



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

Master Professionnel

**en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

Promotion 7

(2012-2014)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SERVICE
ACHATS DU CENTRE HOSPITALIER ABASS NDAO
(CHAN)**

Présenté par :

HOUNKPONOU Stéphania Carine

Dirigé par :

Jean-Baptiste DIENE,
Enseignant associé au CESAG

Octobre 2014

Dédicace

Ce mémoire est dédié à mon père HOUNKPONOU Ignace ainsi qu'à ma mère HOUNKPATIN Fausta.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nos remerciements s'adressent à tous ceux qui ont conjugué leurs efforts ou qui nous ont soutenus pour l'élaboration de cette œuvre. Principalement :

- ✓ Monsieur, Issa SAVARE, Directeur du CHAN et à travers lui tout le personnel du CHAN pour leur accueil, leur collaboration et leur entière disponibilité.
- ✓ Monsieur Mamadou B. DIOUF, Chef de Service de la Division des Marchés et Approvisionnement pour sa disponibilité et ses conseils.
- ✓ Monsieur Jean-Baptiste DIENE, Enseignant au CESAG, notre directeur de mémoire pour son soutien sa disponibilité et ses conseils.
- ✓ Monsieur Moussa YAZI, notre Directeur d'Institut et tout le corps professoral du département BF-CCA et du CESAG pour la formation reçue.
- ✓ Nos parents et amis qui nous ont beaucoup soutenus tout au long de notre formation.

Puissent- ils voir dans cette œuvre, le fruit de leurs divers apports.

Liste des sigles et abréviations

ACP:	Agent Comptable Particulier
BFR:	Besoin en Fonds de Roulement
CG:	Contrôleur de Gestion
CHAN:	Centre Hospitalier Abass Ndao
CSAF:	Chef du Service Administratif et Financier
DCMP:	Direction Chargée du Contrôle des Marchés Publics
DG:	Directeur Général
DMA:	Division des Marchés et Approvisionnement
DRP:	Demande de Renseignement de Prix
MEF:	Modèle d'Evaluation Fonctionnelle
PPM:	Plan de Passation des Marchés
PV:	Procès-Verbal
RSE :	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAF:	Service Administratif et Financier
TCO:	Total Cost of ownership

Liste des tableaux

Tableau 1: Procédures d'achat.....	15
Tableau 2: Synthèse des attentes de chaque type de performance.....	21
Tableau 3: Clients de la fonction achat et leurs besoins	23
Tableau 4: Qualités génériques d'un indicateur	28
Tableau 5: Les compétences techniques	38
Tableau 6: Structuration de la fonction achat	71
Tableau 7: Mise en œuvre de la fonction.....	72
Tableau 8: Taux d'activité de la DMA.....	72
Tableau 9: Grille des notations pôle compétences.....	73
Tableau 10: Compétences techniques de la DMA.....	74
Tableau 11: Compétences comportementales de la DMA.....	75
Tableau 12: Compétences métiers de la DMA	76
Tableau 13: Taux de maîtrise global du pôle compétences	76
Tableau 14: Positionnement de la DMA.....	77
Tableau 15: Fonctionnement de la DMA.....	78
Tableau 16: Taux de support structurel	78
Tableau 17: Satisfaction services administratifs.....	80
Tableau 18: Satisfaction services opérationnels	80
Tableau 19: Satisfaction des services de maintenance	81
Tableau 20: Taux de satisfaction clients de la DMA	81
Tableau 21: Taux de performance global de la DMA	82
Tableau 22: Réalisation des recommandations.....	90

Liste des figures

Figure 1: Processus achat et approvisionnement	11
Figure 2: Le carré magique de la performance	27
Figure 3: Baromètre de la performance	44
Figure 4: Modèle d'analyse	47
Figure 5 Rattachement hiérarchique de la DMA	64
Figure 6: Performance du pôle activité.....	83
Figure 7: Performance du pôle compétences	84
Figure 8: Performance du pôle organisation.....	85
Figure 9: Performance du pôle clients	86
Figure 10: Taux de performance globale.....	87

Liste des annexes

Annexe 1: Organigramme du CHAN	96
Annexe 2: Guide d'entretien	98
Annexe 3: Questionnaire d'évaluation des compétences techniques	100
Annexe 4: Questionnaire d'évaluation des compétences comportementales	104
Annexe 5: Questionnaire d'évaluation des compétences métiers	107
Annexe 6: Questionnaire d'évaluation du positionnement	109
Annexe 7: Questionnaire d'évaluation du fonctionnement	111
Annexe 8: Questionnaire d'évaluation de la satisfaction des services administratifs	112
Annexe 9: Questionnaire d'évaluation de la satisfaction des services de maintenance	114
Annexe 10: Questionnaire d'évaluation de la satisfaction des services opérationnels	116

Table des matières

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abréviations.....	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures	v
Liste des annexes	vi
Table des matières.....	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
Chapitre 1 : LA FONCTION ACHAT.....	9
1.1. Définition des achats et distinction entre achat et approvisionnement.....	9
1.1.1. Définition de la notion d'achat.....	9
1.1.2. Distinction entre achat et approvisionnement	10
1.2. Enjeux et objectifs assignés à la fonction achat	11
1.2.1. Les enjeux d'une fonction achat.....	11
1.2.2. Les objectifs de la fonction achat.....	13
1.3. Déroulement du processus achat	14
1.3.1. Définir la politique d'achat	16
1.3.2. Le marketing achat	16
1.3.3. Expression interne des besoins.....	17
1.3.4. La consultation et la sélection des fournisseurs	17
1.3.5. La commande et le suivi de la commande	17
1.3.6. La livraison et le paiement des fournisseurs	17
1.3.7. La comptabilisation des opérations	18
1.4. Positionnement de la fonction achat dans l'organigramme.....	18
Chapitre 2 : LA PERFORMANCE D'UN SERVICE ACHATS	20
2.1. Définition de la notion de performance	20
2.2. Les composantes de la performance achats	21
2.3. Les indicateurs de la performance d'une fonction achats.....	24

2.3.1.	Définition d'un indicateur	24
2.3.2.	Les fonctions d'un indicateur	25
2.3.3.	Les caractéristiques d'un indicateur	26
2.4.	Les déterminants de la performance achats	28
2.4.1.	Le budget.....	29
2.4.2.	La compétence du personnel	29
2.4.3.	Respect des procédures d'achat.....	30
2.4.4.	Communication sur la fonction achat.....	30
2.4.5.	La maîtrise de la relation avec les fournisseurs.....	31
2.4.6.	La maîtrise des coûts, délais et de la qualité	31
2.4.7.	La satisfaction des clients.....	32
3.1.	Référentiels d'évaluation de la performance achat.....	33
3.2.	Modèle d'évaluation fonctionnelle de la performance achats	34
3.2.1.	Le pôle activités	35
3.2.1.1.	La structuration de la fonction achat	35
3.2.1.2.	La mise en œuvre de la fonction achat	36
3.2.2.	Le pôle compétences	37
3.2.2.1.	Les compétences techniques de la fonction achat	37
3.2.2.2.	Les compétences comportementales de la fonction achat.....	39
3.2.2.3.	Les compétences métiers de la fonction achat	39
3.2.3.	Le pôle organisation	40
3.2.3.1.	Positionnement de la fonction achat.....	40
3.2.3.2.	Les coûts de la fonction achat	41
3.2.4.	Le pôle clients	41
3.2.4.1.	Les clients amont de la fonction achat	42
3.2.4.2.	Les clients avals	42
Chapitre 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		46
4.1.	Le modèle d'analyse.....	46
4.1.1.	Schéma du modèle d'analyse	47
4.1.2.	Commentaire du schéma	47
4.1.2.1.	Prise de connaissance générale	47

4.1.2.2.	Prise de connaissance des procédures	48
4.1.2.3.	Analyse suivant les quatre pôles du MEF	48
4.1.2.4.	Evaluation de l'analyse suivant les quatre pôles du MEF.....	48
4.1.2.5.	Recommandations	48
4.2.	Les outils de collecte de données	49
4.2.1.	La narration, l'entretien et l'interview	49
4.2.1.1.	La narration	49
4.2.1.2.	L'entretien	49
4.2.1.3.	L'interview	49
4.2.2.	L'analyse documentaire	50
4.2.3.	L'observation	50
4.2.4.	Le questionnaire	50
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		53
Chapitre 5 : PRESENTATION DU CENTRE HOSPITALIER ABASS NDAO.....		55
5.1.	Historique du Centre Hospitalier Abass Ndao	55
5.2.	Les objectifs et les missions du CHAN	55
5.2.1.	Les objectifs du CHAN.....	56
5.2.2.	Les missions du CHAN.....	56
5.3.	Le fonctionnement et l'organisation du CHAN	57
5.3.1.	Fonctionnement.....	57
5.3.1.1.	Les services opérationnels du CHAN	57
5.3.1.2.	Les services administratifs et techniques	60
5.3.2.	Organisation	61
Chapitre 6 : PRATIQUE DES ACHATS AU CHAN		62
6.1.	Création et mission de la Division des Marchés et Approvisionnements du CHAN .	62
6.1.1.	Création de la Division des Marchés et Approvisionnements	62
6.1.2.	Missions de la Division des Marchés et Approvisionnements.....	62
6.2.	Objectifs et organisation de la division marchés et approvisionnements	63
6.2.1.	Objectifs de la division des marchés et approvisionnements	63
6.2.2.	Organisation de la Division des Marchés et Approvisionnements	63
6.3.	Déroulement de la procédure d'achat au CHAN.....	65

6.3.1.	Détermination et prévision des besoins.....	65
6.3.2.	Expression du besoin.....	66
6.3.3.	Consultation et sélection des fournisseurs	67
6.3.4.	Commande et suivi de la commande.....	68
6.3.5.	Livraison et paiement du fournisseur	68
Chapitre 7 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA DIVISION DES MARCHES ET APPROVISIONNEMENTS DU CHAN SELON LA METHODE DE L’EVALUATION FONCTIONNELLE.....		
7.1.	Evaluation de la performance de la Division des Marchés et Approvisionnement suivant les quatre pôles du MEF.....	70
7.1.1.	Evaluation de la performance du pôle Activités de la DMA	70
7.1.1.1.	La structuration de la fonction achat	71
7.1.1.2.	Mise en œuvre de la fonction achat.....	72
7.1.2.	Evaluation de la performance du pôle Compétences de la DMA	72
7.1.2.1.	Les compétences techniques	73
7.1.2.2.	Compétences comportementales	75
7.1.2.3.	Compétences métiers.....	75
7.1.3.	Evaluation de la performance du pôle Organisation de la DMA	76
7.1.3.1.	Positionnement de la DMA.....	77
7.1.3.2.	Fonctionnement de la DMA.....	77
7.1.4.	Evaluation de la performance du pôle Client de la DMA.....	78
7.1.4.1.	Services administratifs	79
7.1.4.2.	Services opérationnels.....	80
7.1.4.3.	Services de maintenance	81
7.1.5.	Evaluation globale de la performance de la DMA.....	81
7.2.	Analyse de la performance de la DMA	82
7.2.1.	Analyse de la performance du pôle activités de la DMA.....	83
7.2.2.	Analyse de la performance du pôle compétences	84
7.2.3.	Analyse de la performance du pôle Organisation	85
7.2.4.	Analyse de la performance du pôle Clients.....	86
7.2.5.	Analyse globale de la performance de la DMA	87

7.3. Recommandations	88
7.3.1. Les recommandations à la Direction Générale du CHAN	88
7.3.2. Les recommandations à la DMA.....	89
CONCLUSION GENERALE.....	92
ANNEXES	95
BIBLIOGRAPHIE.....	118

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les nombreuses crises économiques et financières qui ont secouées le monde ces dernières décennies ont considérablement impacté l'ensemble des secteurs d'activités. Les organisations face à la concurrence, aux innovations de plus en plus nombreuses ne peuvent plus se contenter d'exister; elles doivent prendre toutes sortes de mesures pour survivre et demeurer compétitives et, pour cela, être performantes.

La performance a toujours été une notion récurrente et très présente au sein des organisations.

Elle peut être définie comme étant le résultat obtenu dans un domaine précis par une entité, un individu, une machine etc. La tendance actuelle dans les organisations consiste à ne plus limiter la mesure de la performance à l'entité prise dans sa globalité; mais à s'intéresser à chaque processus, à en évaluer la performance et prendre les mesures correctives qui s'imposent.

« Evaluer la performance c'est se situer dans le champ du rationnel et de l'observation objective en référence aux objectifs ou aux normes et en prenant en compte les indicateurs. » (MILLET & al, 2010 : 173)

La fonction achats, qui est l'une des fonctions clés dans une organisation se voit attribuer des objectifs et la mesure de l'atteinte de ses objectifs à la fin d'une période permet d'évaluer sa performance. De plus « la part grandissante des achats dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, le besoin de trouver sans cesse les meilleurs fournisseurs et les meilleures sources d'approvisionnement ont transformé au fil des années la fonction achat en une fonction stratégique pour l'entreprise » (MOUTOT & BERNADIN, 2010 : 47). Elle est présente dans toutes les organisations, sous des appellations qui peuvent cependant varier.

On la retrouve également dans le domaine de la santé et plus précisément dans le milieu hospitalier comme celui d'Abass Ndao.

Le Centre Hospitalier Abass Ndao (CHAN) a vu le jour grâce à la LOI n° 2003-01 du 2 janvier 2003 portant création d'un établissement public communal de Santé hospitalier à statut spécial dénommé Centre hospitalier Abass Ndao. Il a un statut particulier car soumis à double tutelle ; administrativement sous les ordres de la Mairie de Dakar et techniquement sous ceux du Ministère de la Santé. L'un des buts visés par ce statut particulier conféré au CHAN était de lui

permettre de profiter des avantages de la réforme hospitalière instauré par la loi N°98-08 du 12 février 98 portant réforme hospitalière et la loi N°98-12 du 12 février 98 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics de santé. L'objectif visé par la réforme est d'améliorer les performances des hôpitaux sur le plan de la gestion et de la qualité des soins. Aussi elle confère aux établissements une grande autonomie encadrée par un conseil d'administration et contrôlée par des mécanismes qui sont équivalents à ceux utilisés dans les établissements publics.

L'atteinte de la performance dans toutes ses activités est devenue l'une des priorités du CHAN, car l'offre de service de santé de qualité passe par la réalisation d'un minimum d'objectifs. Aucune fonction n'est donc exemptée de cette nécessité de performance à atteindre. La fonction achats est au cœur des activités du centre car responsable du processus d'acquisition des biens et services nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble des services.

Plus d'une décennie après l'avènement de la réforme au CHAN, des difficultés liées à la gestion persistent occasionnant des mouvements de protestations, des mécontentements au sein du personnel mais aussi mécontentements dans le rang des prestataires externes (fournisseurs, prestataires de services...).

Les causes de cette situation peuvent être liées :

- à l'insuffisante subvention allouée au chan par le ministère,
- à la mauvaise concertation entre la mairie et le ministère qui sont les deux organes de gestion de l'hôpital,
- au manque de moyens financiers pour satisfaire la grande partie des besoins en équipements et matériaux des divers services,
- au non-respect des engagements financiers vis-à-vis des fournisseurs et prestataires,
- aux mauvaises prévisions budgétaires.

La fonction achat joue un rôle crucial dans l'organisation et toute défaillance provenant de ses attributions entraînerait pour le CHAN des conséquences telles que :

- rupture d'approvisionnement,
- rupture dans la continuité des activités d'exploitation,
- insolvabilité du centre,
- cessation d'activités.

Pour aider le CHAN dans la résolution du problème soulevé nous proposons les solutions ci-après :

- demander et obtenir une augmentation de la subvention accordée par le ministère,
- redéfinir les limites d'implications respectives de la mairie et du ministère dans la gestion du chan,
- faire un meilleur suivi du processus budgétaire,
- externaliser une partie ou toute la fonction achat,
- évaluer la performance du service achat afin de prendre les mesures correctrices.

Nous retiendrons la dernière des solutions dans le cadre de notre étude. Ce choix s'inscrit dans un souci de continuité des activités du centre.

Au regard de cette solution retenue, la principale question à laquelle nous allons apporter une réponse dans notre mémoire est : quel doit être le niveau de performance d'un service achat ?

Spécifiquement, il s'agira de répondre aux questions théoriques suivantes :

- qu'est-ce qu'une fonction achats ?
- quelles en sont les composantes ?
- que signifie la notion de performance ?
- quels sont les indicateurs et les déterminants de la performance d'un service achat ?
- comment se fait l'évaluation de la performance d'une fonction achat ?

A ces questions théoriques nous ajoutons les questions pratiques ci-après :

- comment évaluer la performance du service achat du Centre Hospitalier Abass Ndao ?
- quels sont les indicateurs et les déterminants de performance nécessaires pour l'évaluation ?
- quel est le niveau de performance du service achat du chan ?
- quels sont les améliorations à apporter au service achat du chan pour le rendre plus performant ?

Pour répondre à ces différentes questions nous avons retenu le thème suivant : «Evaluation de la performance du service achats du Centre Hospitalier Abass Ndao (CHAN) »

L'objectif général de notre mémoire est d'évaluer la performance du service achat du Centre Hospitalier Abass Ndao et faire des recommandations pour le rendre plus performant.

L'atteinte de cet objectif général se fera à travers les objectifs spécifiques ci-après :

- identifier les diverses méthodes d'évaluation de la performance d'un service achat et retenir la mieux adaptée au CHAN,
- faire ressortir les déterminants et les indicateurs de la performance du service achat du CHAN,
- procéder à l'évaluation du service achat,
- faire des recommandations compte tenu des résultats obtenus.

Ce travail présente un double intérêt :

- Pour le CHAN : ce travail permettra à ses dirigeants de mesurer le niveau de performance du service achat ; d'apporter les améliorations nécessaires afin de le rendre plus performant et de ce fait favoriser une meilleure exécution des activités dans ce contexte actuel de crise et de mécontentement. Aussi il pourrait inciter les dirigeants étendre l'analyse aux autres services.

- Pour l'auteur : ce travail répond à une exigence pédagogique et représente une occasion pour approfondir et appliquer les connaissances théoriques acquises. Il constitue également un acquis supplémentaire dans le cadre de notre vie professionnelle.
- Pour le CESAG : ce travail enrichira la base de données de la bibliothèque d'un travail portant sur l'Evaluation de la performance d'un service achat.

Notre mémoire sera subdivisé en deux grandes parties :

- la première traite du cadre théorique et méthodologique de notre sujet ; elle permet de cerner les notions achats, performance et de ressortir les divers indicateurs et déterminants de la performance;
- la seconde porte sur l'application du cadre théorique et méthodologique au chan à travers l'évaluation de la performance de son service achat.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

« Performance management is defined as a proactive partnership between employees and management that help employees perform at their best and align their contributions with the goals, values, and initiatives of the organization» (CALDWELL, 2002: 20).

La performance fait partie des objectifs poursuivis par toutes les organisations car concourant à la réalisation de profits. De plus en plus, les dirigeants ont compris que l'atteinte d'une performance globale pour l'ensemble de l'organisation nécessite la participation de chacun des salariés ; peu importe leurs attributions. Ainsi, chaque processus et fonction de l'organisation se voit imposé cette nécessité d'être performant.

La fonction achat, de par l'importance de ses attributions au sein d'une organisation, ne saurait rester en marge de cette obligation d'être performante. Il est alors important de s'assurer que les résultats obtenus satisfont aux attentes et mènent progressivement vers cette performance tant recherchée.

Cette première partie portant sur le cadre théorique et méthodologique de notre étude comptera 4 chapitres. Le premier sera consacré aux points de vue et avis des auteurs sur la fonction achat de même que sur l'ensemble de ses composantes. Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons aux positions des auteurs sur la notion de performance dans sa généralité mais aussi sur la performance d'une fonction achat. Le troisième chapitre présentera les divers modèles d'évaluation de la performance d'une fonction achat de même que les indicateurs et déterminants de performance. Pour finir nous présenterons dans le dernier chapitre notre méthodologie d'étude.

Chapitre 1 : LA FONCTION ACHAT

La notion d'achat est assez vaste et peut revêtir plusieurs sens et interprétations selon les contextes dans lesquels il est employé. Nous essaierons de mieux la comprendre dans ce chapitre à travers sa définition, ses missions et objectifs, ses enjeux, son déroulement (processus d'achat) et son positionnement dans l'organigramme.

1.1. Définition des achats et distinction entre achat et approvisionnement

Il s'agira dans cette section de définir dans un premier temps la notion achat et ensuite de faire la distinction entre l'achat et l'approvisionnement.

1.1.1. Définition de la notion d'achat

Pour PETIT (2012 : 29), il faut comprendre par fonction achat, la « recherche et acquisition de produits, services et prestations correspondants aux besoins des clients internes tout en anticipant et maîtrisant les divers risques encourus à moyen et long terme ». Donner une définition simple de la notion d'achat reviendrait à la considérer comme étant « l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise en excluant les dépenses sociales» (BRUEL & MENAGE, 2014 :11).

De cette définition simple mais large, on peut déduire que sont exclus du champ des achats les dépenses telles que :

- les salaires et les charges de personnel,
- les impôts, taxes, cotisations et dépenses diverses,
- les subventions etc.
- pour préciser les dépenses prises en compte dans la notion d'achat, nous définirons la fonction achat.

Selon BRUEL ET MENAGE (2014 : 18) la fonction achat peut être définie comme étant « la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend ».

De toutes ces définitions, on retient que le rôle de la fonction achat est l'approvisionnement en biens et services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Nous procéderons donc à une distinction entre les notions d'approvisionnement et d'achat qui sont très assimilables l'une à l'autre.

1.1.2. Distinction entre achat et approvisionnement

Il est courant de confondre ces deux notions; elles sont certes complémentaires mais en réalité constituent des fonctions bien distinctes.

