l'HOMEL des agents ayant des compétences dans la commande publique. Le Ministère de la Santé, doit également à cour terme mettre en place une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL.

B. A l'endroit du Ministère de l'Economie et des Finances

Dans le cadre de l'amélioration de la mise en place d'une cellule de passation des marchés publics de l'HOMEL, le Ministère de l'Economie et des Finances a une grande partition à jouer notamment : la prise des arrêtés d'application de la loi 2009-02 du 07 août 2009 portant code des marchés publics et des délégations de service.

Il doit aussi étendre son contrôle au niveau des commandes sur budget autonome des hôpitaux.

C. A l'endroit des autorités de l'HOMEL

Pour améliorer le système de commande publique à l'HOMEL, les autorités doivent nommer un chef section approvisionnement et lui permettre de jouer effectivement ses prérogatives. Les responsables de l'HOMEL doivent être les premiers garants du respect des procédures en matière de commandes publiques. Ainsi les commandes ne respectant pas les procédures doivent être systématiquement rejetées. Les responsables doivent enfin mettre en place la cellule de contrôle de gestion.

Tableau N°8 : Synthèse de l'Etude

niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes réelles	solutions
NIVEAU GENERAL	Système d'approvisionnement non performant	- Objectif général contribuer à l'amélioration du système d'approvisionnement de l'HOMEL		
NIVEAU SPECIFIQUE	Problème spécifique n°1 Lourdeur de la chaine d'approvisionnement	Objectif spécifique n°1 Alléger la chaine d'approvisionnement	Cause spécifique n°1 la non qualification des fournisseurs	-élaboration des critères de sélection des fournisseurs -conclusion des contrats de partenariat avec de grands laboratoires
	Problème spécifique n°2 Le non respect des procédures de commandes publiques	Objectif spécifique n°2 Proposer des stratégies pouvant permettre le respect des procédures de commandes publiques	Cause spécifique n°2 Les insuffisances du manuel de procédure	-l'actualisation du manuel de procédure -vulgarisation du manuel -sensibilisation des acteurs
	Problème spécifique n°3 Inexistence d'une cellule de passation des marchés publics	Objectif spécifique n°3 Suggérer la création d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL	Cause spécifique n°3 L'inexistence des textes	-prise des décrets et arrêtés d'application du code -plaidoyer auprès des autorités

Source : notre étude

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Offrir des soins de qualité, a été de tout temps le crédo de l'HOMEL.

Pour accomplir convenablement sa mission, le centre s'est doté de plusieurs organes de gestion avec des missions et objectifs précis. Toutefois, l'HOMEL, à l'instar des formations sanitaires de notre pays, connait des difficultés de gestion au cœur desquelles figure la gestion des commandes d'outils de travail.

En effet, si le système d'approvisionnement sur crédit délégué présente des atouts, les commandes sur fonds propre de l'hôpital se caractérisent par de nombreux dysfonctionnements qui ne favorisent pas la gestion transparente des acquisitions. Par défaut d'un manuel de procédure cohérent, les acquisitions de biens et services souffrent de plusieurs maux qui risquent d'impacter négativement la qualité des services de la structure. De nos observations, il apparait donc impérieux d'assainir le système d'approvisionnement de cette structure qui de part sa mission est au cœur du développement sanitaire de notre pays. L'atteinte de cet objectif passe avant tout par la mise en place des stratégies axées sur une politique d'identification des fournisseurs capables de satisfaire en quantité et en qualité les besoins en matériels médico-technique de pointe. Des stratégies doivent aller aussi dans le

sens de corriger les vides juridiques pour l'autonomie et le renforcement des organes chargés de la commande publique à l'HOMEL. La création d'une cellule de passation des marchés publics aurait pour mérite de corriger les commandes au pifomètre qui ont pour corollaire les ruptures accidentelles de stock. Elle contribuera aussi éviter les morcellements des commandes et par ricochet limitera le clientélisme et la corruption. Les procédures d'appels d'offres ouverts paraissent aujourd'hui les mieux adaptées au contexte socio–économique d'un pays comme le Bénin.