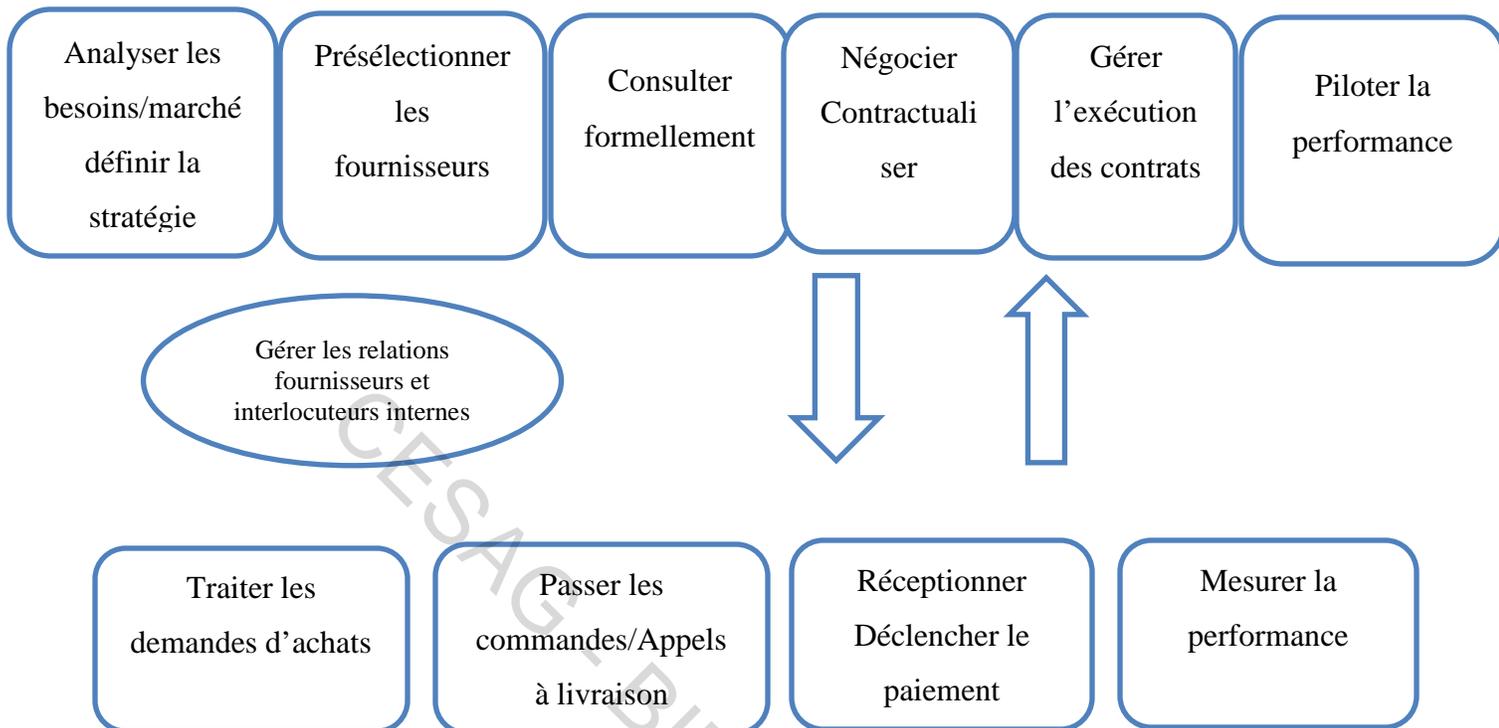
D'après MOUTOT & BERNADIN (2010 : 48) « l'approvisionnement a une fonction tactique traitant les demandes d'achats dans une vision à court terme, c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et bien souvent récurrent. Cette fonction intervient donc principalement au niveau du calcul de la quantité à commander, de la passation de commande, du suivi des livraisons et de la gestion des stocks ».

La fonction approvisionnement traite « de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commande ou d'appel de livraisons, de gestion des stocks, de magasinage et de logistique liés au transport amont » (BRUEL & MENAGE, 2014 : 19).

Elle correspond donc à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achats. Elle se situe donc en aval des achats. Tandis que la fonction achat intervient en amont, et englobe les activités telles que la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection de produits ou composants. Elle a une vision à moyen et long terme.

Cependant, les deux fonctions sont complémentaires car elles se chevauchent. En effet, le processus d'acquisition de toute organisation comprend ces deux fonctions et toutes les deux sont impliquées dans la relation avec des interlocuteurs internes et externes. Le schéma ci-après permet de mieux cerner les deux fonctions.

Figure 1: Processus achat et approvisionnement



Source : PETIT (2012, 32)

Au terme de cette analyse sur la fonction achat, nous pouvons retenir qu'elle est un lien important entre une organisation et son environnement.

1.2. Enjeux et objectifs assignés à la fonction achat

L'importance que revêt la fonction achat au sein des organisations peut se comprendre à travers les enjeux et objectifs qui lui sont assignés. Nous recenserons dans cette section les enjeux d'une fonction achat mais aussi les objectifs qui lui sont attribués.

1.2.1. Les enjeux d'une fonction achat

Les enjeux reconnus à la fonction achat peuvent varier d'une organisation à une autre.

Le premier enjeu de la fonction achat est industriel car découlant directement de la définition de sa mission. On peut comprendre qu'il s'agit d'assurer l'approvisionnement de l'entreprise en

produits et services afin d'assurer la continuité de l'exploitation. Il n'est cependant pas question d'assurer un approvisionnement à tout prix mais en respectant les critères définis par le besoin et selon un optimum économique.

L'autre enjeu de la fonction achat est un enjeu de contrôle des coûts, qui fait de cette fonction le premier levier d'actions sur les coûts. La réalisation d'achats à des coûts bas constitue une véritable réduction de coût pour les organisations.

La fonction achat porte également un enjeu financier sur le bilan, notamment à travers deux composantes du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) que sont l'encours fournisseurs et une partie des stocks. Cela s'explique par la ressource que représente un délai de règlement fournisseur élevé ; et un emploi de liquidité important que constitue un volume de stock élevé pour le financement ou non du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation.

Un dernier enjeu est lié au pilotage du risque qui est devenu pour la fonction un enjeu de taille. De par son ouverture aussi bien sur l'extérieur que sur l'intérieur de l'entreprise, la fonction achat se retrouve exposée à de nombreux risques et expose donc l'entreprise aux mêmes risques. Une responsabilité de maîtrise absolue de ses risques incombe à cette fonction.

(BERNARD &SAVIAC, 2010 : 18)

De nouveaux enjeux sont reconnus à la fonction achat comme le précise SALVIA & VOLLET (2011 : 9). Ils énumèrent trois sortes d'enjeux que sont :

- les enjeux stratégiques

De nombreuses stratégies sont développées et mise en œuvre par la fonction achat dans l'exécution de ses tâches. On les retrouve notamment dans le choix des fournisseurs tout en veillant à la réalisation des objectifs de qualité, coût délai, innovation ; dans la gestion et le développement des relations avec les fournisseurs clés ; dans les savoirs faire et réseaux de relations privilégiées développés avec les fournisseurs.

- les enjeux économiques

Ces enjeux reviennent sur la notion de maîtrise des coûts. Ils précisent que la fonction achat est engagée dans les initiatives et plans de réduction des coûts vis-à-vis de la Direction Générale et de la Direction Financière ; elle demeure un levier d'optimisation des marges. Aussi la fonction achat est celle qui engage le plus de charges externes dans l'entreprise et est responsable de leur maîtrise et de leur diminution.

- les enjeux humains

Ces enjeux sont liés au développement des compétences du personnel du service mais aussi des autres services internes à travers la maîtrise et l'acquisition de savoirs faire techniques et fonctionnels liés au processus.

BRUEL ET MENAGE (2014 :6-7) en plus des enjeux économiques de maîtrise des coûts et leur impact sur le résultat répertorient trois autres enjeux pour une fonction achat. Il s'agit de :

- qualité et service, la négociation d'une réduction des coûts d'achat ne serait plus utile si elle implique une baisse de la qualité des produits ou services acquis ;
- maîtrise de risques, les nombreuses crises financières de ces dernières années ont ébranlé bon nombre d'organisations et fait apparaître de nouveaux risques ;
- contribution au développement et à l'innovation, l'accroissement général de l'offre de produits et de services, la concurrence poussent les entreprises à renforcer l'innovation.

1.2.2. Les objectifs de la fonction achat

Deux objectifs principaux sont assignés à la fonction achat. Il s'agit :

- assurer l'approvisionnement en biens, fournitures et services permettant de maintenir l'entreprise opérationnelle ;
- contribuer au profit en contrôlant le coût total des opérations (MOUTOT & BERNADIN, 2010 :52).

Pour ce faire, la fonction achat devient l'interlocuteur entre les services internes de l'organisation et les fournisseurs. Cependant d'autres objectifs lui sont reconnus ; il s'agit de :

- minimiser les coûts d'acquisition et contribuer à l'amélioration des marges ;
- satisfaire les clients internes ;
- améliorer la qualité livrée ;
- sécuriser les approvisionnements ;
- améliorer la flexibilité achats ;
- minimiser le délai de livraison fournisseurs ;
- minimiser le coût du service achat (BERNARD & SALVIAC, 2010 : 21).

1.3. Déroulement du processus achat

De nombreuses descriptions des différentes étapes constitutives d'un processus achat ont été faites. Le processus décrit varie d'un auteur à un autre cependant certaines étapes clés se retrouvent dans l'ensemble des descriptions. Nous nous intéresserons à celles des auteurs PERROTIN & al, 2007; BARRY, 2009 ; LE MOIGNE, 2013.

Tableau 1: Procédures d'achat

Auteurs	Procédures d'achats
BARRY	Fonction budgétisation et suivi des engagements de dépenses
	Fonction expression interne des besoins
	Fonction sélection des fournisseurs
	Fonction commande – relance des fournisseurs
	Fonction réception des articles livrés
LE MOIGNE	Définir la stratégie d'achat
	Définir la politique d'achat
	Analyser les dépenses
	Analyser le marché des fournisseurs
	Analyser les besoins
	Etablir la stratégie achat
	Sélectionner les fournisseurs
	Définir le panel fournisseurs
	Consulter les fournisseurs
	Sélectionner les fournisseurs
	Négocier avec les fournisseurs
	Mettre en place les contrats
	Gérer la relation avec les fournisseurs
Gérer les demandes d'achats	
Gérer les commandes d'achats	
Réceptionner les marchandises	
Contrôler les factures fournisseurs	
PERROTIN & al	Expression des besoins
	Analyse du marché
	Définition de la stratégie d'achat
	Consultation
	Négociation
	Contractualisation
	Suivi
	Livraison
	Paiement des fournisseurs

Source : nous-même à partir de PERROTIN & al, 2007 : 59 ; BARRY, 2009 : 25 ; LE MOIGNE, 2013 : 42.

Une synthèse des différentes descriptions nous permet de retenir les étapes suivantes comme composantes d'un processus standard d'achat. Cette description comprend également les étapes du processus approvisionnement qui n'est qu'une suite du processus achat.

1.3.1. Définir la politique d'achat

Cela revient à définir les orientations stratégiques, les objectifs pour une période donnée et les pratiques à suivre. (LE MOIGNE, 2013 : 46)

On y retrouve donc l'ensemble des objectifs assignés à la fonction achat sur une période donnée, les procédures d'achats des biens et services de même que les habilitations nécessaires. Cette étape englobe également la phase de budgétisation qui regroupe les prévisions des dépenses à effectuer - définition des besoins - budgétisation - suivi des engagements de dépenses.

1.3.2. Le marketing achat

C'est une étape qui permet d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché ou d'influencer l'offre du marché pour l'adapter aux besoins de l'entreprise. Elle comporte trois phases clés que sont :

- l'analyse des besoins permet une analyse des besoins internes de l'entreprise. cette analyse se fait à travers l'analyse des dépenses sur la base des informations antérieures afin de comprendre les quantités, leurs destinataires de même que l'utilisation qui en est faite ;
- l'analyse du marché des fournisseurs cette étape nécessite le recours à des veilles technologiques, aux appels d'offres, l'analyse des tendances du marché, de la compétition sur le marché, de l'organisation des fournisseurs de même que les technologies utilisées par chaque fournisseur. Elle permet à l'entreprise d'avoir une idée des offres disponibles sur le marché.
- l'ajustement des besoins de l'entreprise aux possibilités du marché cette étape résulte des deux premières et permet à l'entreprise compte tenu des offres disponibles sur le marché d'ajuster ses besoins. (LE MOIGNE, 2013 : 48)

1.3.3. Expression interne des besoins

Elle est relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leurs besoins en biens divers. C'est cette étape qui déclenche effectivement le processus d'achat. Elle nécessite la validation du besoin conformément aux prévisions budgétaires et le recueil des habilitations nécessaires. (PERROTIN & al, 2007 : 116)

1.3.4. La consultation et la sélection des fournisseurs

Cette phase débute soit par consultation du panel de fournisseurs (liste des fournisseurs agréés avec lesquels l'entreprise travaille habituellement soit par appel d'offres soit par consultation simple). Ensuite, une sélection des divers fournisseurs pouvant répondre le mieux aux besoins de l'entreprise est faite. Enfin l'entreprise négocie avec ces fournisseurs sélectionnés pour retenir celui qui lui propose les conditions d'achats les plus avantageuses. (LE MOIGNE, 2013 : 57)

1.3.5. La commande et le suivi de la commande

L'accord entre le fournisseur et son client est matérialisé à travers un bon de commande à cette étape. Client et fournisseur s'entendent sur les conditions d'achats, de livraisons et de réceptions et s'engagent à respecter leurs obligations respectives. Le suivi de la commande concerne davantage la livraison à bonne date et en bon état de la commande du client. L'avenir des relations entre client et fournisseur en dépend. (LE MOIGNE, 2013 : 78)

1.3.6. La livraison et le paiement des fournisseurs

À cette étape, la livraison des articles commandés est effectuée. On procède donc à la vérification de la conformité de la quantité et de la qualité des articles livrés avec ceux commandés. Aussi, la livraison doit être effectuée conformément aux dispositions du contrat d'achat signé par le fournisseur. L'entreprise doit disposer d'un comité chargé de la réception de la commande ; de sa vérification et du stockage des articles. Une fois la livraison jugée satisfaisante par le comité, l'on vérifie l'authenticité et l'exactitude de la facture du fournisseur et on procède au règlement de la somme qui lui est due dans le respect des clauses contractuelles. (BARRY, 2009 : 30)

1.3.7. La comptabilisation des opérations

Une comptabilisation partielle peut être effectuée lors de la réception de la livraison. Cependant, une fois le règlement du fournisseur effectué, une comptabilisation définitive des opérations réalisées avec le fournisseur est nécessaire pour une mise à jour du solde des comptes concernés.

Ces étapes ci-dessus énumérées ne se déroulent pas exactement de la même manière dans toutes les entreprises ; le processus varie d'une entreprise à une autre. (BARRY, 2009 : 32)

1.4. Positionnement de la fonction achat dans l'organigramme

La place de la fonction achat dans l'organigramme varie d'une organisation à une autre ; chaque rattachement constitue un bon indice des objectifs de l'entreprise. Selon BERNARD & SALVIAC (2010 : 24), le rattachement de la fonction achat à la direction financière est souvent le signe de la volonté qu'à l'entreprise de contrôler les coûts d'achats au plus près et d'intégrer les activités d'achats dans le cadre de l'analyse des risques d'entreprise. Tandis que son intégration plus ou moins poussée avec les fonctions industrielles et de production peut être l'indice d'un rôle clé dans le développement des produits et la recherche d'innovation et de performance.

D'autres auteurs comme SALVIA & al (2011 : 10) estiment quant à eux que le positionnement de la fonction achats au sein de l'entreprise n'est plus uniquement une question d'organigramme ou de ligne hiérarchique. Pour eux ce positionnement se détermine en tenant compte des priorités stratégiques et opérationnelles du moment et des interactions que développe la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise.

PETIT (2012 : 45) dans le même ordre d'idée que BERNARD & SALVIAC recommande le rattachement à la direction générale qui semble être le mieux approprié. En effet les autres rattachements, en particulier celui préconisant son appartenance à la direction financière la rendent juge et partie car elle aura tendance à privilégier les aspects coûts au détriment de la qualité. Aussi les rattachements autres que celui à la direction générale peuvent l'éloigner de l'axe stratégique de sa mission ou lui donner moins d'indépendance et d'impact pour gérer des problématiques transversales.

Conclusion

Ce chapitre 1 nous a permis de mieux appréhender et comprendre la fonction achats à travers sa définition, la distinction entre achats et approvisionnements, les enjeux et objectifs d'une fonction achats, la procédure d'achat et le positionnement de la fonction. Dans le second chapitre, nous aborderons la performance d'un service achats.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : LA PERFORMANCE D'UN SERVICE ACHATS

Ce deuxième chapitre sera consacré à l'étude de la performance d'un service achats à travers ses indicateurs et les déterminants de la performance. Mais avant tout, il est important de mieux comprendre la notion de performance.

2.1. Définition de la notion de performance

La notion de performance est de plus en plus présente dans les organisations ; car leur compétitivité en dépend. La performance globale de l'organisation dépend de l'implication de l'ensemble des salariés et des responsables de chaque fonction et processus. Plusieurs définitions de la notion de performance existent et chacune d'elle en fait ressortir un aspect différent mais toutes nous aident à mieux cerner son étendue.

DORIATH & GOUJET (2011 : 174) définissent la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition englobe trois caractéristiques fondamentales de la performance :

Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat). La performance résulte donc d'actions coordonnées et cohérentes entre elles qui ont mobilisé des moyens (humains, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

Elle s'apprécie par une comparaison. La réalisation est comparée aux objectifs grâce à un ensemble d'indicateurs chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de concurrence, faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents.

La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de performance étant positive.

La performance s'apprécie différemment selon les différents acteurs (clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds) car ils ont des objectifs différents. On distingue donc la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relations contractuelles avec l'organisation, la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

Le tableau ci-après présente une synthèse des attentes de chaque type de performance.

Tableau 2: Synthèse des attentes de chaque type de performance

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les états financiers	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.

Source : DORIATH & GOUJET (2011 : 175)

Pour FABRE & SEPARI (2011 : 28), une entreprise est performante lorsqu'elle est meilleure que ses concurrents aussi bien dans sa stratégie que dans son organisation. De cette définition ressort deux notions essentielles que sont l'efficacité et l'efficience. L'efficacité s'apprécie à travers les résultats obtenus par l'entreprise sur le marché à côté de ses concurrents. L'efficience elle s'apprécie dans la gestion faite de l'ensemble des ressources au moindre coût.

ALAZARD & SEPARI (2013 : 16) définissent le terme de performance comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis ; tandis que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. La performance consisterait donc pour une organisation en l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée à travers une utilisation optimale des ressources disponibles et ce en évitant tout gaspillage.

2.2. Les composantes de la performance achats

La performance achats se définit comme une évaluation de l'avancement et de la qualité des réalisations par rapport à des objectifs s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie définie par la Direction Générale et débouchant sur l'élaboration de plans d'actions.

Pour VOYER (1999 : 100), la mesure de la performance peut s'effectuer soit pour l'ensemble de l'organisation, soit pour une unité ou un ensemble d'unités hiérarchiques. Ainsi détermine-t-il six composantes qui sont mesurables dans le cadre d'une recherche de performance. Les six composantes sont :

- les clients, leurs besoins, les demandes de services et les occasions d'intervention ;
- les ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles) et les conditions structurelles, les fournisseurs, les partenaires ;
- les processus, les activités, le quoi et les façons de faire, le comment ;
- les résultats de production et les réalisations ;
- les résultats d'effets spécifiques sur les clients, les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement ;
- l'environnement en général (le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes).

Dans le cadre de la performance d'une fonction achats nous aurons donc comme composantes mesurables :

- clients et leurs besoins

Les clients d'une fonction achats sont constitués de l'ensemble des autres fonctions (services et départements) de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons énumérer certaines fonctions et leurs besoins dans le tableau ci-après:

Tableau 3: Clients de la fonction achat et leurs besoins

Clients de la fonction achats	Besoins, demandes de services et occasions d'intervention
Fonction production	Informations qualitatives et quantitatives Délai et suivi des commandes en cours Prévision et gestion des stocks Réception et contrôle
Fonction commerciale	Besoin des clients et aide au chiffrage des devis Echanges d'informations sur les marchés à la vente et à l'achat (marketing vente et achat) Réciprocité commerciale
Fonction juridique	Clauses des contrats d'approvisionnement et/ou de prestations Règlement des litiges fournisseurs
Fonction logistique	Choix, chiffrage et contraintes des transports Choix des incoterms Documents et formalités douanières
Fonction ressources humaines	Embauche, affectation, qualification et contrats avec les sociétés d'intérimaires Formation continue (recyclage, perfectionnement) et contrats avec les organismes extérieurs
Fonction comptable et financière	Prévisions budgétaires Engagements des dépenses Détermination des modalités de paiements des fournisseurs et harmonisation en fonction des ressources de la trésorerie Contrôle des factures et paiements des fournisseurs en respectant les termes de la commande (mode et conditions de règlements) Evaluation financière des fournisseurs
Fonction bureau d'études et gestion des projets	Aider à formaliser l'expression du besoin Analyse de la valeur Informations sur les coûts et délai d'approvisionnement Informations techniques et technologiques (veille)

SOURCE : nous même sur la base de www.numilog.com/package/extraits_pdf/e270840.pdf

- les ressources et les conditions structurelles, les fournisseurs, les partenaires à savoir le budget, le personnel, les matériaux, les systèmes de gestion des dossiers fournisseurs et des commandes,
- les processus et les activités : l'ensemble du processus d'achat depuis la commande jusqu'au règlement des fournisseurs en passant par la réception de la commande, le manuel de procédures, les techniques d'amélioration des relations avec les fournisseurs, la négociation de bonnes conditions avec les fournisseurs,
- les résultats de production et les réalisations,
- les résultats d'effets spécifiques sur les clients, les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement,
- l'environnement en général : les collaborateurs internes, les innovations sur le marché.

Selon SALVIA (2011 : 21-27), la performance achats englobe sept (7) composantes que sont :

- le contrôle du Total Cost of Ownership (TCO) et des économies,
- la politique RSE et réglementaires,
- le capital fournisseur et innovation,
- la qualité fournisseur,
- les délais d'exécution et d'approvisionnement,
- l'impact cash (BFR) des décisions d'achats,
- la maîtrise des risques achats.

2.3. Les indicateurs de la performance d'une fonction achats

La mesure de la performance de toute fonction ou entité nécessite la définition d'indicateurs clairs et précis, qui sont indispensables pour l'évaluation des réalisations.

2.3.1. Définition d'un indicateur

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments, d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation (VOYER, 1999 : 61).

Cette définition étant un peu générale, nous allons la contextualiser à la notion de performance. Ainsi, MYKITA (2002 : 200) définit l'indicateur de performance comme étant : une information permettant à un responsable de piloter son action ou d'en évaluer le résultat.

Selon ALAZARD & SEPARI (2013 : 591) un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.

2.3.2. Les fonctions d'un indicateur

Selon MOTTIS (2006 ; 107), les coûts liés aux indicateurs (coût de la collecte et du traitement de l'information, coût de sa présentation, temps consacré à l'analyser) étant assez élevés, les services qu'ils rendent doivent donc être explicités et utiles. Il attribue donc quatre fonctions à un indicateur à savoir :

- une fonction de suivi de l'action : qui permet de répondre à la question où en est-on dans telle ou telle action ?
- une fonction d'évaluation : grâce à laquelle on obtient réponse à la question quels résultats avons-nous atteints ?
- une fonction diagnostic : qui permet de répondre aux questions quel est le problème ? quel est l'opportunité ?
- une fonction de vigilance : grâce à laquelle on obtient réponse à la question quels changements affectent notre environnement ?

DEMEESTERE & al (2013 : 169) attribuent ces mêmes fonctions à l'indicateur mais précisent qu'il est rare qu'un indicateur remplisse simultanément plus d'une ou deux de ces fonctions. En effet, dans de nombreuses organisations, les indicateurs couvrent les deux premières fonctions (suivi et évaluation) et apportent peu d'éléments permettant d'analyser les causes ou d'anticiper les risques.

2.3.3. Les caractéristiques d'un indicateur

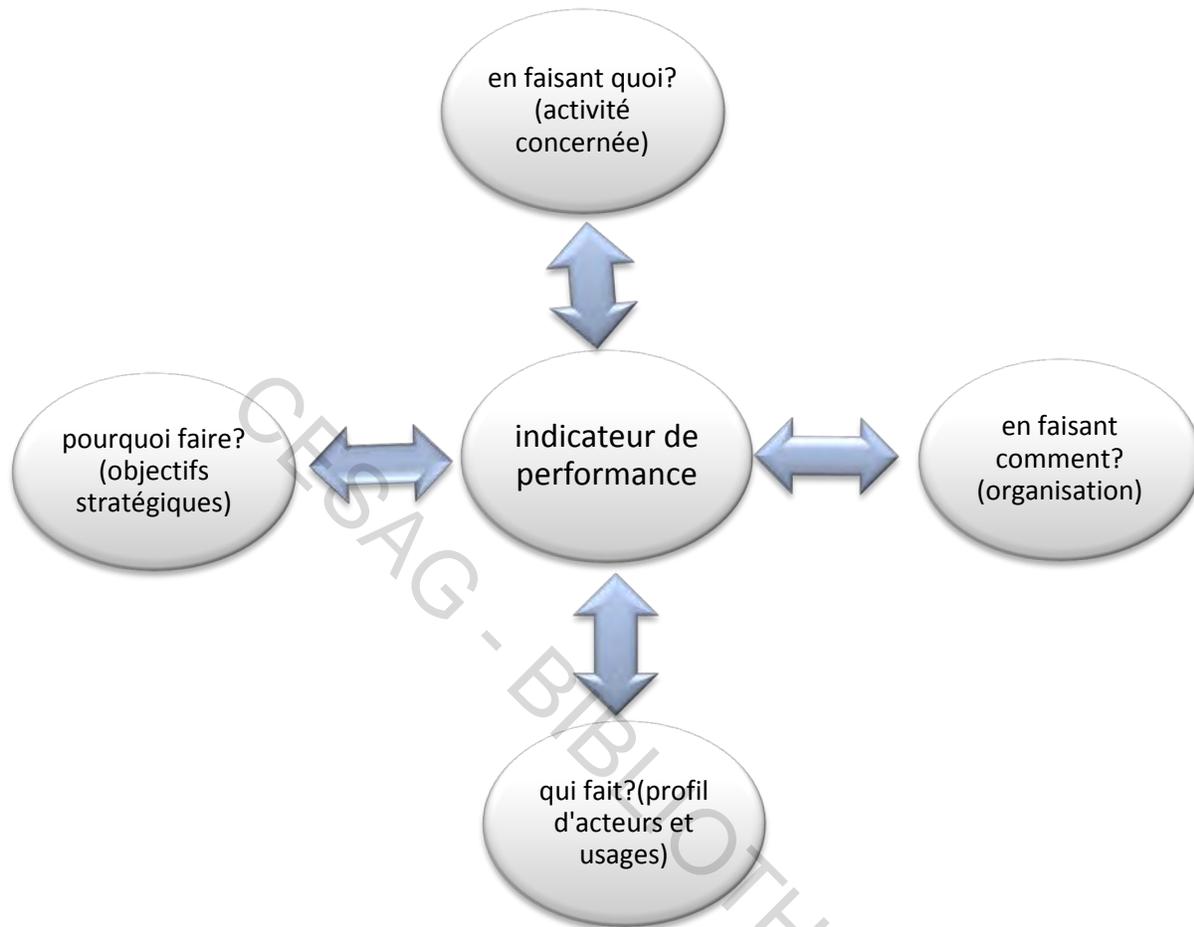
Les caractéristiques générales d'un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure et de reportage.

MOTTIS (2006 : 108) identifie certaines qualités pour un bon indicateur. L'indicateur doit être:

- pertinent, il doit porter sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- accessible, l'accès aux informations et leur traitement doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable ;
- ponctuel, l'indicateur doit être disponible à temps ;
- lisible, il doit être aussi facile que possible à comprendre et interpréter ;
- contrôlable, il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent ;
- finalisé, un objectif doit lui être rattaché.

Pour DEMEESTERE & al (2013 :170), l'indicateur de performance doit satisfaire à quatre conditions de pertinence pour remplir utilement son rôle. Ces quatre conditions constituent « le carré magique de la performance » représenté comme suit :

Figure 2: Le carré magique de la performance



Source: DEMEESTERE & al (2013 : 170).

La pertinence de l'indicateur de performance est également recherchée par ALAZARD & SEPARI (2013 : 577) qui résumant dans le tableau ci-après les qualités génériques nécessaires :

Tableau 4: Qualités génériques d'un indicateur

Qualité attendue	
Fidélité	Reflète le sens et l'importance du phénomène observé
Clarté du lien avec l'action	Indicateurs simples préférés plutôt qu'un synthétique dans un souci de réactivité et lisibilité
Nombre réduit	Limiter le nombre d'indicateurs à une dizaine. Au-delà d'une vingtaine, le décideur est dans l'incapacité de les utiliser tous.
Non-manipulable	L'indicateur ne doit pas être facilement biaisé ou manipulé.
Prédictive	Dans un souci de réactivité, des indicateurs physiques sont intégrés pour être plus proche de l'action et permettre des actions correctives plus rapides.
Evolutivité	Les indicateurs pourront être modifiés en fonction des problèmes majeurs rencontrés par un service à un moment donné.

Source : ALAZARD et SEPARI (2013 : 577).

2.4. Les déterminants de la performance achats

On entend par déterminant de la performance, l'ensemble des facteurs qui contribuent à la bonne marche du service achat.

« L'analyse de la performance d'une organisation achat consiste à évaluer l'efficacité et l'efficacité de cette organisation. » (LE MOIGNE, 2013 : 80)

La mesure de l'efficacité d'une organisation achat porte sur la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais. L'efficacité d'une organisation achat quant à elle s'apprécie par rapport à ses ressources : les employés, le management, les procédures.

Les déterminants de la performance que nous pouvons donc retenir sont :

- le budget,
- la compétence du personnel,
- respect des procédures d'achat ou approvisionnement,

- communication sur le service achats,
- les relations avec les fournisseurs,
- la maîtrise des coûts d'achat, des délais et de la qualité des prestations,
- la satisfaction des clients.

2.4.1. Le budget

« Le budget est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé. » (GRANDGUILLOT, 2004 : 16)

Il constitue donc une ligne de conduite retraçant l'ensemble des réalisations liées à un exercice pour tout responsable.

L'élaboration d'un budget permet à chaque responsable de réfléchir à de nouvelles stratégies et à de nouveaux plans d'actions pour les traduire en objectifs chiffrés. Ensuite le budget permet de construire un référentiel qui servira de guide pour les décisions quotidiennes et de repère lors de l'analyse des résultats. (GIRAUD & al, 2008 : 220)

2.4.2. La compétence du personnel

La réalisation des objectifs fixés nécessite le concours d'agents qualifiés et compétents. La notion de compétence revêt de multiples définitions. Elle peut cependant être comprise comme étant la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. (PERMATIN, 2005 : 58).

Il s'agit donc d'un ensemble de connaissances et de qualités professionnelles mises en œuvre pour résoudre une situation ou un problème donné.

Le personnel du service achat doit donc disposer des connaissances et compétences nécessaires à la bonne exécution de leur fonction.

2.4.3. Respect des procédures d'achat

La fonction achat est l'une des fonctions les plus exposée aux risques dans une organisation. Il est donc indispensable qu'elle soit règlementée. Il faut pour cela qu'il existe au sein de l'organisation un manuel de procédure retraçant l'ensemble des étapes d'un achat.

Aussi, le principe de séparation des fonctions doit être respecté dans toutes les étapes du processus d'achat. De même les procédures internes d'approbation et de signature doivent être mises en place. (BOGHOS & al, 2012 : 84)

Pour finir, un code d'éthique doit être élaboré au sein du service achat précisant les règles de conduite à observer dans le cadre des relations avec les fournisseurs, autres prestataires et au sein du service achat.

2.4.4. Communication sur la fonction achat

« Communiquer sur la fonction achat, ses objectifs, son organisation, les principes qui gouvernent son action, est un facteur clé de succès afin d'obtenir la meilleure adhésion possible de l'ensemble des clients internes » (ALLEAUME, 2013 : 28)

La communication sur la fonction achats est faite en premier lieu par la Direction générale dès la nomination du responsable achats à travers la lettre de mission qui est remise à ce dernier. Cette lettre de mission servira de feuille de route de la direction achats pour la période à venir. La direction générale informe les autres services sur les attributions de la fonction achats.

Ensuite, il faudra définir la politique d'achat qui est un document retraçant les fondamentaux de la fonction. Il comprend :

- la charte achat qui précise de manière synthétique la mission, les rôles, les objectifs, les méthodes et les moyens de la fonction achat. elle est destinée à être portée à la connaissance du plus grand nombre en interne mais aussi en externe,
- les principes directeurs qui vont conduire l'action des achats en termes de performance économique, d'efficacité et de bonne conduite des achats. ces principes doivent être alignés avec la vision de la direction générale, en rapport avec la lettre de mission,

- les leviers d'achats c'est l'ensemble des bonnes pratiques d'achats qui devront être déployées largement.

2.4.5. La maîtrise de la relation avec les fournisseurs

L'objectif pour la direction achat est de mettre en place un mode de collaboration avec les fournisseurs permettant de gérer la relation contractuelle tout en alimentant le besoin en information structurée et pertinente. (BOGHOS & al, 2012 :15). Elle englobe un suivi régulier et une maîtrise de l'évolution des activités, des tendances sur le marché des fournisseurs. Ce qui permettra à l'entreprise d'être régulièrement informée sur toutes les nouveautés que connaît le marché fournisseurs. Dans un souci d'optimisation de la relation avec les fournisseurs la direction achat peut envisager :

- de réduire le nombre de fournisseurs pour faciliter le suivi régulier des contrats,
- de s'orienter vers des fournisseurs ayant des organisations matures par rapport aux exigences de gestion de contrat, et de reporting structuré,
- de choisir des partenaires apportant une expertise en plus de l'exécution de leur prestation de base et contribuant ainsi à la recherche d'optimisation des coûts.

2.4.6. La maîtrise des coûts, délais et de la qualité

La réduction au maximum des coûts d'achats est l'une des priorités de la direction achats. Pour y parvenir le responsable achat doit pouvoir mener de fructueuses négociations avec les fournisseurs. De cela découlera des achats à des prix bas et très avantageux pour l'entreprise.

Cependant, la recherche de prix avantageux ne doit pas entraver la qualité des biens et services acquis par l'entreprise. Le contrôle de la qualité des produits se fait généralement à la réception, ce qui permet d'évaluer la conformité des produits livrés par rapport aux spécifications techniques exigées.

Une politique de suivi et de relance des commandes doit être mise en place afin d'anticiper et d'agir efficacement contre les retards de livraison. Aussi, le calcul d'un taux de service permet de déterminer le nombre de commandes reçues à temps.

2.4.7. La satisfaction des clients

Le service achat doit pouvoir être à l'écoute des besoins et des attentes de ses clients internes que sont les autres services. Pour cela, il doit régulièrement procéder à des questionnaires afin de recenser l'avis et l'appréciation qu'ont les autres services des prestations qu'il leur fournit.

Conclusion

Ce second chapitre nous a permis de passer en revue les composantes de la performance d'un service achats. Nous y avons également abordé les indicateurs de performance ainsi que les déterminants de la performance achat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Il existe des méthodes diverses d'évaluation de la performance, mais la plupart se concentre sur le business général de l'entreprise sans s'intéresser particulièrement à l'évaluation de ses fonctions. Nous détaillerons dans ce chapitre une méthode d'évaluation de la performance qui s'intéresse aux fonctions d'une entreprise, et spécifiquement à la fonction achats. Mais avant nous nous intéresserons aux référentiels de comparaison de la performance d'un service achat.

3.1. Référentiels d'évaluation de la performance achat

La performance achats est multidimensionnelle. Elle s'apprécie en effet sur la base des critères ci-après :

- conformité aux résultats,
- optimisation des ressources,
- choix des processus mis en œuvre.

Ces critères d'appréciation sont complétés par des référentiels de situation et de comparaison. En effet, l'évaluation de la performance d'un service achats nécessite des référentiels clés sur lesquels se baser pour comparer les résultats obtenus.

BRUEL & MENAGE (2014, 145) identifient plusieurs approches que sont :

- l'approche par comparaisons historiques : elle consiste à exprimer un objectif par amélioration d'un résultat passé, souvent selon une fréquence annuelle de réactualisation pour des raisons budgétaires. cette approche peut cependant être faussée si l'on ne prend pas garde à la nature des causes réelles de la performance. ainsi un objectif opérationnel peut être atteint pas l'entreprise mais cela n'implique pas que le résultat soit dû à une amélioration des performances des acteurs au travers des variables d'actions dont ils sont maîtres ;
- l'approche par comparaison intra-groupe multi business units : dans les groupes constitués de plusieurs centres de profits (business units), elle consiste à opérer par benchmarking interne sur la base d'indicateurs similaires. Tous les centres de profits se

verront donc fixer comme objectifs par la direction générale d'atteindre les résultats de la « meilleure » d'entre elles selon un principe « d'alignement par le haut » ; ainsi l'une des spécificités de cette méthode de comparaison est qu'elle n'est possible que dans les organisations multi-sites et/ou multinationales comme le spécifie Charles COHEN dans son article « Comparer ses performances achats » ;

- approche par étalonnage externe : elle peut se faire de différente manière. soit par consultation de dossiers de revues professionnelles ou de sites spécialisés, soit par des participations à des clubs de benchmarking, soit par entretien direct avec des confrères. Certaines difficultés sont liées à cette approche ; nous avons le fait que la comparaison des indicateurs de performances permet de se donner des objectifs de progrès mais n'indique pas la manière dont la société a pu atteindre pareil résultat, ni par quel processus. Aussi les informations disponibles sont parfois « enjolivées » dans un souci de communication et pour soigner l'image de son entreprise ou de sa fonction.

Il existe cependant des inconvénients communs à ces trois référentiels. Ils sont fondés sur des constats qui permettent de faire une observation en valeur relative (par rapport à un critère interne ou externe) sans pouvoir garantir que les pratiques achats mises en œuvre soient les meilleures et donc optimales. Aussi elles ne permettent de faire qu'un constat de la performance actuelle avec une vision de court terme. Pour finir ces approches ne garantissent pas que les actions entreprises soient spécifiques et cohérentes avec la stratégie définie par la direction générale.

Pour pallier les insuffisances des référentiels, nous allons présenter le Modèle d'Evaluation de la Performance qui lui est mieux adapté aux fonctions d'une entreprise.

3.2. Modèle d'évaluation fonctionnelle de la performance achats

Le Modèle d'Evaluation Fonctionnelle (MEF) est proposé par AUTISSIER (2009 : 14) parce qu'il est plus adapté pour l'évaluation de la performance des fonctions d'une entreprise que les techniques d'évaluation financières et économiques. Le MEF se décompose en quatre pôles qui structurent l'évaluation de la performance d'une fonction support.

Il s'agit de:

- le pôle activités ;
- le pôle compétences ;
- le pôle organisation ;
- le pôle clients.

3.2.1. Le pôle activités

«Le pôle activités définit le quoi et ce que réalise la fonction transverse. » (MOUTOT & BERNADIN, 2010 :22)

Le pôle activités précise donc l'ensemble des activités que la fonction est censée réaliser. Les activités de la fonction achats sont scindées en deux catégories. On distingue :

- la structuration de la fonction achat qui regroupe l'ensemble des activités à mener pour pouvoir opérer par la suite des achats dans les meilleures conditions,
- la mise en œuvre de la fonction qui englobe les activités classiques d'un processus achat.

3.2.1.1. La structuration de la fonction achat

Elle définit le cadre, les grands principes de fonctionnement ; en quelque sorte elle donne une ossature à la fonction achat. Elle englobe en effet des activités telles que:

- la définition de la politique d'achat

Il est question ici de ne pas limiter la fonction achat à une simple recherche permanente du moindre coût d'achat ; mais de rechercher les moyens afin qu'elle soit en harmonie avec la stratégie de l'entreprise en tant que levier potentiel de création de valeur.

Autrement dit la politique d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. (PERROTIN & al, 2007 : 24)

Cela revient donc à mettre en œuvre une organisation achat qui pourra supporter efficacement la politique d'achat. Elle est composée des activités ci-après :

- définir le processus achat de l'entreprise,
 - définir les rôles, responsabilités et habilitations internes,
 - définir un processus de certification des fournisseurs,
 - mettre en place un programme de diversité des fournisseurs,
 - mettre en œuvre un système d'information achats internes (automatisation du processus d'achat interne, base de données des fournisseurs),
- le marketing achats

Elle comporte les veilles à effectuer sur les marchés pour être à l'affût des innovations et des tendances susceptibles de bénéficier à l'entreprise.

- l'analyse globale des besoins

Il est ici question de recenser des informations utiles sur les produits à commander, les quantités, les tendances des achats...

Il s'agira donc de recenser les besoins d'achats qualitativement, d'évaluer quantitativement les prévisions de besoins d'achats, de communiquer auprès des fournisseurs sur les prévisions d'achats.

3.2.1.2. La mise en œuvre de la fonction achat

Après avoir établi les bases indispensables à la définition d'une bonne politique d'achat, il faut à présent la mettre en œuvre. Cette mise en œuvre se fait en suivant le processus classique d'achat qui est le suivant :

- la définition des besoins,
- le sourcing,
- la négociation,
- la contractualisation,
- le suivi des commandes et la gestion de la relation fournisseur. (PERROTIN & al, 2007 : 56-59)

En résumé, le pôle activités liste tout ce que la fonction est censé réaliser comme activité théoriquement afin de les comparer à ce qui se fait réellement pour en faire ressortir les éventuels écarts.

3.2.2. Le pôle compétences

Il liste l'ensemble des savoirs que les divers acteurs de la fonction doivent maîtriser. Il existe trois sortes de compétences à posséder dans le cadre de la fonction achat. Il s'agit de :

3.2.2.1. Les compétences techniques de la fonction achat

Les savoirs techniques à posséder dans le cadre des achats sont liés à l'acte d'achat, à la maîtrise de ses processus, mais aussi à la maîtrise des aspects techniques du produit commandé.

MOUTOT & BERNADIN (2010 : 97) récapitule dans le tableau ci-après les compétences techniques liées à chacune des étapes de l'acte d'achat.