La mise en place d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL est devenu donc une priorité. Sans cet organe le risque d'acquisition de matériels médico-techniques de mauvaise qualité est grand.

BIBLIOGRAPHIE

I Ouvrage

1. Christophe LAJOYE (2008) « droit des marchés publics » lextenso éditions-Paris, page 283
2. Thierry BEAUGE (2007) « dictionnaire de la commande publique » Afnor Paris, page 277
3. LINDITCH (2004) « le droit des marchés publics » 3e édition Dalloz, France
4. FENEC.G. et P. PETIT « la moralisation des marchés publics » 1ére édition PUF, Paris

II -Publications diverses

1. ABOUDOU Solange « procédure normale d'exécution des dépenses publiques » formation sur la mise en œuvre du SIGFIP

2. Herman R.AZANMASSO « contribution à l'amélioration de la gestion des ressources financières de l'HOMEL » mémoire, ENAM Cycle II 2009
3. Zakari ABOUDOU « contribution à l'amélioration du niveau de consommation des crédits d'investissements du budget national par le Ministère de la Santé » mémoire, ENAM Cycle II 2009

III-Texte législatifs et règlementaires

1- la loi 2009-02 du 07 aout 2009 portant code des marchés publics et des délégations de services
2- Décret n°90-347 du 14 novembre 1990 portant approbation des statuts des CHD et des formations sanitaires assimilées.
3- Décret n°2002-423 du 7 octobre 2002 portant approbation des statuts de l'HOMEL

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE 5

SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE A L'HOPITAL DE LA MERE ET DE L'ENFANT – LAGUNE .. 6

Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage : l'HOMEL 6

I. Historique, missions et objectifs 7

A. Historique 7

B. Missions et objectifs 8

II. Organisation et fonctionnement 9

A. Organisation 9

B. Fonctionnement des différents organes 10

1. Organe de gestion et de décision 10

2. Organes d'Exécution (OE) 12

Paragraphe 2 : Observations de stage, état des lieux sur les activités d'approvisionnement de l'HOMEL 13

I. Fonctionnement du SAAE 13

A. L'approvisionnement 15

1. L'approvisionnement des vivres et matériels bureautiques 15

2. L'approvisionnement de la pharmacie 16

3. L'approvisionnement des équipements médico-techniques 17

B. Inventaire des éléments de l'état des lieux 18

1. Inventaire des atouts 18

2. Inventaire des faiblesses 19

SECTION 2 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE 20

Paragraphe1 : Choix de la problématique et justification du sujet 20

I. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : possibles problématiques 20

Tableau n°1 : Le regroupement des problèmes par centre d'intérêt. 21

II. Le choix de la problématique de l'étude et justification du sujet 22

Paragraphe2 : Spécification et vision globale de la problématique retenue 24

I. Spécification de la problématique retenue 24

II. Vision globale de la problématique choisie 25

A. Approche générique par rapport à la lourdeur de chaine d'approvisionnement 26

B. Approche générique par rapport au non respect des procédures de commandes publiques 26

C. Approche générique par rapport à l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics à l'HOMEL. 27

Tableau n°2 : Synthèse des approches génériques retenues 28

III. Séquence de résolution de la problématique 29

CHAPITRE PREMIER : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE AUX APPROCHES METHODOLOGIQUES 30

SECTION 1 : DES OBJECTIFS A L'ELABORATION DU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE 31