Tableau 5: Les compétences techniques

LISTE DES COMPETENCES		
CATEGORIES D'ACTIVITES	Definition des besoins	Identifier les besoins des clients internes Analyser ces besoins Evaluer le périmètre Discuter les besoins avec les clients internes Identifier les conditions techniques Savoir tenir compte des contraintes Avoir une bonne connaissance technique des produits/services
	Selection des fournisseurs	Avoir une relation claire et définie avec les fournisseurs Mettre systématiquement en concurrence S'assurer de la pérennité d'un nouveau fournisseur S'assurer de sa capacité à respecter le cahier des charges
	Négociation	Négocier les conditions commerciales Négocier les conditions de livraison des produits/ services/ composants vendus Définir les clauses de pénalités en cas de non-respect des points précédents
	Suivi du contrat	Suivre le réalisé par rapport à l'engagé Mettre en place des indicateurs de suivi de planning Mettre en place des actions permettant la réduction du délai d'approvisionnement si nécessaire
	Traitement des litiges liés à la facturation ou qualité	Reformuler les clauses contractuelles avec le fournisseur Faire constater les points conflictuels Faire le lien entre les parties prenantes concernées (internes et externes) Proposer des solutions à l'amiable Constituer dossier de réclamation pour le service juridique

Source : MOUTOT & BERNADIN (2010 : 97-98)

3.2.2.2. Les compétences comportementales de la fonction achat

La compétence relationnelle est capitale dans une fonction achat. En effet, l'acheteur (personnel du service achat) doit parvenir à instaurer une relation de dialogue avec ses clients internes qui pour la plupart le considère comme un chasseur de coût dont l'intervention est synonyme de nouvelles contraintes. Aussi, il doit pouvoir instaurer des relations d'affaires stables durables et bénéfiques avec ses clients externes.

MOUOTOT & BERNADIN ont relevés les compétences comportementales ci-après :

- l'écoute ;
- l'anticipation ;
- l'esprit de synthèse ;
- la maîtrise ou une forte aptitude à la négociation ;
- l'esprit d'initiative, la rigueur et la persuasion ;
- la capacité à animer une équipe ;
- l'organisation du travail ;
- l'adaptabilité.

3.2.2.3. Les compétences métiers de la fonction achat

Ces compétences sont celles qui permettront à l'acheteur de négocier au plus juste prix le produit, ou de nouer un vrai partenariat avec le fournisseur l'aidant à améliorer ses processus. Elle demande de l'acheteur des connaissances dans plusieurs domaines. On peut citer comme compétences métiers :

- la connaissance de la stratégie de l'entreprise ;
- la connaissance des produits ;
- la maîtrise des techniques achats ;
- la connaissance du marketing ;
- la connaissance des activités de ses fournisseurs ;
- la connaissance d'une langue étrangère ;
- la connaissance des règlementations.

L'évaluation des compétences de la fonction achat se fait sur la base de questionnaire d'évaluation afin de déterminer un taux de maîtrise par compétence pour déterminer le taux de maîtrise global. Sur la base du taux de maîtrise on pourra ressortir les écarts, envisager les solutions d'améliorations.

3.2.3. Le pôle organisation

Le pôle organisation traite le comment ; il définit les moyens et les ressources mobilisées et/ou à disposition pour réaliser les activités. Ces moyens ont été regroupés en deux composantes pour la fonction achat.

3.2.3.1. Positionnement de la fonction achat

L'étude du positionnement de la fonction achat dans l'organigramme de l'entreprise pose la question de la centralisation ou de la décentralisation de la fonction.

La centralisation des achats permet un pouvoir de négociation accru, une meilleure compétence des acheteurs, des économies d'échelles substantielles ainsi qu'un contrôle accru.

Une décentralisation permet davantage de réactivité sur le terrain, un meilleur contrôle par les centres de profit, une capacité à gérer des achats hétéroclites et à volumes variables, un meilleur contrôle des fournisseurs locaux. (MOUTOT & BERNADIN, 2010: 122)

La centralisation des achats a pour avantages:

- rattachement et amélioration du contrôle par la direction générale,
- pouvoir de négociation accrue,
- choix des fournisseurs étendus,
- normalisation des procédures,
- économies d'échelle.

La décentralisation quant à elle présente comme avantages :

- rattachement des achats aux responsables de centres de profits,
- meilleure connaissance du terrain,
- meilleure connaissance des utilisateurs et fournisseurs locaux,
- activités et objectifs diversifiés.

On remarque cependant que la décentralisation ne découle pas systématiquement d'un choix stratégique, mais le plus souvent d'une absence de politique d'achat. La centralisation implique que l'entreprise ait déjà une politique achat bien affirmée, et qu'elle ait mis en place un certain nombre de procédures.

3.2.3.2. Les coûts de la fonction achat

Le coût de la fonction achat varie d'une entreprise à une autre compte tenu du volume d'activité mais aussi du secteur d'activité, du nombre de salariés de la fonction. On remarque que les exigences de diminution de coûts de fonctionnement restent plutôt faibles pour ce qui est de la fonction achat comparé aux autres fonctions ; la recherche d'efficacité et d'optimisation des achats étant primordiale dans le contexte économique actuel.

3.2.4. Le pôle clients

Il définit les clients pour lesquels la fonction travaille, et précise les prestations à fournir à ses derniers. Ces clients peuvent être internes ou externes à la fonction support. Aussi, le pôle clients décrit le niveau de satisfaction des clients de la fonction support.

L'activité principale de la fonction achat est d'être l'intermédiaire privilégié entre l'entreprise et ses fournisseurs. Les clients de la fonction achats sont majoritairement internes. La satisfaction des besoins de ces clients dépend du niveau de maturité de la fonction achat. Si elle est peu développée, le rôle des achats sera d'exécuter un ordre donné par une autre fonction de l'entreprise. Si elle a par contre atteint un niveau de maturité élevé, son rôle sera d'être en interne un véritable partenaire des autres fonctions.

On reconnaît à la fonction achat deux principaux types de clients internes :

- les clients amont,
- les clients aval.

3.2.4.1. Les clients amont de la fonction achat

Ces clients amont regroupent le bureau d'études et le marketing. Pour ces clients amont, la fonction achat a une mission de conseil ou d'accompagnement.

- Le bureau d'études

La fonction achat est l'un de ses interlocuteurs privilégiés. En effet, elle lui apporte son savoir sur les innovations et évolutions que connaît le marché et grâce à la relation qu'elle a avec ses fournisseurs donne des idées innovantes pour la fabrication des produits. Son rôle envers le bureau d'études est de trouver des alternatives, voire des nouveaux composants ou produits susceptibles de satisfaire son client interne.

- La fonction marketing

La communication est très importante entre les deux fonctions (achat et marketing). En effet les découvertes de la fonction achat doivent être intégrées dans l'élaboration de la politique marketing de l'entreprise.

Le service marketing doit en retour tenir l'acheteur informé de toutes les lignes de produits ainsi que de leur cycle de vie afin qu'il puisse exploiter au mieux les ressources et les capacités de ses fournisseurs.

3.2.4.2. Les clients aval

Il s'agit de la production, de la logistique auxquels on peut ajouter la finance.

- La production : l'un des rôles de la fonction achat est de fournir à la production les composants et/ou produits nécessaires en respectant les critères de coûts, qualité, délais déterminés dans le cahier des charges. Aussi l'acheteur doit pouvoir comprendre les

contraintes de productions et être à l'écoute afin de rechercher auprès des fournisseurs des achats de qualité pour la fonction production.

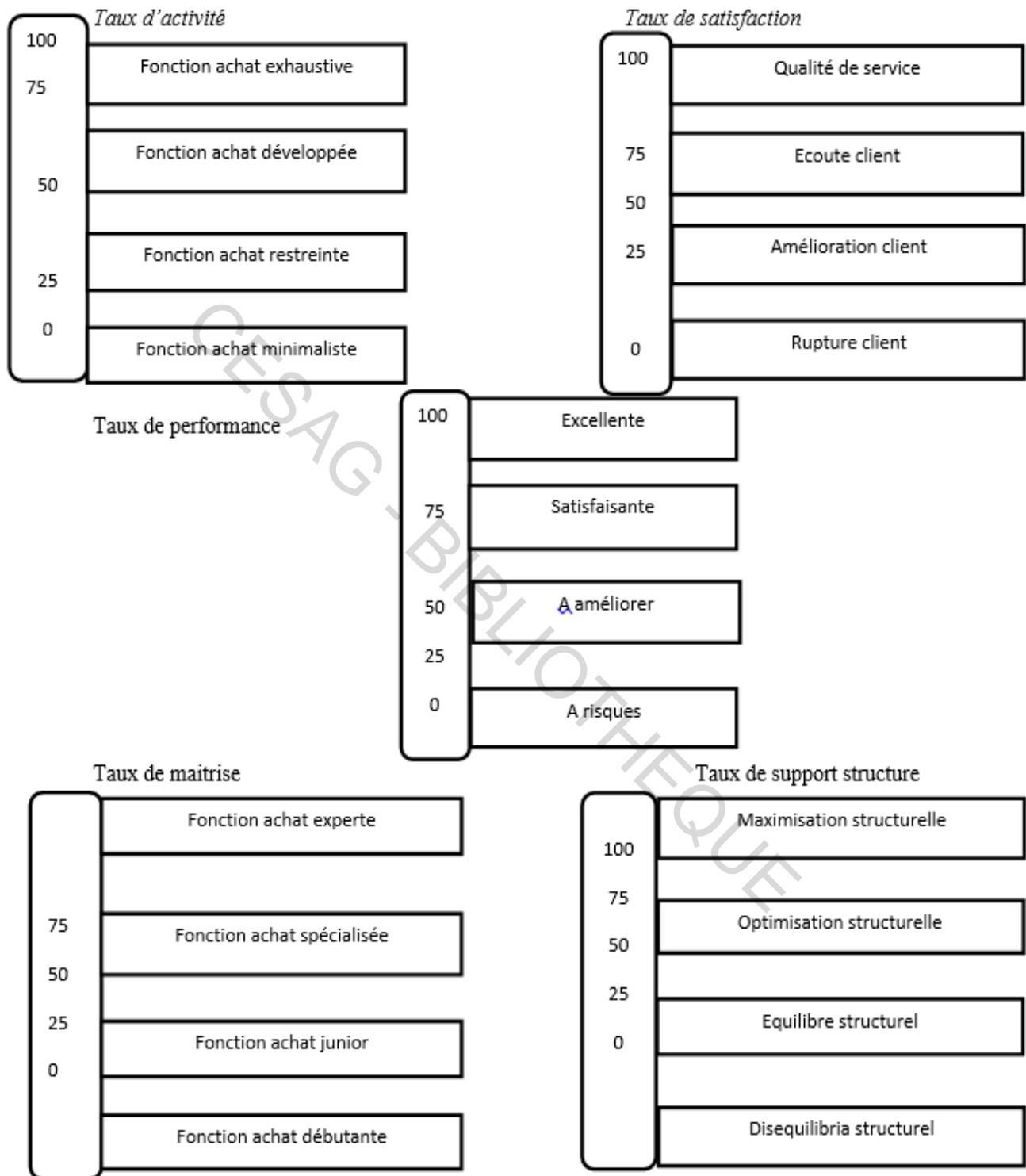
- La logistique : le service achat a pour mission de fournir les éléments nécessaires à la production et faire en sorte que le résultat produit par l'entreprise soit livré à temps au client final. Il doit aussi s'intéresser au stockage dans l'entreprise afin de réduire les coûts y afférents.
- La finance : la fonction achat intervient dans les négociations des conditions de paiement avec les fournisseurs. (NUMILOG (2014), La fonction achat, https://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e270840.pdf)

A l'issu de l'évaluation suivant les quatre pôles, on obtient les taux ci –après :

- taux d'activité ;
- taux de maîtrise ;
- taux de support structurel ;
- taux de satisfaction.

Ces différents taux sont représentés sur le schéma ci-après sous forme de baromètre de performance.

Figure 3: Baromètre de la performance



Source : nous même sur la base de MOUTOT & BERNADIN (2010 : 160)

Conclusion

Dans ce troisième chapitre consacré à l'évaluation de la performance achat, nous avons exposé les référentiels d'évaluation de la performance achat. Aussi, nous avons abordé la démarche d'évaluation de la performance achat. Le chapitre suivant sera consacré à l'approche méthodologique utilisée dans le cadre de notre mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Un travail d'évaluation de la performance nécessite une méthodologie bien structurée sur laquelle se baser. Les trois chapitres précédents nous ont permis de mieux comprendre les notions liées à la fonction achat ; de même que les variables à prendre en compte pour en évaluer la performance. Mais avant de commencer l'évaluation de la performance du CHAN à proprement parlé nous allons décrire la démarche méthodologique qui nous permettra de décliner notre modèle d'analyse et de collecter des informations pertinentes.

Ce chapitre sera donc consacré d'une part à notre modèle d'analyse, et d'autre part à la méthodologie de collecte des données.

4.1. Le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse sera présenté sous forme de schéma. Nous en expliquerons par la suite les différentes composantes.

4.1.1. Schéma du modèle d'analyse

Figure 4: Modèle d'analyse

Phases	Étapes	Objectifs	Outils
Préparation	Prise de connaissance générale	Obtenir des informations sur la structure	Entretien
	Prise de connaissance des procédures	Obtenir des informations plus précises sur le service achat et son fonctionnement	Analyse documentaire/Observation participante
Evaluation	Analyse suivant les quatre pôles du MEF	Elaboration de la méthode d'évaluation	Analyse documentaire
	Evaluation de l'analyse suivant les quatre pôles du MEF	Application de la méthode à la fonction achat du CHAN	Entretien/Questionnaire
Finalisation	Recommandations	Analyse des résultats de l'évaluation et formulation de pistes d'amélioration.	

Source : nous même

4.1.2. Commentaire du schéma

Notre méthodologie s'articule en cinq phases comportant chacune un objectif qui nous permettra de procéder à l'évaluation de la performance du service achat du CHAN.

4.1.2.1. Prise de connaissance générale

La phase de prise de connaissance générale a pour but de nous permettre de mieux découvrir le CHAN. Cette découverte du CHAN se fera à travers son histoire, ses activités, ses objectifs mais aussi à travers ses fonctions. Nous nous intéresserons plus particulièrement à sa fonction achat que nous étudierons à travers son organisation et son fonctionnement.

Cette prise de connaissance générale du CHAN et plus particulièrement celle de sa fonction achat nous servira de point de départ dans l'évaluation de la performance du service achat.

4.1.2.2. Prise de connaissance des procédures

C'est l'une des étapes les plus cruciales de notre processus d'évaluation de la performance de la fonction achat. Elle nous permettra de nous approprier la procédure existante et qui régit l'organisation et le fonctionnement du service achat. Cette étape nous permettra également de faire ressortir les quatre pôles de la Méthode d'Evaluation Fonctionnelle appliquée au service achat du CHAN. Ces procédures généralement consignées dans un manuel de procédures feront l'objet d'un examen critique à travers une analyse documentaire appuyée par une observation participante.

4.1.2.3. Analyse suivant les quatre pôles du MEF

Cette phase d'analyse fait partie de la réalisation proprement dite de notre évaluation de la performance achat. Nous procéderons à une analyse des quatre pôles définis par le MEF pour le service achat du CHAN. Cette analyse sera faite sur la base d'analyse documentaire. Elle prend en compte tous les paramètres d'un service achat depuis son organisation, son fonctionnement, ses activités, son personnel jusqu'au moyens mis à sa disposition.

4.1.2.4. Evaluation de l'analyse suivant les quatre pôles du MEF

Nous procéderons durant cette phase à l'évaluation de données issues de l'application de la MEF à la fonction achat du CHAN. Nous ferons ressortir pour chacun des pôles (activité, organisation, client, compétence) un taux de performance qui nous permettra de déterminer un taux de performance global de la fonction.

4.1.2.5. Recommandations

Cette dernière phase comportera notre plus-value à l'évaluation de la performance du service achat du CHAN. A l'issue de l'évaluation et compte tenu des résultats obtenus nous formulerons des recommandations dans le but d'apporter notre contribution à l'évaluation de la performance du service achat.

4.2. Les outils de collecte de données

Nous nous servons d'outils tels que la narration, l'entretien, l'interview, l'analyse documentaire, l'observation, le questionnaire pour réaliser les différentes phases.

4.2.1. La narration, l'entretien et l'interview

Ce sont des outils qui nous permettent d'être en contact direct avec ceux qui sont en charge du service achat.

4.2.1.1. La narration

Il existe deux sortes de narrations à savoir la narration par l'auditeur et la narration par l'audité. Dans le cadre de notre étude la narration par l'auditeur est celle que nous faisons et celle par l'audité est celle faite par les responsables du service achat. Nous utiliserons la narration faite par l'audité compte tenu de la richesse des informations qu'elle fournit. Il s'agit en effet pour l'auditeur de se contenter d'écouter et de noter le récit de son interlocuteur.

4.2.1.2. L'entretien

Selon ROUFF (2001 :14), c'est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions. Il sera fait sur la base d'un guide d'entretien. L'entretien nous sera utile pour obtenir des acteurs du processus achat, les informations sur le déroulement au quotidien de ce processus.

4.2.1.3. L'interview

Consiste à s'entretenir avec une personne afin d'avoir une idée sur les actes qu'elle pose ou sur ses opinions. Elle permet de savoir réellement comment la procédure étudiée se déroule dans la pratique. Il doit donc se faire dans un bon climat.

Selon HENRY & al (2001 :89), une bonne interview doit se dérouler dans un climat d'écoute, suivre un plan ordonné et répondre concrètement aux questions suivantes : qui fait quoi ?, comment ?, quels délais ?, avec quels outils et supports ?

L'interview viendra compléter l'entretien énoncé plus haut. En effet, c'est l'opportunité pour nous d'obtenir des informations plus précises et plus détaillées sur des aspects bien précis du processus achat.

4.2.2. L'analyse documentaire

Cet outil permet de confronter les informations recueillies à travers les entretiens, les interviews, les observations avec ce qui devait être ou ce qui est déjà passé. (KEREBEL, 2009 :21). Elle consiste à consulter les documents internes de l'entité tels que le manuel de procédures, les rapports de gestion, les rapports de mission ou tout autre document relatifs à certaines pratiques afin de confirmer les données obtenues.

4.2.3. L'observation

«L'observation est une méthode de collecte de donnée par laquelle le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » (THIETART, 2007 : 258).

Cette technique a une force probante et permet de valider certaines informations collectées auprès des collaborateurs chargés du processus étudié. Cependant certaines observations doivent être prises avec réserve car pouvant comporter des erreurs. Nous opterons dans le cadre de notre étude pour une observation participante

4.2.4. Le questionnaire

Les questionnaires « permettent d'obtenir des réponses individuelles de sources primaires avec des moyens limités et pour un coût modeste » (DEGOS ; 2010 : 41). La principale difficulté liée à l'utilisation du questionnaire réside cependant dans sa conception. Un bon questionnaire doit donc être à la fois pertinent sur le fond et efficace sur la forme. Il nous faudra donc identifier les bonnes questions, celles qui nous permettront d'obtenir des réponses claires et concises.

Conclusion

Nous avons élaboré dans ce chapitre un cadre méthodologique qui nous guidera et orientera notre travail de recherche. Il constitue une passerelle entre le cadre théorique et celui pratique de notre étude. Il boucle de ce fait l'analyse théorique et ouvre l'analyse pratique à travers le modèle d'analyse et les outils de collectes de données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Cette première partie théorique qui s'achève a été le cadre pour nous de nous pencher davantage sur la fonction achat. Compte tenu du rôle qui est le sien au sein de toute organisation, la mesure de la performance de la fonction achat améliorera la performance globale de l'entreprise.

Nous avons donc débuté notre cadre théorique par l'étude de la fonction achat à travers son rôle, ses objectifs de même que la procédure d'achat.

Ensuite, nous nous sommes intéressées aux composantes et déterminants de la performance achat dans le deuxième chapitre avant d'aborder dans un troisième chapitre la méthode d'évaluation de la performance de la fonction achats.

Cependant, ces différentes recherches ne sauront revêtir un caractère objectif que si elles sont appliquées à des entreprises. Pour ce faire nous avons élaboré une démarche méthodologique comportant un modèle d'analyse et des outils de collecte de données nous permettant de réaliser cette étude en entreprise.

Ainsi, cette partie théorique nous a-t-elle permis d'avoir une vue d'ensemble sur la fonction achat et sur les éléments à prendre en compte pour en évaluer la performance. Elle nous guidera donc dans la phase pratique de notre étude.

DEUXIEME PARTIE:
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

L'évaluation de la performance a longtemps été réalisée sur l'entreprise prise dans sa globalité. Mais on s'intéresse de plus en plus aux fonctions (services) de l'entreprise afin d'évaluer leur véritable apport à la performance globale.

Après avoir abordé l'évaluation de la performance achats de façon théorique, nous allons, à présent, la mettre en pratique au CHAN. Le cadre pratique sera scindé en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous présenterons globalement le Centre Hospitalier Abass Ndao ; un second chapitre sera consacré à la description du processus achats au CHAN. Le dernier chapitre évoquera la performance du service achat du CHAN, nous procéderons à l'analyse à travers les déterminants évoqués dans la première partie et nous procéderons à des recommandations visant l'amélioration de la performance du service achats.

Chapitre 5 : PRESENTATION DU CENTRE HOSPITALIER ABASS NDAO

La présentation du CHAN se fera à travers son historique, ses objectifs, ses missions, ses activités, et son organisation.

5.1. Historique du Centre Hospitalier Abass Ndao

L'hôpital Abass NDAO était une maison de retraite pour vieillards créée en 1935 par le maire de Dakar Alfred GOUX et dénommée « CENTRE DE REPOS MANDEL ».

Au début de la seconde guerre mondiale, les vieillards furent renvoyés à leurs familles et le centre prêté aux américains pour servir de base militaire. C'est à la fin de la guerre que le centre fut restitué aux français.

Ce n'est qu'en 1950 que les bâtiments ont été aménagés en maternité et qu'un petit dispensaire a été construit. Cette maternité est devenue un pôle d'attraction pour toutes les circonscriptions urbaines de l'ex commune de Dakar.

Le Rotary Club de Dakar finance la réalisation du centre antidiabétique qui sera inauguré en 1993.

Par décret n°74-1082 du 04 novembre 1974 réglementant les formations hospitalières du Sénégal, le Centre Repos Mandel devint un hôpital municipal ayant à sa tête un médecin chef assurant les fonctions de Directeur.

L'hôpital municipal prend le nom de Centre Hospitalier Abass Ndao du nom de l'ancien médecin résident de la maternité.

Le statut d'établissement public communal a été conféré au CHAN par la loi du 02 janvier 2003.

5.2. Les objectifs et les missions du CHAN

Comme tout établissement hospitalier, le CHAN a des objectifs qui lui sont assignés et des missions qui sont siennes.

5.2.1. Les objectifs du CHAN

Les objectifs du CHAN sont les même que ceux assignés à tous les hôpitaux par l'Etat à travers les dispositions de la réforme hospitalière. Il s'agit de :

- l'accessibilité aux soins essentiels pour tout citoyen quel que soit ses conditions de vie ;
- la mise à disposition de soins de qualité au moindre coût ;
- l'égalité de tous les citoyens pour l'accès aux soins ;
- la mise en place de dossier informatique individuel et de numéro d'identification pour chaque malade hospitalisé ;
- le droit à la formation pour le personnel médical.

5.2.2. Les missions du CHAN

La loi n°98-08 portant réforme hospitalière en ses articles 1, 8 et 9 précise les missions reconnues aux établissements hospitaliers.

L'article 1 stipule que les établissements hospitaliers assurent le diagnostic, la surveillance et le traitement des malades, des blessés et des femmes enceintes en tenant compte des aspects psychologiques du patient. Ils assurent le cas échéant leur hébergement.

L'article 8 quant à lui précise que l'accès aux soins doit être équitable pour tous ; les établissements publics de santé doivent également disposer de moyens adéquats afin de dispenser des soins de qualité.

Outre les missions définies à l'article 1 et 8, le service public hospitalier concourt :

- à l'enseignement universitaire et post universitaire ;
- à la formation continue des praticiens ;
- à la recherche médicale, odontostomatologie, pharmaceutique et psychologique ;
- à la formation initiale et continue du personnel paramédical et à la recherche en soins infirmiers et obstétricaux ;
- aux actions de médecine préventive et d'éducation pour la santé et à leur coordination ;

- à l'organisation de l'aide médicale d'urgence conjointement avec les personnes et services concernés ;
- à la mise en œuvre de toute activité s'inscrivant dans le cadre des priorités de santé publiques définies par le ministère chargé de la santé ;
- à la prise en charge de la population pénitentiaire dans des conditions fixées par voie réglementaire.

5.3. Le fonctionnement et l'organisation du CHAN

Nous présenterons le fonctionnement du CHAN à travers ses divers services, et son organisation à travers son organigramme.

5.3.1. Fonctionnement

Le CHAN fonctionne comme toute autre entité économique. En plus des services types de tout hôpital, on y trouve également des services administratifs qui coordonnent et régulent les activités des services opérationnels. Sur le plan médical, l'hôpital reçoit les malades en consultation, procède à des interventions chirurgicales, réalise des analyses médicales et biologiques, fait des radiologies, et met en surveillance ceux de ses clients dont l'état de santé l'exige en les hospitalisant.

5.3.1.1. Les services opérationnels du CHAN

Les prestations médicales offertes par le CHAN sont fournies grâce aux services ci-après :

Le laboratoire d'analyse et de biologie médicale

On y réalise les analyses médicales et biologiques prescrites par les médecins. Les résultats des analyses servent donc de base aux médecins pour plus de certitude sur les maux dont souffrent les malades.

Le service de radiologie

Ce service a en charge d'effectuer les radios prescrites aux médecins à leurs patients. Ces radios sont très utiles car dans certains cas de maladies elles permettent de voir grâce aux appareils ce que l'on ne peut voir à l'œil nu.

Le service de maternité

Ce service s'occupe de l'accueil et de l'assistance des femmes enceintes pour la naissance de leur enfant. A cela s'ajoute le suivi de toutes sortes de grossesses, des plus normales au plus risquées ou celles présentant des complications. Aussi la maternité a en charge l'hospitalisation des femmes et de leur bébé afin de les garder sous observation.

Le service des urgences

Accueille les patients en situation critique le plus souvent entre la vie et la mort. Il s'agit la plupart du temps des accidentés, ou de tout autre patient dont la vie est en danger. Ils lui prodiguent les premiers soins vitaux avant de le transférer dans le service approprié pour d'autres soins si nécessaire.

Le service de chirurgie

Ce service est chargé des interventions chirurgicales que doivent subir les patients. Toutes sortes d'intervention y sont pratiquées sur le corps humain.

Le service de médecine interne

Dans ce service, on s'occupe des patients souffrant de maladies rares, dont les dossiers médicaux sont complexes ou qui présentent des symptômes inexplicables. Ce sont souvent les médecins généralistes qui orientent les patients vers eux pour avoir un avis plus poussé et plus précis.

Le service de pédiatrie

Ce service prend en charge les maladies liées à la petite enfance (nouveau-né, nourrisson, enfants en bas âge).

Le service de gynécologie

Les attributions de ce service sont liées à la santé des femmes généralement. On traite toutes sortes de maladies liées aux organes génitaux.

Le service de santé maternelle et infantile

Il regroupe les services de vaccination, de consultations prénatales et de planning familial.

Le service de vaccination est en charge des vaccinations chez l'enfant et la mère.

Le service de planning familial prodigue des conseils aux mères ou aux couples et les oriente dans le choix et l'adoption de méthode de planification familiale.

Le service de consultation prénatale accueille les femmes enceintes, les informe sur les différentes étapes à suivre du début jusqu'au terme de leur grossesse.

Le service de néonatalogie

S'occupe des maladies graves dont souffrent certains nouveaux nés. Il peut s'agir de maladies respiratoires, cardiologiques...

Le centre Marc Sankale

Il s'agit d'un centre réservé aux diabétiques. Ils s'occupent de la détection du diabète et du traitement. Ils accompagnent les patients souffrants de diabète et leur prodiguent des conseils pour mieux s'alimenter.

Le service de la pharmacie

Ce service est chargé de la vente des médicaments et autres produits pharmaceutiques indispensable pour le traitement des malades.

5.3.1.2. Les services administratifs et techniques

La direction

Il s'agit de l'organe dirigeant de l'hôpital. C'est à elle qu'incombe la responsabilité de gérer le centre et de le conduire à bon port. Elle travaille en adéquation avec les visions conjointes de la mairie et du ministère pour le bien du CHAN.

Le service administratif et financier

Il est en charge de la gestion financière du CHAN. C'est une prérogative qui lui est conférée par la direction générale sous la supervision de laquelle elle travaille. Toutes les transactions financières du centre transitent par-là, et son accord est sollicité pour toutes les opérations ayant un impact financier sur le centre.

Le service contrôle de gestion

Il est chargé de donner au CHAN l'orientation voulue par la direction générale. Il conseille beaucoup cette dernière et est en charge de l'élaboration et du suivi des budgets. Son accord est également sollicité pour l'ensemble des activités afin de ne pas dépasser les prévisions budgétaires.

Le service de la comptabilité

Il s'occupe de la comptabilisation des transactions réalisées par le CHAN. Il est également en charge de l'établissement des états financiers sous la supervision du SAF.

Le service informatique

Il est chargé de la gestion du réseau informatique du CHAN. Il trouve également des solutions aux problèmes informatiques que rencontrent les divers services.

Le service des ressources humaines

Il s'occupe de toutes les activités liées au personnel du CHAN (recrutement, traitement des salaires, des charges sociales, des demandes de congés).

Le service de la maintenance

Il est en charge des activités de mécanique, de menuiserie, de plomberie, de maçonnerie etc. indispensable à l'entretien de l'infrastructure et des équipements du centre ; et pour faciliter les conditions de travail du personnel.

Le service des archives

Il est en quelque sorte la mémoire du centre. Y sont conservées les documents relatant les évènements survenus.

5.3.2. Organisation

Le nouvel organigramme du CHAN est présenté en annexe n°1 page 93.

Conclusion

Ce premier chapitre du cadre pratique nous a permis de mieux découvrir la CHAN à travers son historique, ses missions, activités et son organisation. Le chapitre suivant sera consacré à la fonction achat du Centre Hospitalier Abass Ndao.

Chapitre 6 : PRATIQUE DES ACHATS AU CHAN

Comme décrit dans les chapitres précédents, les achats constituent une fonction clé qui gère l'approvisionnement de toute l'entité en matériaux et équipements indispensables à la bonne exécution du travail. Au CHAN, le service en charge des achats est la Division des Marchés et Approvisionnements. Nous présenterons d'une part le service à travers sa mission, ses objectifs et son organisation et d'autre part nous décrirons la procédure d'achat au CHAN.

6.1. Création et mission de la Division des Marchés et Approvisionnements du CHAN

Nous ferons un bref historique de la DAM et nous détaillerons les missions qui lui sont confiées.

6.1.1. Création de la Division des Marchés et Approvisionnements

Auparavant, le Centre Hospitalier Abass Ndao était un simple centre de santé communale ; et les services administratifs étaient assurés par un centre de gestion. Le service des achats a vu le jour en 2002 après l'avènement de la réforme hospitalière qui structure désormais les divers services administratifs à retrouver dans un hôpital. C'est en effet en 2002, que le CHAN s'est conformé aux dispositions de la réforme hospitalière. On a donc assisté à la création de divers services administratifs tels que la comptabilité, le contrôle de gestion, mais aussi le service achat. L'hôpital a procédé au recrutement et à la formation du personnel nécessaire pour occuper les nouveaux postes administratifs créés.

Le service a été créé sous l'appellation de Division des Marchés et Approvisionnements. Elle a connu au fil du temps des changements de responsables cependant sa mission principale est demeurée la même.

6.1.2. Missions de la Division des Marchés et Approvisionnements

Les missions assignées à la DAM sont restées les mêmes et conformes aux dispositions de la réforme hospitalières.

La division est chargée de l'approvisionnement des divers services du centre en matériaux, équipements, et consommables indispensables au bon fonctionnement des activités. Pour ce faire, elle procède soit par achat simple auprès de fournisseurs sélectionnés, soit, comme dans la plupart des cas, par appels d'offres en mettant en concurrence de nombreux fournisseurs ou prestataires désireux de soumissionner.

Cette mission d'approvisionnement de l'hôpital doit se faire au meilleur coût tout en respectant les exigences de délai et de qualité. Aussi, la division marchés et approvisionnements se doit de bien connaître le marché de l'offre.

6.2. Objectifs et organisation de la division marchés et approvisionnements

Nous détaillerons les objectifs de la division des marchés et approvisionnement et son organisation.

6.2.1. Objectifs de la division des marchés et approvisionnements

Pour mener à bien la mission qui est la sienne, la division des marchés et approvisionnements (DMA) s'est fixée un certain nombre d'objectifs. Il s'agit de :

- faire des approvisionnements de qualité pour l'ensemble des services du centre ;
- répondre aux besoins en matériaux et équipements de l'ensemble des services dans les délais impartis ;
- être à l'écoute des divers services afin de prévoir et d'anticiper leurs besoins ;
- recourir à des fournisseurs et prestataires qualifiés ;
- établir des relations durables et de confiance avec les ses clients et partenaires ;
- négocier les meilleures conditions d'achats avec les divers fournisseurs et prestataires ;
- réduire et optimiser les coûts engendrés par les achats pour l'hôpital.

6.2.2. Organisation de la Division des Marchés et Approvisionnements

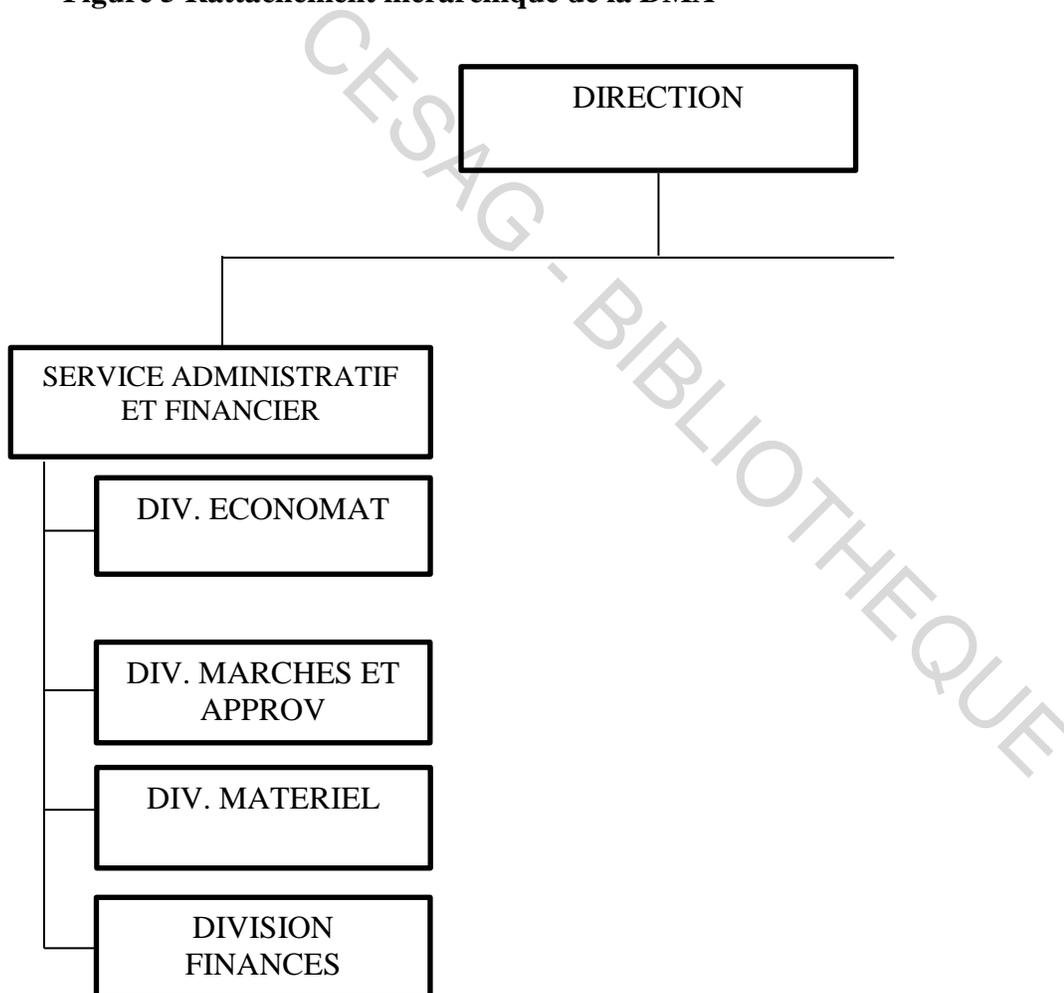
La DMA compte en effectif un agent en guise d'effectif total. Ce dernier est le Responsable. Il est le seul en charge des approvisionnements et des passations de marchés du CHAN. Il n'a pas d'autres agents pour l'assister et ou le seconder dans sa tâche.

Cela s'explique peut-être par le fait que la DMA est elle-même rattachée au Service Administratif et Financier (SAF) dans l'organigramme du CHAN. En effet, la DMA a pour supérieur hiérarchique le chef du SAF.

Le SAF est assisté d'une secrétaire dans l'exercice de ses activités et a sous son autorité outre la DMA, la Division Economat, la Division Matériel et la Division Finances.

Le rattachement hiérarchique de la DMA peut être représenté comme suit :

Figure 5 Rattachement hiérarchique de la DMA



Source : nous même sur la base des informations recueillies

Le Chef de la DMA, doit posséder certaines compétences pour réaliser efficacement le travail qui est le sien. En tant qu'agent unique de la division, il est le seul à effectuer l'ensemble des tâches reconnues à la DMA dans un processus d'achat. Nous pourrions donc en déduire qu'il a un bon niveau de maîtrise des compétences techniques ci-après:

- maîtriser chacune des étapes du processus, depuis l'expression des besoins jusqu'à la livraison en passant par la sélection des fournisseurs ;
- connaître les habilitations requises à chaque étape ;
- connaître les services avec lesquels collaborer ;
- négocier des conditions avantageuses avec les fournisseurs ;
- pouvoir régler efficacement les éventuels litiges avec les fournisseurs ;
- disposer d'informations suffisantes sur les produits ou prestations à acquérir etc.

En plus de ces compétences liées au processus d'achat, le chef de la Division des Marchés et Approvisionnement du CHAN est à l'écoute des besoins des autres services, et facilite les relations avec les fournisseurs.

La Division des Marchés et Approvisionnement travaille pour l'ensemble des services du CHAN. En effet, ses clients sont internes et sont représentés par l'ensemble des services de l'hôpital. Aussi bien les services opérationnels que les services administratifs.

6.3. Déroulement de la procédure d'achat au CHAN

Pour ses besoins d'approvisionnements, le CHAN a recours à des appels d'offres, ou à de simple Demande de Renseignement des Prix (DRP). Nous décrivons dans cette partie les différentes étapes de la procédure la plus courante et la plus pratiquée à savoir la Demande de Renseignement des Prix. Elle se déroule conformément aux différentes étapes suivantes.

6.3.1. Détermination et prévision des besoins

Le fonctionnement du CHAN se fait sur la base de budgets qui servent de ligne de conduite pour chaque nouvel exercice. Ainsi, au mois de novembre de chaque année, des notes de service sont

envoyés à chaque chef de service pour qu'ils établissent leurs besoins en fournitures, matériaux, équipements ou prestations de services pour le compte de l'année à venir.

Ces notes de service portent les signatures du responsable du Service Administratif et Financier (SAF) et du Contrôleur de Gestion (CG).

Chaque service dispose d'un délai d'un (1) mois maximum pour renvoyer leurs prévisions au responsable de la Division Marchés et Approvisionnement (DMA).

Ce dernier collecte les prévisions de besoin de chaque service, les assemble et les transmet au CG.

Le contrôleur de Gestion se charge du chiffrage des besoins de l'ensemble des services en quantités et en montants. Ce travail aboutit à l'élaboration du budget de l'ensemble des achats pour l'exercice à venir.

Sur la base du budget chiffré élaboré par le CG, le DMA rédige avant le 31 décembre de l'année en cours un Plan de Passation des Marchés (PPM). Ce plan prévoit les achats, les prestations de services, les travaux à réaliser au cours de l'exercice à venir. Ces prévisions sont de deux sortes:

- les prévisions à acquérir par appel d'offres,
- les prévisions à acquérir par DRP.

Ce plan sera communiqué à la Direction Chargé du Contrôle des Marchés Publics (DCMP) qui en assure la publication. Ensuite, le CHAN est tenue d'élaborer et de publier dans au moins un journal à grande diffusion, au plus tard le 31 décembre de l'année un avis général de passation des marchés publics recensant la liste de l'ensemble des marchés qu'il prévoit de passer par appel d'offres ou par consultation durant l'exercice budgétaire à venir.

6.3.2. Expression du besoin

Les dates prévisionnelles de passation des commandes étant fixées sur le PPM, au cours de l'exercice, compte tenu des besoins réels la procédure de commande est enclenchée par la DMA.

Chaque service dispose de carnets de demande de fournitures ; compte tenu des besoins du service un agent remplit la demande et la fait viser par son chef de service.

La demande est ensuite transmise au responsable DMA et au CSAF pour accord. Enfin, on la transmet au magasinier qui, compte tenu de la pertinence de la demande, procède à la livraison au service demandeur.

Au CHAN ce n'est donc pas la demande interne qui déclenche une procédure d'achat, étant donné que les prévisions de besoins sont faites pour l'exercice à venir. Aussi au cours de l'exercice, les procédures d'achats sont enclenchées compte tenu des stocks disponibles et de l'urgence des prestations à effectuer.

6.3.3. Consultation et sélection des fournisseurs

Comme vu précédemment, le déclenchement d'une procédure d'achat est fait en tenant compte des prévisions du PPM et de l'avis général de passation des marchés.

Ainsi, le responsable DMA a recours à la base de données des fournisseurs agréé du CHAN pour en sélectionner 5 (cinq) sur la base de critères tels que la taille de l'entreprise, les formalités de constitution, le chiffre d'affaires etc.

Il contacte donc les 5 (cinq) fournisseurs sélectionnés qui viennent chercher à la même date la Demande de Renseignement des Prix. On remet à chaque fournisseur une lettre de consultation restreinte à laquelle on joint l'expression des besoins (le détail des quantités et des articles avec toutes les précisions nécessaires).

Chaque fournisseur décharge le registre de courrier départ au secrétariat de la Direction Générale.

Ils disposent donc tous à compter de cet instant d'un délai de 15 jours pour ramener leurs offres sous plis fermés.

A la date fixée pour l'ouverture des offres, une commission restreinte composée du Chef Service Administratif et Financier (CSAF), du responsable de la Division Marchés et Approvisionnement

(DMA), du responsable du ou des service(s) concerné, des fournisseurs ou de leurs représentants est formée.

La commission procède à l'ouverture des plis de chacun des fournisseurs ; ensuite une vérification des documents administratifs est faite. S'en suit la lecture des propositions de chaque fournisseur à haute voix.

Un procès-verbal de la séance est rédigé et une copie est remise à chaque fournisseur. Enfin chacun des membres de la commission signe et paraphe sur chaque offre pour éviter les contestations ou substitutions de documents.

6.3.4. Commande et suivi de la commande

Une seconde commission composée du DMA et du responsable du ou des services concerné se charge du rapprochement des diverses offres afin de retenir celle qui correspond le mieux à la demande de renseignement de prix aux meilleures conditions. Il établit alors un PV d'attribution provisoire qui est soumis à l'autorité contractante (le Directeur Général) pour validation.

Le choix final est notifié au fournisseur retenu et les autres sont informés des raisons de ce choix.