Paragraphe1 : objectifs et hypothèses de l'étude 31

I. Fixation des objectifs de l'étude 32

A. Objectif général 32

II. Causes et hypothèses 32

B. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1 33

C. cause et hypothèse liées au problème spécifique N°2 34

D. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3 34

Paragraphe 2 : synthèse des préoccupations et tableau de bord de l'étude 36

I. Synthèse des préoccupations 36

II. Tableau de bord de l'étude 37

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude 38

SECTION 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE 39

PARAGRAPHE1 : ETAT DE CONNAISSANCE SUR LES PROBLEMES 39

A. Point des connaissances sur le système d'approvisionnement 40

B. Point des connaissances liées à la lourdeur de la chaine d'approvisionnement 40
C. Point des connaissances liées au non respect des procédures de commande publiques 41
D. Point des connaissances liées à l'inexistence de la cellule de passation des marchés publics 43
Paragraphe2 : Les approches méthodologiques 44
I. Approches théoriques 44
1. Norme et repère d'amélioration liés au problème de la lourdeur de la chaine d'approvisionnement. 44
2. Norme et repère d'amélioration liés au non respect des procédures de commandes publiques 44
3. Norme et repère d'amélioration liés à l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics 45
4. Outil d'analyse et seuil de décision 45
II. Dimension empirique 46
A. Objectif de l'enquête 47
B. Cadre de l'enquête et population mère 47
C. Nature de la collecte des données 48
D. Echantillonnage 48
Tableau n° 4 : Répartition de l'échantillonnage 49
E. Spécification des données à mobiliser 50
F. Conception des questions d'enquête 50
G. Outils statistiques de présentation des données 50
CHAPITRE DEUXIEME : DE L'ORGANISATION DES ENQUETES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS 51
SECTION1 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES 52
Paragraphe1 : Organisation des enquêtes et limite de l'étude 52
I. Préparation et réalisation des enquêtes 52
A. Préparation des enquêtes 53
B. Réalisation des enquêtes 53
II. Difficultés rencontrées 53
Paragraphe2 : Présentation et analyse des résultats d'enquête 54

I. Présentation et analyse des données liées à la lourdeur de la chaine d'approvisionnement 54

Tableau n°5 : Tableau de vérification de l'hypothèse n°1 55

II. Présentation et analyse des données liées au non respect de la procédure de commande publique 55

Tableau n° 6 : Tableau de vérification de l'hypothèse n°2 56

III. Présentation et analyse des données liées à l'inexistence de la cellule de passation des marchés publics 57

Tableau n°7 : Tableau de vérification de l'hypothèse n°3 57

SECTION2 : ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC ET APPROCHE DE SOLUTION 58

Paragraphe1 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic 58

I. Degré de validation des hypothèses 58

A. Degré de validation de l'hypothèse n°1 58

B. Degré de validation de l'hypothèse n°2 59

C. Degré de validation de l'hypothèse n°3 59

II. Synthèse du diagnostic 60

A. Elément du diagnostic n°1 60

B. Elément du diagnostic n°2 60

C. Elément du diagnostic n°3 60

Paragraphe2 : Approches de solution et condition de leur mise en œuvre 60

I. Approches de solutions 61

A. Solutions au problème de la lourdeur de la chaine d'approvisionnement 61

B. Solution au problème du non respect de la procédure de commande publique 62

C. Solution au problème de l'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics 62

II. Conditions de mise en œuvre des solutions 63

A. A l'endroit du Ministère de la Santé 63

B. A l'endroit du Ministère de l'Economie et des Finances 64

C. A l'endroit des autorités de l'HOMEL 64

CONCLUSION GENERALE 66

BIBLIOGRAPHIE 69

ANNEXE 1 :

Questionnaire

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de la filière gestion des marchés publics il à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous réalisons notre stage à l'HOMEL. C'est pour approfondir nos recherches que nous vous adressons le questionnaire que voici.

Ce questionnaire permettra de recueillir des données, en vue de proposer des approche de solutions pour une amélioration du système d'approvisionnement de l'HOMEL.

Merci d'avance pour votre disponibilité.

Questionnaire liée au problème spécifique n°1

- La lourdeur de la chaine d'approvisionnement peut être due

☐ Au niveau de formation des agents

☐ La non-qualification des agents

Questionnaire liée au problème spécifique n°3

- Le non-respect des procédures de commande publiques est

☐ A l'urgence des besoins

☐ Aux insuffisances du manuel de procédure

Questionnaire liée au problème spécifique n°3

- L'inexistence d'une cellule de passation des marchés publics est due :

☐ Manque de volonté des autorités

☐ A l'inexistence des textes y afférent