Un contrat est établi par la DMA et approuvé par le CSAF et le DG. Le bon de commande est ensuite établi sur des imprimés en un original et trois (3) copies. Le bon de commande est signé par le CSAF, le DG et il est imputé au CG pour vérification de la conformité au budget. On établit le bon de commande sur la base de la demande de renseignement des prix et des prix du fournisseur retenu.

6.3.5. Livraison et paiement du fournisseur

A la date prévue au contrat pour la livraison, une commission de réception composée du DAM, du Comptable Matière, et du responsable concerné fait la réception de la commande. Ils vérifient la conformité des produits livrés aux termes prévus dans le contrat. Ils vérifient aussi bien les quantités, que la qualité des articles. En cas de conformité, la commission procède à la réception des articles.

Le fournisseur accompagne la livraison d'un bon de livraison et ou de la facture détaillée. Les membres de la commission vérifient la conformité des quantités et des prix inscrits sur le bon de livraison ou la facture avec ceux effectivement livrés.

Le bon de livraison ou la facture est transmise à la Direction Générale qui l'impute au SAF. Ce dernier l'impute au Comptable Matière qui dresse le PV de réception. Ce PV est transmis au DAM qui est chargé de l'établissement de l'ordre de paiement auquel il joint le bon de commande.

Le bon de livraison est transmis au SAF pour accord, il est ensuite imputé au CG pour conformité au budget et enfin il est signé par le DG.

Pour finir, le bon de livraison validé est transmis à l'Agent Comptable Particulier (ACP) qui enclenchera la procédure de règlement du fournisseur. Le paiement effectif se fera dans un délai de 40 (quarante) jours conformément aux clauses du contrat.

Au terme des 40 (quarante) jours, la procédure de règlement est enclenchée. Le chèque est établi à l'ordre du fournisseur par le Service Administratif et Financier et porte les signatures conjointes du SAF et du DG. Le fournisseur ou son mandataire récupère le chèque au Secrétariat de la Direction Générale. Il peut dès cet instant procéder à son encaissement.

Conclusion

A travers ce sixième chapitre nous avons présenté d'une part la Division Marchés et Approvisionnement qui est en charge des achats du CHAN, et d'autre part nous avons fait une description de la procédure d'achat au CHAN.

Le dernier chapitre sera consacré à l'évaluation de la performance de la DMA suivant la MEF.

Chapitre 7 : EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA DIVISION DES MARCHES ET APPROVISIONNEMENTS DU CHAN SELON LA METHODE DE L'EVALUATION FONCTIONNELLE.

Dans le chapitre précédent, nous avons décrit le déroulement de la procédure d'achat à la DMA du CHAN, et nous avons énoncé l'organisation et le fonctionnement de cette division. Nous procéderons donc dans un premier temps à l'évaluation de la performance de la Division des Marchés et Approvisionnementnements selon les quatre pôles du MEF. Suite à cette évaluation, nous ferons ressortir les taux de performance de chacun des pôles et un taux de performance global. Ensuite, nous procéderons à l'analyse de la performance de chacun des pôles en commentant à travers des graphiques les niveaux de performance obtenus et en détaillant leur incidence pour la DMA. Et enfin nous formulerons des recommandations pour améliorer la performance de la Division des Marchés et Approvisionnementnements du CHAN.

7.1. Evaluation de la performance de la Division des Marchés et Approvisionnementnement suivant les quatre pôles du MEF

De la présentation faite de la Division des Marchés et Approvisionnementnements du CHAN, une évaluation de la performance peut être faite pour chacun des pôles du MEF. Les informations recueillies pour cette évaluation sont issues d'entretiens effectués et de questionnaires administrés au Responsable de la DMA, aux autres services qui bénéficient de ses prestations.

7.1.1. Evaluation de la performance du pôle Activités de la DMA

Nous avons décrit dans le chapitre précédent le déroulement de la procédure d'achat à la DMA. Nous allons dans cette section comparer ce déroulement des activités de la DMA à la procédure standard présenté dans le chapitre 3 de notre mémoire.

Pour ce faire, les activités du CHAN seront scindées en deux parties. D'une part nous aurons la structuration de la fonction achat et de l'autre la mise en œuvre de la fonction achat.

7.1.1.1. La structuration de la fonction achat

Nous présenterons les activités qui la composent et qui sont les préalables à réaliser avant tout acte d'achat proprement dit. Par des coefficients de 1 à 4 nous noterons le niveau de mise en œuvre de ses activités à la DMA. A l'issue des notations, un taux de réalisation sera déterminé en faisant la somme des notes attribuées à chaque activité divisé par le nombre d'activités. Nous ferons ensuite une règle de trois entre la note moyenne obtenue, et la note maximale qui correspond à 100% pour trouver le taux de réalisation des activités de structuration de la fonction achat. Les points attribués aux différentes questions correspondent aux notations : 4 pour « Je maîtrise » ; 3 pour « Je pratique » ; 2 pour « Je connais » ; et 1 pour « Je ne connais pas ». Le tableau ci-après présente les résultats obtenus :

Tableau 6: Structuration de la fonction achat

Structuration de la fonction achat	
Définition de la politique d'achat	2
Mise en œuvre de l'organisation achat	2
Marketing achat	1
Analyse globale des besoins	4
Total nombre de points	9
Structuration de la fonction achat	56%

Source : nous même sur la base des informations obtenues.

Le taux de 56% est obtenu de la division du nombre total de points par le nombre d'activités ($9/4=2,25$). Nous avons ensuite multiplié le résultat obtenu par 100 et divisé par 4 qui représente le score le plus élevé afin de trouver son équivalence en pourcentage. Ainsi on a ($2,25*100=225$; $225/4= 56,25\%$).

Le même procédé sera utilisé pour calculer l'ensemble des taux des différents pôles.

7.1.1.2. Mise en œuvre de la fonction achat

Nous présenterons dans cette section les activités qui constituent la procédure d'achat.

Tableau 7: Mise en œuvre de la fonction

Mise en œuvre de la fonction achat	
Définition des besoins	3
Soucing	3
Négociation	2
Contractualisation	2
Suivi des commandes/gestion de la relation fournisseurs	2
Total nombre de points	12
Mise en œuvre de la fonction achat	60%

Source : nous même sur la base des informations recueillies.

Nous allons déterminer un taux d'activités global qui sera obtenu grâce à la moyenne des taux de structuration et de mise en œuvre de la fonction. Le tableau ci-après présente les résultats:

Tableau 8: Taux d'activité de la DMA

Taux d'activité de la DMA	
Structuration de la fonction	56%
Mise en œuvre de la fonction achat	60%
Taux d'activité	58%

Source : nous même sur la base des informations recueillies.

7.1.2. Evaluation de la performance du pôle Compétences de la DMA

Des informations recueillies auprès du Responsable de la Division des Marchés et Approvisionnement, nous avons pu identifier les diverses compétences que possède ce dernier.

Sur la base de questionnaires (voir annexes n°3, 4 et 5), le personnel de la DMA a mentionné son état de connaissance et de maîtrise en cochant les différentes cases proposées. Un nombre total de points a été obtenu compte tenu de leurs réponses et a permis de calculer un taux de maîtrise par catégories de compétences et un taux de maîtrise global. La détermination des taux de maîtrise par sorte de compétence se fera comme précédemment pour le pôle activité

Les compétences sont de trois ordres comme stipulé dans le Modèle de l’Evaluation Fonctionnelle à savoir :

- les compétences techniques;
- les compétences comportementales;
- les compétences métiers.

Les notations proposées pour le pôle compétences sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau 9: Grille des notations pôle compétences

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences métiers	Points
Je maîtrise	Je maîtrise	Je connais et je l’utilise	4
Je pratique	Çà peut aller	Je connais mais n’en tiens systématiquement pas compte	3
Je connais	J’ai des difficultés	Je connais un peu	2
Je ne connais pas	Je n’y arrive pas	Je ne connais pas	1

Source : nous-même.

7.1.2.1. Les compétences techniques

Elles reprennent les savoir-faire que l’on doit retrouver à la Division des Marchés et Approvisionnement du CHAN. Ces savoirs sont scindés en différentes activités conformément à celles qui se pratiquent à la DMA.

Le tableau ci-après récapitule les résultats obtenus :

Tableau 10: Compétences techniques de la DMA

Compétences techniques	
Activité définition des besoins	
Identification des besoins internes	4
Analyse des besoins internes identifiés	3
Evaluation du périmètre achat	3
Discussion des besoins avec les clients internes	4
Bonne connaissance technique des produits et services	4
Total nombre de points	18
Taux de maîtrise activité définition des besoins	90%
Activité sélection des fournisseurs	
Prise en compte des contraintes	3
Relation claire et définie avec les fournisseurs	3
Mise en concurrence systématique des fournisseurs	4
Pérennité des nouveaux fournisseurs	2
Total nombre de points	12
Taux de maîtrise activité sélection des fournisseurs	75%
Activité négociation	
Négocier les conditions commerciales	3
Négocier les conditions de livraison	3
Définir les clauses de pénalités	3
Total nombre de points	9
Taux de maîtrise activité négociation	75%
Activité suivi du contrat	
Suivre l'évolution du contrat	3
Taux de maîtrise activité suivi du contrat	75%
Activité traitement des litiges	
Traitement des litiges liés à la facturation ou à la qualité	3
Taux de maîtrise activité traitement des litiges	75%
Taux de maîtrise compétences techniques	78%

Source : nous même sur la base des informations recueillies

7.1.2.2. Compétences comportementales

Elles reprennent les qualités indispensables que doivent posséder le personnel de la DMA. Le tableau ci-après illustre les résultats obtenus :

Tableau 11: Compétences comportementales de la DMA

Compétences comportementales	
Ecoute des besoins	3
Anticipation des besoins	2
Esprit de synthèse	3
Maitrise ou forte aptitude à la négociation	2
Esprit d'initiative rigueur et persuasion	3
Capacité à animer une équipe	3
Organisation du travail	3
Adaptabilité	4
Total nombre de points	23
Taux de maîtrise des compétences comportementales	72%

Source : nous même sur la base des informations recueillies

7.1.2.3. Compétences métiers

Elles reprennent, les compétences particulières que doit posséder le personnel de la DMA, afin de mener à bien les négociations avec les fournisseurs et d'établir avec ces derniers de bonnes relations. Les résultats sont récapitulés dans le tableau ci-après :

Tableau 12: Compétences métiers de la DMA

Compétences métiers	
Connaissance de la stratégie de l'entreprise	4
Connaissance technique des produits	4
Maitrise des techniques d'achats	4
Connaissance du marketing	3
Connaissance des activités des fournisseurs	4
Connaissance d'une langue étrangère	2
Connaissance des réglementations	2
Total nombre de points	23
Taux de maîtrise des compétences métiers	82%

Source : nous même sur la base des informations recueillies.

La moyenne des taux de maitrise obtenus (compétences techniques, comportementales et métiers) nous permet de dégager un taux de maitrise global pour le pôle compétence comme présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 13: Taux de maitrise global du pôle compétences

Taux de maitrise global	
Compétences techniques	78%
Compétences comportementales	72%
Compétences métiers	82%
Taux de maîtrise	77%

Source : nous même sur la base des informations recueillies.

7.1.3. Evaluation de la performance du pôle Organisation de la DMA

Sur la base de questionnaires (confère annexes n°6 et 7) et d'entretiens avec le chef de la DMA, le chef du Service Administratif et Financier et le Contrôleur de gestion nous avons recueilli les

informations sur l'organisation de la fonction achat au CHAN. Le pôle organisation regroupe le positionnement de la fonction et le fonctionnement du système. Un taux de support structurel sera calculé pour le pôle organisation de la même manière que pour les pôles précédents. Les points attribués aux questions correspondent à : 4 pour « Oui tout à fait » ; 3 pour « Oui en partie » ; 2 pour « non » ; et 1 pour « non pas du tout »

7.1.3.1. Positionnement de la DMA

Nous déterminerons ici, le niveau d'adéquation entre la position occupée par la DMA dans l'organisation du CHAN et la réalisation de ses activités. Les résultats sont récapitulés dans le tableau ci-après

Tableau 14: Positionnement de la DMA

Positionnement de la fonction	
Connaissance de l'organigramme de la fonction achat	4
Connaissance des noms des collaborateurs d'autres services	4
Positionnement de la fonction et obtention d'informations	3
Positionnement de la fonction achat et culture du CHAN	3
Total nombre de points	14
Positionnement	87,5%

Source : nous même sur la base des informations recueillies.

7.1.3.2. Fonctionnement de la DMA

Ici seront repris, les éléments indispensables pour un fonctionnement optimal de la DMA. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 15: Fonctionnement de la DMA

Fonctionnement de la fonction	
Satisfaction du mode de fonctionnement	3
Satisfaction des outils à disposition	4
Processus achat formalisés et communiqués	3
Total nombre de points	10
Fonctionnement	83%

Source : nous même sur la base des informations recueillies.

Nous allons à présent déterminer un taux de support structurel pour le pôle organisation de la DMA. Ce taux sera obtenu par la moyenne des taux de positionnement et de fonctionnement comme présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 16: Taux de support structurel

Taux de support structurel	
Moyenne positionnement	87,5%
Moyenne fonctionnement	83%
Taux de support structurel	85,4%

Source : nous même sur la base des informations recueillies.

7.1.4. Evaluation de la performance du pôle Client de la DMA

Les clients de la DMA sont internes et sont composés de l'ensemble des autres services auxquels elle fournit des prestations.

On y retrouve aussi bien les services administratifs que les services opérationnels. On peut donc scinder les divers clients de la DMA en trois catégories à savoir :

- les services administratifs (Ressources Humaines, Contrôle de gestion, Informatique, Comptabilité, Service Administratif et Financier, Direction Générale, etc.) auxquels la DMA fournit principalement des matériaux de bureau ;
- les services opérationnels (composés des services médicaux comme le Service des urgences, de la maternité, le service de médecine générale, la pharmacie, le centre diabétique, le laboratoire d'analyses médicales, etc.) auxquels la DMA fournit des prestations, des biens et services médicaux ;
- les services de maintenance (composé des services de menuiserie, d'électricité, de plomberie, de la cuisine, de lingerie et buanderie, les ambulanciers etc.) auxquels la DMA fournit des prestations, des biens et de services spécifiques à chacun des domaines.

Nous avons distribué des questionnaires (confère annexes n°8, 9 et 10) à certains services des trois catégories ci-dessus mentionnés afin d'évaluer leur niveau de satisfaction des prestations que leur fournit la DMA. Nous déterminerons pour chaque catégorie de clients un taux de satisfaction comme calculé pour les pôles organisation et compétences ; et nous ferons ressortir un taux de satisfaction des clients de la moyenne de ces trois taux. Les points attribués aux questions correspondent à : 4 pour « Très satisfait » ; 3 pour « Satisfait » ; 2 pour « Peu satisfait » et 1 pour « Non satisfait ».

7.1.4.1. Services administratifs

Nous avons repris ici les diverses préoccupations que pourraient avoir les clients de la DMA. Nous avons attribué des valeurs aux réponses obtenues afin de déterminer un taux de satisfaction des services administratifs.

Le tableau ci-après récapitule les résultats obtenus :

Tableau 17: Satisfaction services administratifs

Services administratifs	
Analyse des besoins	3
Délai de traitement des demandes	3
Qualité et quantité des matériaux fournis	3
Relation de travail avec la DMA	3
Total nombre de points	12
Taux de satisfaction des services administratifs	75%

Source : nous même sur la base des informations recueillies

7.1.4.2. Services opérationnels

Nous avons repris ici les diverses préoccupations que pourraient avoir les clients de la DMA. Nous avons attribués des valeurs aux réponses obtenues afin de déterminer un taux de satisfaction des services opérationnels. Le tableau ci-après récapitule les résultats obtenus :

Tableau 18: Satisfaction services opérationnels

Services opérationnels	
Analyse des besoins	3
Qualité matériaux et services médicaux	3
Délai de traitement et livraison	2
Collaboration avec la DMA	3
Total nombre de points	11
Taux de satisfaction des services opérationnels	69%

Source : nous même sur la base des informations recueillies

7.1.4.3. Services de maintenance

Nous présenterons les diverses préoccupations que pourraient avoir les clients de la DMA. Le tableau ci-après récapitule les résultats obtenus:

Tableau 19: Satisfaction des services de maintenance

Services de maintenance	
Analyse des besoins	3
Délai de traitement des demandes	2
Qualité des prestations fournies	3
Collaboration avec la DMA	2
Total nombre de points	10
Taux de satisfaction des services de maintenance	62,5%

Source : nous même sur la base des informations recueillies

De la moyenne des taux de satisfaction services de maintenance des divers clients de la DMA, nous déterminerons un taux de satisfaction global présenté dans le tableau suivant :

Tableau 20: Taux de satisfaction clients de la DMA

Taux de satisfaction clients de la DMA	
Taux de satisfaction des services administratifs	75%
Taux de satisfaction des services opérationnels	69%
Taux de satisfaction des services de maintenance	62,5%
Taux de satisfaction clients de la DMA	69%

Source : nous même sur la base des informations recueillie

7.1.5. Evaluation globale de la performance de la DMA

Les taux de performance calculés pour les quatre pôles du Modèle d'Evaluation Fonctionnel nous permettrons de déterminer un taux de performance globale de la DMA.

Pour obtenir le taux de performance globale, nous ferons la moyenne des taux de performance des quatre pôles (activités, compétences, organisation et clients).

Le tableau suivant présente les résultats obtenus :

Tableau 21:Taux de performance global de la DMA

Taux de performance globale	
Taux d'activités	58%
Taux de maitrise	77%
Taux de support structurel	85%
Taux de satisfaction clients	69%
Taux de performance globale	72%

Source : nous même sur la base des informations recueillies.

Les divers taux de performance étant déterminés nous allons à présent procéder à l'évaluation proprement dite de la performance de la DMA.

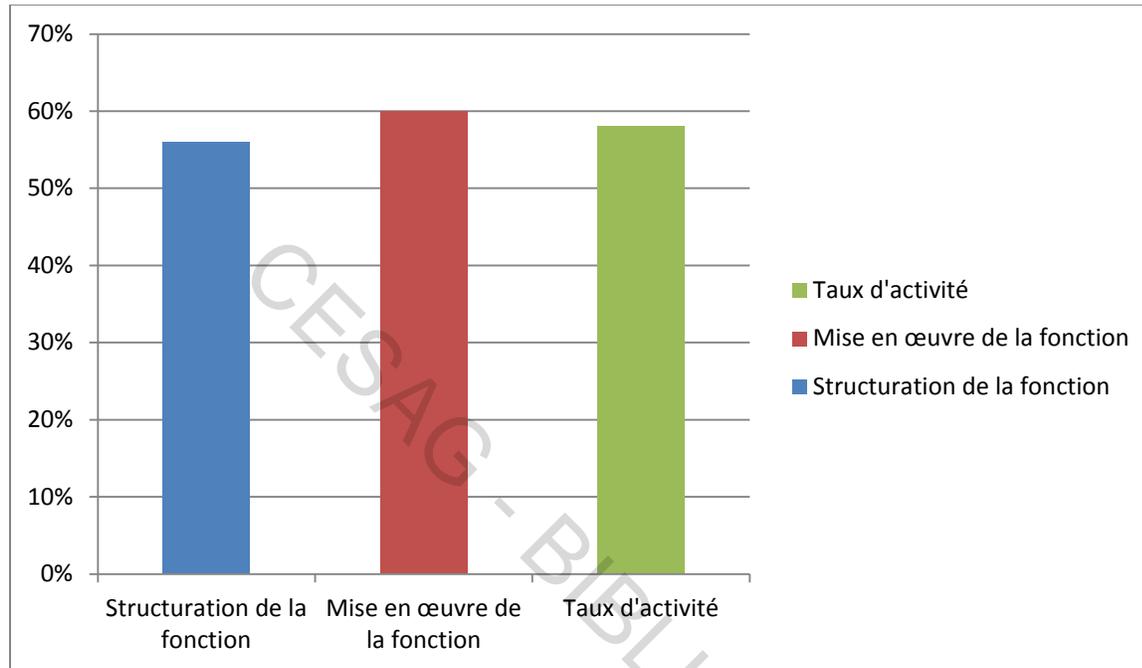
7.2. Analyse de la performance de la DMA

Cette partie sera consacrée à l'analyse et aux commentaires des divers taux de performances obtenus précédemment. Nous commenterons les divers taux obtenus pour chaque pôle et nous ferons ressortir l'impact de ces taux sur le niveau de performance de la DMA.

7.2.1. Analyse de la performance du pôle activités de la DMA

Pour une meilleure appréciation des taux, nous les représentons sur le graphique ci-après :

Figure 6: Performance du pôle activité



Source : nous même sur la base des informations recueillies

Analyse

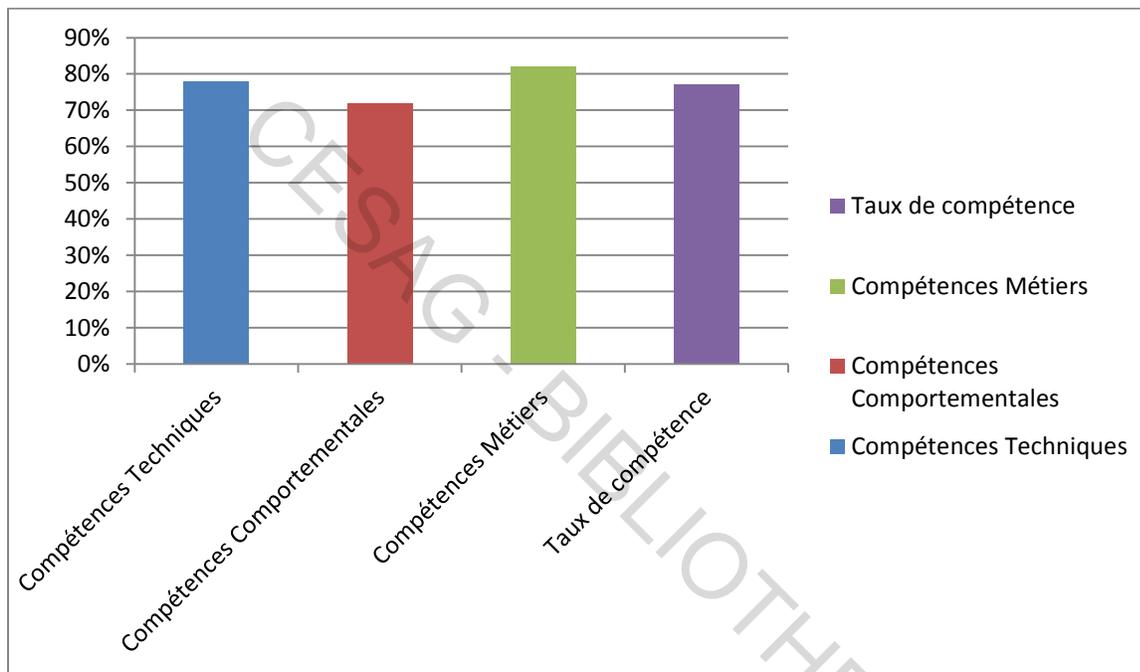
La performance du pôle activité sera analysée sur la base du taux d'activités déterminé. Le taux d'activité de la Division des Marchés et Approvisionnements est de 58%. Ce taux est composé du taux des activités de structuration de la fonction (56%), et de celui des activités de mise en œuvre de la fonction (60%). Un tel taux d'activité est faiblement satisfaisant. Il pourrait s'expliquer par le fait que les activités de structuration de la fonction que sont la définition d'une politique d'achat, la mise en œuvre d'une organisation achat, le marketing achat et l'expression global des besoins ne sont pas fortement réalisées par la DMA ou n'existent pas. Elles ne sont pas priorisées car leur importance n'est certainement pas connue. Aussi les activités classiques de la fonction achat ne sont pas pratiquées à la DMA avec une parfaite efficacité. Les actes

d'achat sont donc réalisés à la DMA dans le seul but de satisfaire les besoins courants sans aucune recherche de perfectionnement et d'amélioration de la fonction achat.

7.2.2. Analyse de la performance du pôle compétences

Les taux obtenus sont représentés sur le graphique ci-après pour une meilleure analyse :

Figure 7: Performance du pôle compétences



Source : nous même sur la base des informations recueillies

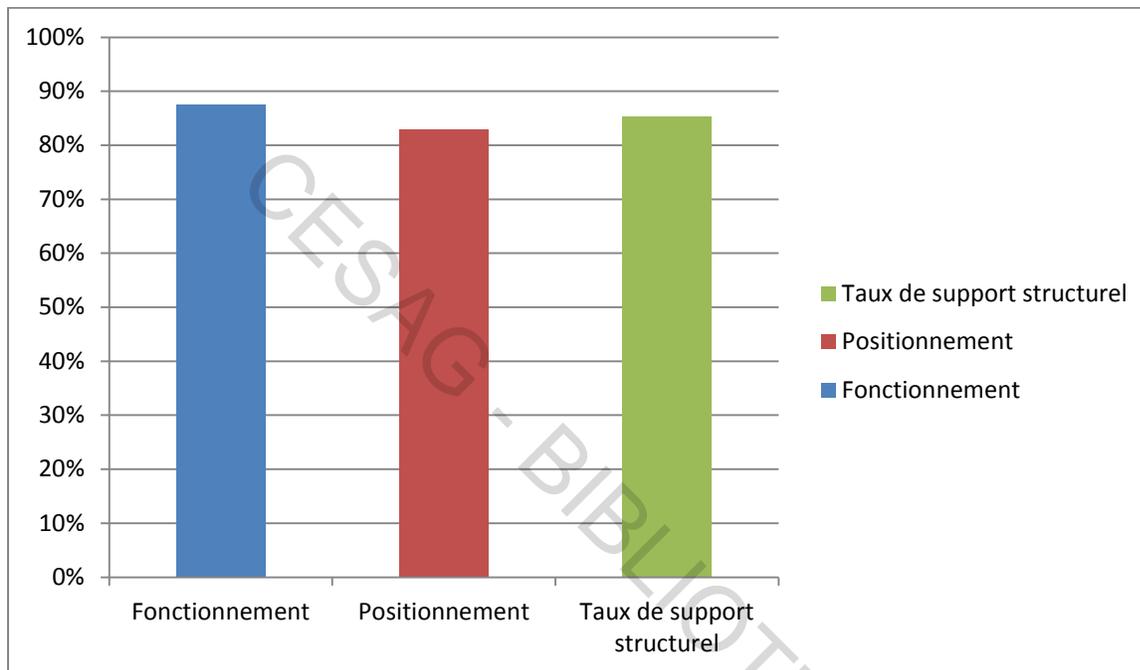
Analyse

Le pôle compétence présente un taux de maîtrise global de 77%. Ce taux est fortement influencé par les taux élevés des différentes composantes du pôle. Il traduit une maîtrise satisfaisante des différents domaines de compétences requis par la DMA. Cependant, des améliorations sont nécessaires, notamment en ce qui concerne les compétences métiers (maîtrise d'une langue étrangère, des réglementations et du marketing); et les compétences comportementales (l'anticipation et la négociation). Les compétences techniques pour leur part semblent assez maîtrisées par la DMA dans leur ensemble.

7.2.3. Analyse de la performance du pôle Organisation

Le graphique ci-après représente les différents taux de performance déterminé au niveau du pôle organisation :

Figure 8: Performance du pôle organisation



Source : nous même sur la base des informations recueillies

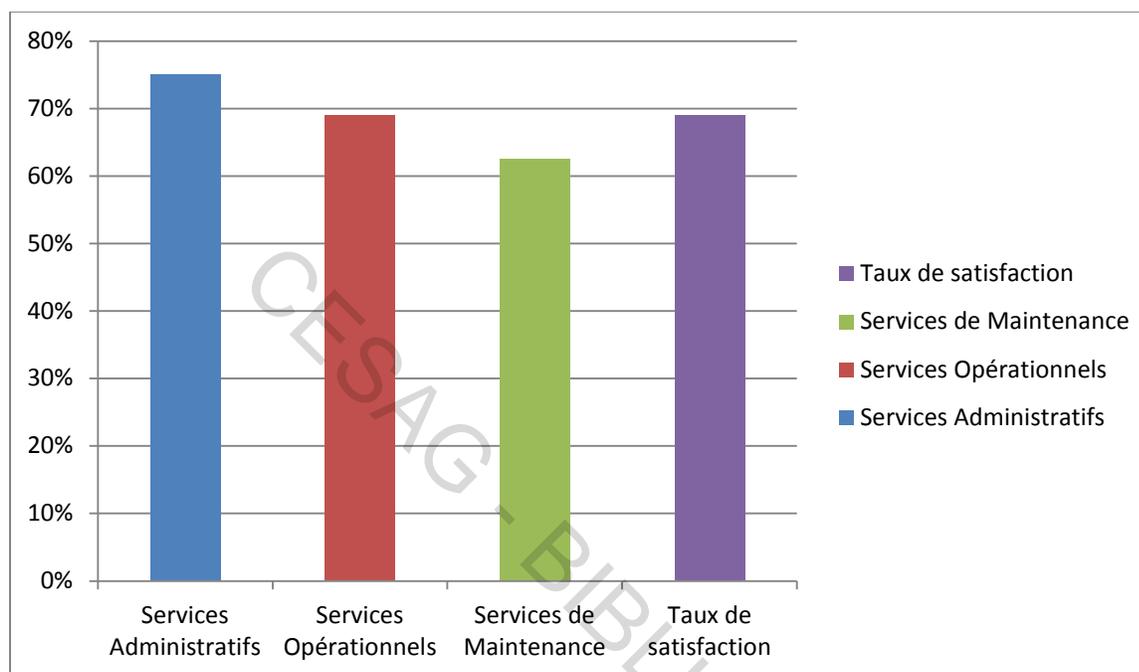
Analyse

Ce pôle présente un taux de performance satisfaisant de 85,25% obtenus des taux de fonctionnement (83%) et de positionnement (87,5%). De tels taux dénotent d'un niveau de performance plutôt satisfait du pôle. Cependant, l'effectif de la DMA qui se limite au seul Chef de division reste un point à améliorer ; de même que le niveau de rattachement de le DMA qui à certains moments pourraient limiter la marge de manœuvre de la DMA et l'obliger à exécuter uniquement des ordres reçus du supérieur hiérarchique. Cela pourrait limiter ou réduire complètement les innovations par la DMA.

7.2.4. Analyse de la performance du pôle Clients

Les taux de performance du pôle clients sont représentés sur le graphique ci-après :

Figure 9: Performance du pôle clients



Source : nous même sur la base des informations recueillies

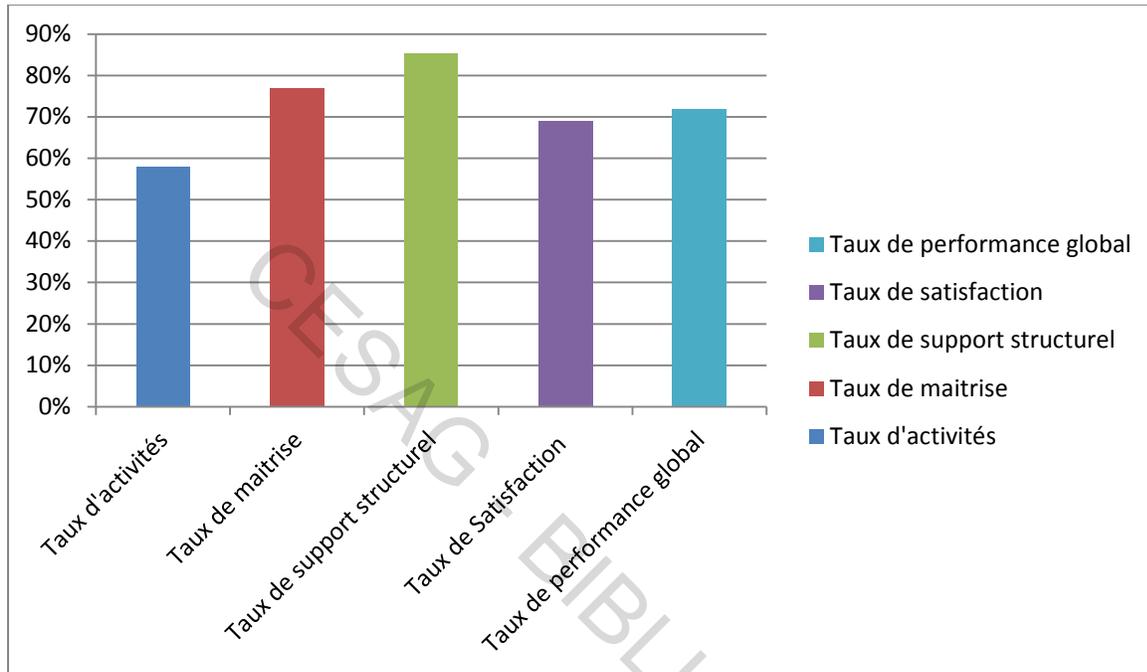
Analyse

Le taux de satisfaction des clients de la DMA obtenu est de 69%. Il est faiblement satisfaisant ; car il dénote que la DMA ne parvient pas encore à répondre efficacement aux attentes de tous ses clients. En effet, avec les clients des services de maintenance, le niveau de collaboration et de traitement de leurs besoins reste à améliorer. Pareil pour les clients des services opérationnels avec lesquels le niveau de traitement de leurs demandes reste à améliorer. Ces deux sortes de clients intervenant dans la plus grande parties des activités même du CHAN, une meilleure collaboration entre eux et la DMA est indispensable pour la bonne continuité des activités. Cependant les besoins des clients des services administratifs ne sont pas à délaissier ; la DMA doit maintenir, sinon toujours chercher à améliorer leur niveau de satisfaction actuel. En résumé, le taux de satisfaction de l'ensemble des clients de la DMA est à améliorer puisqu'ils sont sa principale raison d'être.

7.2.5. Analyse globale de la performance de la DMA

Le taux de performance global obtenu est représenté sur le graphique suivant :

Figure 10: Taux de performance globale



Source : nous même sur la base des informations recueillies

Analyse

Le taux de performance global de la Division des Marchés et Approvisionnement du CHAN trouvé est de 72%. Ce taux est faiblement satisfaisant ; cependant, il n'est pas alarmant. Un tel taux de performance implique que la DMA accomplit les tâches primaires et essentielles qui sont siennes ; mais que cela n'est pas fait dans une recherche continue d'amélioration ou de perfectionnement. La DMA doit donc désormais s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la fonction.

7.3. Recommandations

Dans une optique d'amélioration de la performance de la Division des Marchés et Approvisionnements, nous formulerons des recommandations. Elles seront de deux ordres, les unes destinées à la Direction Générale du CHAN, et les autres destinées à la DMA.

7.3.1. Les recommandations à la Direction Générale du CHAN

- Recruter du personnel à la Division des Marchés et Approvisionnements afin que les tâches soient réparties entre plusieurs personnes sous la supervision d'un chef de division. De cette manière, les nouveaux agents recrutés pourraient s'occuper chacun spécifiquement d'une catégorie de clients donnés ou de commande donnée ; ainsi tout le travail de la DMA ne reposera plus sur une seule et unique personne et les clients obtiendront davantage satisfaction de leurs besoins.
- Prévoir des séances de formation plus innovantes pour la DMA, afin qu'elle soit mieux informée sur toute l'importance de son rôle au sein du CHAN ; actualiser ses connaissances, et acquérir de nouvelles méthodes de travail qui lui seront bénéfiques.
- Mettre à la disposition de la DMA un manuel de procédures plus formalisé et bien plus détaillés sur l'ensemble de son fonctionnement, ses activités et ses domaines d'intervention.
- Seconder la DMA, pour une meilleure diffusion et une meilleure connaissance par l'ensemble des autres services du CHAN de ses attributions, de son rôle, de ses missions et de ses activités.
- Définir des mesures pour le contrôle de la présence effective du personnel aux heures de travail réglementaires.
- Définir à chaque début d'année des objectifs clairement identifiés à atteindre par la DMA avec un canevas des diverses étapes pour un suivi en temps réel de ses activités.
- Doter la DMA de la technologie et des logiciels actuels pour une optimisation de l'efficacité de la fonction achat.

7.3.2. Les recommandations à la DMA

- Obtenir de la Direction Générale, l'autorisation et les moyens nécessaires pour sensibiliser et informer davantage les autres services du CHAN sur les attributions et les missions qui sont siennes afin de mettre fin aux incompréhensions pouvant engendrer des frustrations.
- Améliorer le suivi qui est fait de l'évolution et des modifications qui surviennent dans les activités des fournisseurs.
- En collaboration avec le Contrôle de Gestion et la Direction Générale, définir un tableau de bord qui permettra à la DMA de se fixer des objectifs de performance et de pouvoir suivre leur réalisation tout au long de l'année. Ainsi la DMA saura quel sont les points à améliorer chaque année.
- Définir un tableau de bord pour le suivi des commandes passées auprès des fournisseurs afin de classer ses fournisseurs par niveau d'efficacité.
- Etre plus présent au travail afin de réduire les frustrations des clients qui pourraient venir en leur absence et ainsi améliorer la collaboration avec les divers clients et de là leur satisfaction.
- Définir de concert avec la Direction Générale une politique d'achat bien structurée pour chaque nouvelle année.
- Prendre les mesures nécessaires pour améliorer les domaines de compétences non encore maîtrisés ou difficilement pratiqués (langue étrangère, marketing, anticipation des besoins, créativité etc.).

Tableau 22: Réalisation des recommandations

Recommandations	Délais de réalisation
Recruter du personnel à la Division des Marchés et Approvisionnements	Moyen terme
Prévoir davantage de séances de formation pour la DMA	Moyen terme
Mettre à la disposition de la DMA un manuel de procédures plus formalisé	Moyen terme
Seconder la DMA, pour une meilleure diffusion et une meilleure connaissance par l'ensemble des autres services du CHAN de ses attributions	Moyen terme
Définir des mesures pour le contrôle de la présence effective du personnel	Court terme
Définir en chaque début d'année des objectifs clairement identifiés à atteindre par la DMA	Moyen terme
Obtenir de la Direction Générale l'autorisation et les moyens nécessaires pour sensibiliser et informer davantage les autres services du CHAN sur les attributions et les missions	Moyen terme
Améliorer le suivi qui est fait de l'évolution et des modifications qui surviennent dans les activités des fournisseurs.	Court terme
En collaboration avec le Contrôle de Gestion et la Direction Générale définir un tableau de bord qui permettra à la DMA de se fixer des objectifs de performance	Moyen terme
Définir un tableau de bord pour le suivi des commandes passées auprès des fournisseurs afin de classer ses fournisseurs par niveau d'efficacité.	Court terme
Etre plus présent au travail afin de réduire les frustrations des clients	Court terme
Prendre les mesures nécessaires pour améliorer les domaines de compétences non encore maîtrisé ou difficilement pratiqués	Moyen terme

Source : nous-mêmes

Cette évaluation de la performance de la DMA, nous a permis d'identifier un taux de performance global sur la base des taux de performances des divers pôles du Modèle de l'Evaluation Fonctionnelle.

Sur la base des divers taux identifiés nous avons essayé quelques analyses des taux obtenus afin de ressortir leur incidence sur le niveau de performance global.

La DMA a un niveau de satisfaction assez satisfaisant cependant des améliorations doivent être apportées à certains pôles notamment les pôles activités et clients.

Conclusion deuxième partie

Cette deuxième partie consacrée à la pratique de l'acte d'achat à la DMA, nous a amené à découvrir dans un premier temps l'environnement dans lequel s'est effectuée cette étude.

Le CHAN, hôpital bénéficiant d'une certaine notoriété possède de nombreux atouts pour la bonne marche de ses activités que sont notamment son personnel et ses ressources matérielles. Cependant des difficultés notamment financières liées au paiement à temps des salaires du personnel, causées par son statut spécial d'établissement sous la tutelle conjointe du ministère et de la mairie entraînent fréquemment des mouvements de grèves qui ternissent l'image de l'établissement.

La pratique de l'acte d'achat au CHAN est assurée par la Division des Marchés et Approvisionnement. Elle suit un processus préalablement défini dans le manuel de procédures de la DMA. Mais cette dernière a un manque en personnel pour répondre efficacement et dans les bons délais aux besoins de l'ensemble du CHAN.

Une évaluation de la performance nous a permis de faire ressortir les points essentiels qui doivent être corrigés et améliorés à la DMA de même que son niveau de performance actuel.

CONCLUSION GENERALE

Les achats demeurent l'une des fonctions les plus importantes dans les entreprises et plus précisément dans un Centre Hospitalier. Elle fournit à l'ensemble de l'établissement les biens et services indispensables pour une bonne marche des activités. Compte tenu de la mission sensible qui est celle d'un hôpital ; il n'est pas concevable que l'un de ses services aussi insignifiant soit-il puisse manquer du nécessaire. Toute cette responsabilité incombe à la DMA qui doit être à l'écoute des besoins des clients.

La DMA est donc est service clé au sein du CHAN. De ce fait une meilleure communication au sein du CHAN sur ses attributions, rôles et missions lui serait davantage bénéfique dans l'accomplissement de ses activités.

Notre étude portant sur la DMA, avait pour objectif principal d'évaluer son niveau de performance et de par nos recommandations d'attirer l'attention des dirigeants et de la DMA sur les points à améliorer.

Pour ce faire, nous avons opté pour l'évaluation de la performance suivant le Modèle de l'Evaluation de la Performance qui nous a semblé être le plus adéquat pour une fonction.

Sur la base de recherche documentaire nous avons présenté les différents aspects théoriques de notre thème afin de mieux comprendre la démarche qui sera appliquée dans la pratique.

Nous avons donc fait une évaluation de la performance des quatre pôles du MEF, afin d'en déduire le taux de performance global de la DMA. Nous avons ensuite analysé les implications respectives des taux obtenus et de là déterminé le niveau de performance de la DMA. En proposant des recommandations pour améliorer les points peu satisfaisants, nous avons atteint l'objectif que nous nous sommes assignés au début de cette étude.

Nous pouvons donc retenir à l'issu de nos travaux que le niveau de performance de la DMA tel que déterminé semble satisfaisant (faiblement), cependant les recommandations proposées seraient bénéfiques à mettre en œuvre.

Toutefois, compte tenu de l'évolution rapide des affaires de par le monde, le CHAN devrait envisager d'étendre l'évaluation de la performance aux autres fonctions et même à l'hôpital dans

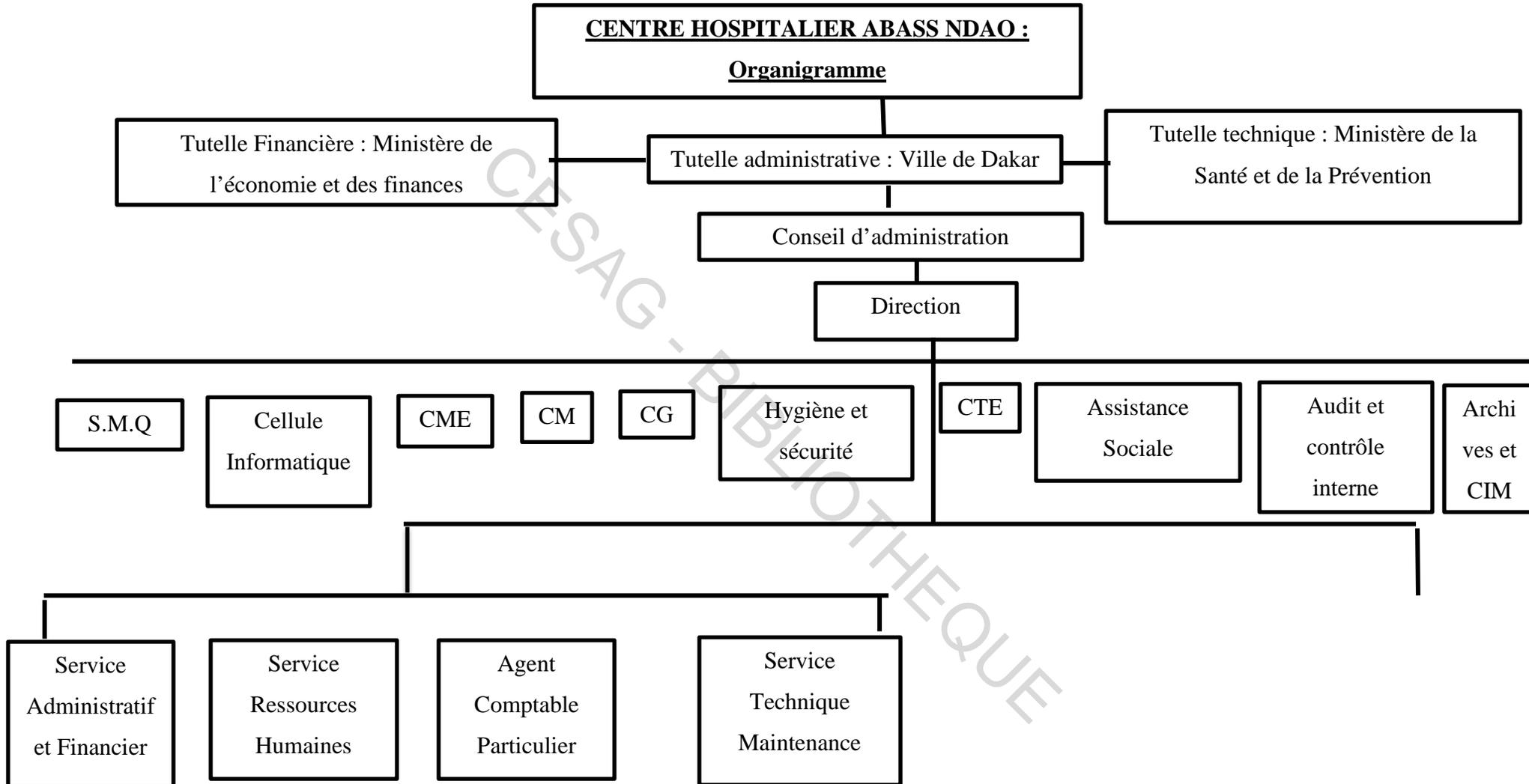
sa globalité. Aussi une cartographie des risques encourus par la DMA pourrait être envisagée pour compléter cette étude.

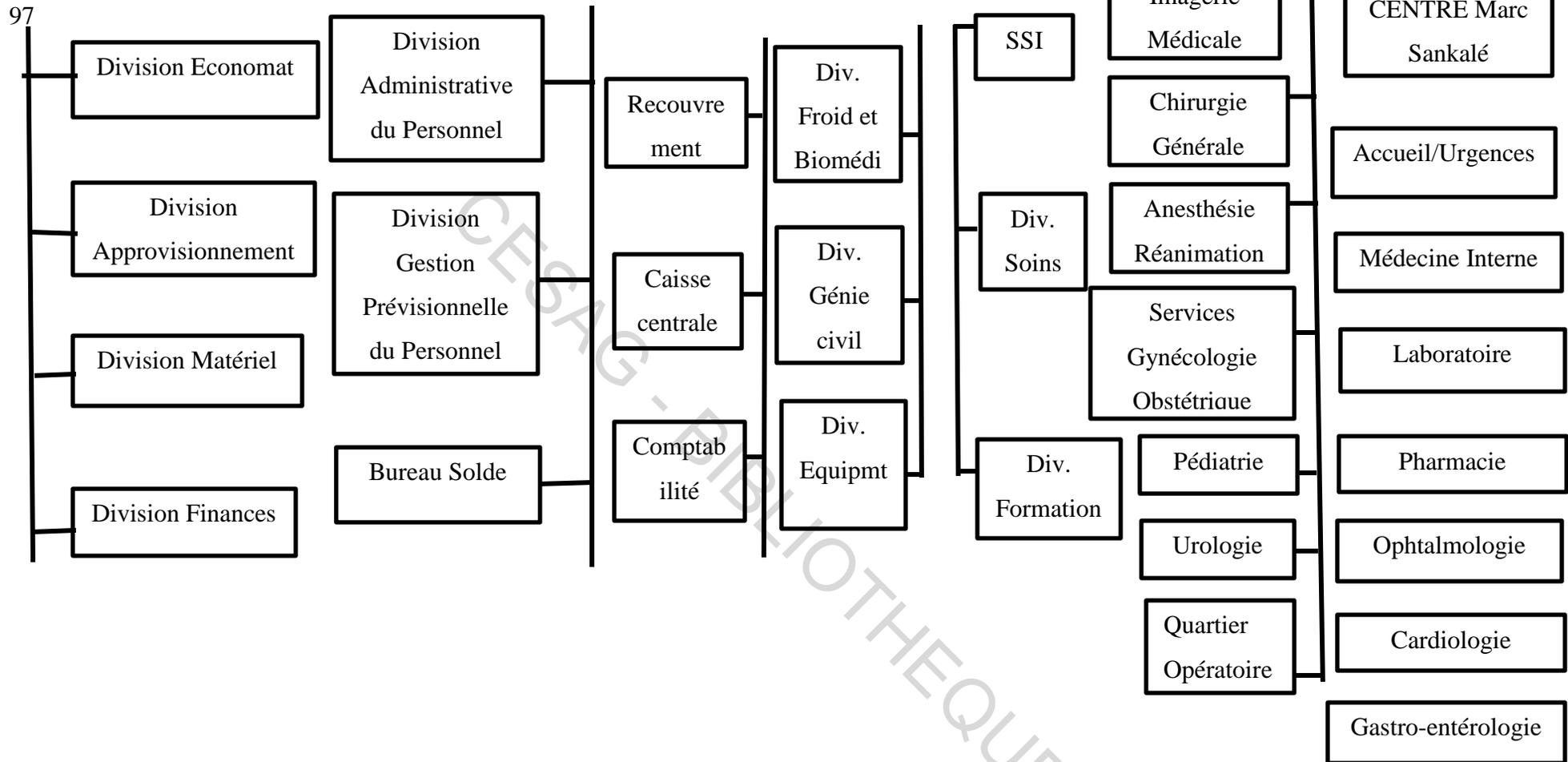
CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Organigramme du CHAN





Annexe 2: Guide d'entretien

Cet entretien d'une quinzaine de minutes s'inscrit dans le cadre de notre mémoire de fin d'études portant sur l'évaluation de la performance de la fonction achat du CHAN. Etant en charge du processus achat au CHAN, nous aimerions recueillir vos propos sur le déroulement des activités d'achat au CHAN.

*Obligatoire

1. Quelles sont les diligences préalablement effectuées avant toute procédure d'achat? *

2. Quelles sont les différentes étapes que vous suivez pour la mise en œuvre de ces diligences? *

3. A quel moment débute réellement la procédure d'achat proprement dite? *

4. Quelles sont les différentes étapes à suivre par la DMA pour réaliser un achat? *

5. Comment se déroule chacune de ces étapes précitées? *

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3: Questionnaire d'évaluation des compétences techniques

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre du mémoire de Mlle HOUNKPONOU Stéphanie, portant sur l'évaluation de la performance achat du service achat du Centre Hospitalier Abass Ndao. Ce questionnaire portera sur les divers pôles du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF); qui est le modèle utilisé pour l'évaluation de la performance achat dans le mémoire.

*Obligatoire

1. Savez-vous comment faire l'identification des besoins internes du CHAN? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais
- Je pratique
- Je maîtrise

2. Savez-vous comment analyser les besoins internes identifiés? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais
- Je pratique
- Je maîtrise

3. Savez-vous faire l'évaluation d'un périmètre achat? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais
- Je pratique

Je maîtrise

4. Savez-vous comment discuter des besoins avec les clients internes? *

Plusieurs réponses possibles.

Je ne connais pas

Je connais

Je pratique

Je maîtrise

5. Avez-vous une bonne connaissance technique des produits et services? *

Plusieurs réponses possibles.

Je ne connais pas

Je connais

Je pratique

Je maîtrise

6. Savez-vous comment prendre en compte les contraintes? *

Plusieurs réponses possibles.

Je ne connais pas

Je connais

Je pratique

Je maîtrise

7. Savez-vous comment avoir une relation claire et définie avec vos fournisseurs? *

Plusieurs réponses possibles.

Je ne connais pas

Je connais

Je pratique

Je maîtrise

8. Savez-vous comment mettre systématiquement en concurrence vos fournisseurs?*

Plusieurs réponses possibles.

Je ne connais pas

Je connais

Je pratique

Je maîtrise

9. Savez-vous comment vous assurer de la pérennité d'un nouveau fournisseur? *

Plusieurs réponses possibles.

Je ne connais

Je connais

Je pratique

Je maîtrise

10. Savez-vous comment négocier les conditions commerciales? *

Plusieurs réponses possibles.

Je ne connais pas

Je connais

Je pratique

Je maîtrise

11. Savez-vous comment négocier les conditions de livraison des produits et services? *

Plusieurs réponses possibles.

Je ne connais pas

Je connais

- Je pratique
- Je maîtrise

12. savez-vous comment définir les pénalités en cas de non-respect des clauses contractuelles? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais
- Je pratique
- Je maîtrise

13. Savez-vous comment suivre l'évolution du contrat? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais
- Je pratique
- Je maîtrise

14. Savez-vous comment traiter les litiges liés à la facturation ou à la qualité? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais
- Je pratique
- Je maîtrise

Annexe 4: Questionnaire d'évaluation des compétences comportementales

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre du mémoire de Mlle HOUNKPONOU Stéphanie, portant sur l'évaluation de la performance achat du service achat du Centre Hospitalier Abass Ndao. Ce questionnaire portera sur les divers pôles du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF); qui est le modèle utilisé pour l'évaluation de la performance achat dans le mémoire.

*Obligatoire

1. Etes-vous à l'écoute des besoins des autres services? *

Une seule réponse possible.

- Je n'y arrive pas
- J'ai des difficultés
- Ça peut aller
- Je maîtrise

2. Savez-vous comment anticiper les besoins internes? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je n'y arrive pas
- J'ai des difficultés
- ça peut aller
- Je maîtrise

3. Faites-vous preuve d'esprit de synthèse dans vos activités? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je n'y arrive pas
- J'ai des difficultés
- ça peut aller

Je maîtrise

4. Parvenez-vous aisément à mener les négociations? *

Plusieurs réponses possibles.

Je n'y arrive pas

J'ai des difficultés

ça peut aller

Je maîtrise

5. Faites-vous preuve d'initiative, de rigueur et de persuasion dans vos activités? *

Plusieurs réponses possibles.

Je n'y arrive pas

J'ai des difficultés

ça peut aller

Je maîtrise

6. Etes-vous capable d'animer une équipe? *

Plusieurs réponses possibles.

Je n'y arrive pas

J'ai des difficultés

ça peut aller

Je maîtrise

7. Maîtrisez-vous l'organisation du travail? *

Plusieurs réponses possibles.

Je n'y arrive pas

J'ai des difficultés

- ça peut aller
- Je maîtrise

8. Etes-vous capable de vous adaptez facilement? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je n'y arrive pas
- J'ai des difficultés
- ça peut aller
- Je maîtrise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5: Questionnaire d'évaluation des compétences métiers

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre du mémoire de Mlle HOUNKPONOU Stéphanie, portant sur l'évaluation de la performance achat du service achat du Centre Hospitalier Abass Ndao. Ce questionnaire portera sur les divers pôles du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF); qui est le modèle utilisé pour l'évaluation de la performance achat dans le mémoire.

*Obligatoire

1. Connaissez-vous la stratégie du CHAN? *

Une seule réponse possible.

- Je ne connais pas
- Je connais un peu
- Je connais mais n'en tiens systématiquement pas compte
- Je connais et je l'utilise

2. Avez-vous une connaissance technique des produits? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais peu
- Je connais mais n'en tiens pas systématiquement compte
- Je connais et je l'utilise

3. Maîtrisez-vous les techniques d'achat? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais peu
- Je connais mais n'en tiens pas systématiquement compte

- Je connais et je l'utilise

4. Avez-vous des connaissances en marketing ?*

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais peu
- Je connais mais n'en tiens pas systématiquement compte
- Je connais et je l'utilise

5. Avez-vous une bonne connaissance des activités de vos fournisseurs? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais peu
- Je connais mais n'en tiens pas systématiquement compte
- Je connais et je l'utilise

6. Parlez-vous une langue étrangère? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais peu
- Je connais mais n'en tiens pas systématiquement compte
- Je connais et je l'utilise

7. Avez-vous des connaissances sur les réglementations douanières, de transport, d'assurance, de paiement et de fiscalité? *

Plusieurs réponses possibles.

- Je ne connais pas
- Je connais peu
- Je connais mais n'en tiens pas systématiquement compte
- Je connais et je l'utilise

Annexe 6: Questionnaire d'évaluation du positionnement

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre du mémoire de Mlle HOUNKPONOU Stéphanie, portant sur l'évaluation de la performance achat du service achat du Centre Hospitalier Abass Ndao. Ce questionnaire portera sur les divers pôles du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF); qui est le modèle utilisé pour l'évaluation de la performance achat dans le mémoire.

*Obligatoire

1. Connaissez-vous l'organigramme de la fonction achat? *

Plusieurs réponses possibles.

- Oui tout à fait
- Oui en partie
- Non
- Non et c'est très dommageable

2. Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes des autres services avec lesquels vous pouvez être amené à travailler? *

Plusieurs réponses possibles.

- Oui tout à fait
- Oui en partie
- Non
- Non et c'est très dommageable

3. Le positionnement de la fonction achat permet il l'obtention des informations facilement? *

Plusieurs réponses possibles.

- Oui tout à fait
- Oui en partie
- Non

Non et c'est très dommageable

4. Le positionnement de la fonction achat est-il en correspondance avec la culture du CHAN? *

Plusieurs réponses possibles.

Oui tout à fait

Oui en partie

Non

Non et c'est très dommageable

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7: Questionnaire d'évaluation du fonctionnement

*Obligatoire

1. Le mode de management de la fonction achat vous satisfait il? *

Une seule réponse possible.

- Oui tout à fait
- Oui en partie
- Non
- Non et c'est très dommageable

2. Les outils que vous avez à votre disposition pour exercer votre fonction sont-ils satisfaisants?

*

Plusieurs réponses possibles.

- Oui tout à fait
- Oui en partie
- Non
- Non et c'est très dommageable

3. Les processus de la fonction achat sont-ils formalisés et communiqués? *

Plusieurs réponses possibles.

- Oui tout à fait
- Oui en partie
- Non
- Non et c'est dommageable

Annexe 8: Questionnaire d'évaluation de la satisfaction des services administratifs

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre du mémoire de Mlle HOUNKPONOU Stéphanie, portant sur l'évaluation de la performance achat du service achat du Centre Hospitalier Abass Ndao. Ce questionnaire portera sur les divers pôles du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF); qui est le modèle utilisé pour l'évaluation de la performance achat dans le mémoire.

*Obligatoire

1. Etes-vous satisfaits de l'analyse de vos besoins fait par la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Non satisfait

2. Etes-vous satisfaits des délais de traitement de vos demandes de fourniture par la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Non satisfait

3. La qualité et la quantité des matériaux fournis par la DMA vous satisfont elles? *

Plusieurs réponses possibles.

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait

Non satisfait

4. Etes-vous satisfait des relations de travail que vous avez avec la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

Très satisfait

Satisfait

Peu satisfait

Non satisfait

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 9: Questionnaire d'évaluation de la satisfaction des services de maintenance

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre du mémoire de Mlle HOUNKPONOU Stéphanie, portant sur l'évaluation de la performance achat du service achat du Centre Hospitalier Abass Ndao. Ce questionnaire portera sur les divers pôles du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF); qui est le modèle utilisé pour l'évaluation de la performance achat dans le mémoire.

*Obligatoire

1. Etes-vous satisfaits de l'analyse de vos besoins faits par la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Non satisfait

2. Etes-vous satisfait des délais de traitement de vos demandes par la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Non satisfait

3. Etes-vous satisfait de la qualité des prestations fournis par la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait

Non satisfait

4. Etes-vous satisfait de votre collaboration avec la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

Très satisfait

Satisfait

Peu satisfait

Non satisfait

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 10: Questionnaire d'évaluation de la satisfaction des services opérationnels

Le présent questionnaire est réalisé dans le cadre du mémoire de Mlle HOUNKPONOU Stéphanie, portant sur l'évaluation de la performance achat du service achat du Centre Hospitalier Abass Ndao. Ce questionnaire portera sur les divers pôles du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF); qui est le modèle utilisé pour l'évaluation de la performance achat dans le mémoire.

*Obligatoire

1. Etes-vous satisfaits de l'analyse de vos besoins faits par la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Non satisfait

2. Etes-vous satisfaits de la qualité des matériaux et prestations médicales fournis par la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Non satisfait

3. Etes-vous satisfait des délais de traitement et de livraisons de vos demandes par la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait

Non satisfait

4. Etes-vous satisfait de votre collaboration avec la DMA? *

Plusieurs réponses possibles.

Très satisfait

Satisfait

Peu satisfait

Non satisfait

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- 1) ALAZARD Claude, SEPARI Sabine (2013), *Contrôle de gestion : manuel et applications*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 767 pages.
- 2) ALLEAUME Alain (2013), *Achats pour non – spécialistes*, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 180 pages.
- 3) AUTISSIER David (2007), *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, 1^{ère} édition, Editions d'organisations, Paris, 196 pages.
- 4) BARRY Mamadou (2009), *Audit contrôle interne*, 371 pages.
- 5) BERNARD Frédéric, SALVIAC Eric (2010), *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, 1^{ère} édition, Maxima, Paris, 298 pages.
- 6) BOGHOS Robert, MENUET Olivier, MORA Luc (2012), *La fonction achats hors production*, 1^{ère} édition, Eyrolles, Paris, 239 pages.
- 7) BRUEL Olivier, MENAGE Pascal (2014), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 324 pages.
- 8) BURLAUD Alain, EGLEM Jean Yves, MYKITA Patrick (2004), *Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle*, 1^{ère} édition, Foucher, Paris, 349 pages.
- 9) CALDWELL Charles (2002), *Performance management*, 1^{ère} édition, Amacom, 168 pages.
- 10) COHEN Charles (2014), *Décision- achats*, <http://www.decision-achats.fr/Thematique/decideurs-achats-1035/Dossiers/performance-achats-faites-bonne-mesure-236070/benchmarking-comparer-ses-performances-achats-236097.htm>.
- 11) DAYAN Armand (2008), *Manuel de gestion*, Volume 1, 2^{ème} édition, Ellipses, Paris, 1088 pages.
- 12) DEGOS Jean-Guy (2010), *Méthodes de recherche en comptabilité pour thèse et mémoires*, 1^{ère} édition, E-theque, Paris, 96 pages.
- 13) DEMEESTERE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas (2013), *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 402 pages.

- 14) DORIATH Brigitte, GOUJET Christian (2011), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 318 pages.
- 15) FABRE Pascal, SEPARI Sabine (2011), *Management et contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 402 pages.
- 16) GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, BONNIER Carole (2008), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 405 pages.
- 17) GRANDGUILLOT Béatrice et Francis (2014), *L'essentiel du contrôle de gestion*, 8^{ème} édition, Gualino, Paris, 135 pages.
- 18) HACHETTE Livres, (2014), Numilog, www.numilog.com/package/extraits_pdf/e270840.pdf.
- 19) KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques*, 1^{ère} édition, Editions d'organisation, Paris, 194 pages.
- 20) LE MOIGNE Rémy (2013), *Supply chain management*, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 294 pages.
- 21) MILLET Jean Guy, CASPAR Pierre, NORMAND Claude (2010), *Evaluation trappe ou tremplin*, 1^{ère} édition, Eyrolles, Paris, 228 pages.
- 22) MOTTIS Nicolas (2006), *Le contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, EMS éditions, 139 pages.
- 23) MOUTOT Jean Michel, BERNADIN Emmanuelle (2010), *Mesurer la performance de la fonction achats*, 1^{ère} édition, Editions d'organisations, Paris, 191 pages.
- 24) MYKITA Patrick, TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévisions budgétaires, mesure et analyse de la performance*, 1^{ère} édition, Foucher, Paris, 287 pages.
- 25) PERMATIN Daniel (2005), *La compétence au cœur de la GRH*, 1^{ère} édition, EMS Editions, 331 pages.
- 26) PERROTIN Roger, SOULET DE BRUGIERE François, PASERO Jean-Jacques (2007), *Le manuel des achats*, 1^{ère} édition, Editions d'organisations, Paris, 423 pages.
- 27) PETIT Philippe (2012), *Toute la fonction achats: Savoirs, Savoirs faire, Savoir être*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 494 Pages.

- 28) SALVIA Eric, VOLLET Charles Henri, BERNARD Frédéric (2011), *Performance et création de valeur de la fonction achats*, 1^{ère} édition, Maxima, Paris, 498 pages.
- 29) THIETART Raymond-Alain (2014), *Méthodes de recherches en management*, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 648 pages.
- 30) VOYER Pierre (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 1^{ère} édition, Presses de l'université du Québec, Québec, 446 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE