

UNIVERSITE DE BANGUI

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE



Unité-dignité- travail

INSTITUT UNIVERSITAIRE DE
GESTION DES ENTREPRISES

THEME :

**LA PROCEDURE D'APPROVISIONNEMENT
DANS LES SOCIETES PARAETATIQUE
CAS DE : L'ENERCA**

**MEMOIRE DE LICENCE EN LOGISTIQUE ET FLUX
INTERNATIONAUX (LFI)**

NOM ET PRENOMS:

SOUS LA DIRECTION DE :

Loïc Prince Joël NEKARIO

Dr Vianney Ulrich Elisée KAGUENDO

1ere Promotion

Année Académique : 2024-2025

SOMMAIRE

| | |
|---|-------|
| Dédicace | II |
| Remerciements | III |
| Avant-Propos | V |
| Liste des tableaux et figures | VI |
| Liste des sigles et des abréviations | VII |
| Résumé | IX |
| Abstract | XI |
| Introduction générale | 1 |
| Première partie : cadre conceptuel et théorique de l’approvisionnement à l’ENERCA | |
| Chapitre i : cadre conceptuel et théorique de l’étude | 6 |
| Définition des concepts clés de l’étude | 6 |
| Principes et stratégies d’approvisionnement | 13 |
| Chapitre ii : revue de littérature sur la procédure d’approvisionnement et la gestion des stocks | 22 |
| Revue théorique de la littérature | 22 |
| Revue empirique de la littérature sur la procédure d’approvisionnement | 31 |
| Deuxième partie : analyse de la procédure d’approvisionnement à l’ENERCA et perspectives d’amélioration | |
| Chapitre 3 : diagnostic de la procédure d’approvisionnement a l’ENERCA | 41 |
| Présentation de l’ENERCA et son service d’approvisionnement | 41 |
| Dysfonctionnements et contraintes du système existant | 48 |
| Chapitre iv : propositions de solutions et stratégies d’optimisation du système d’approvisionnement | 54 |
| Présentation et traitement des données collectées | 54 |
| Recommandations pour une amélioration durable du processus | 60 |
| Conclusion générale | 70 |
| Annexes | XIII |
| Bibliographie. | XXIII |
| Table des matières | XXV |

DEDICACE

Nous dédions ce travail à notre très chères Mère Madame **NEKARIO Née SANGBA Céline** et
Notre très Père **Luc Léonard NEKARIO**.

REMERCIEMENTS

« Aucun travail ne se réalise seul : Derrière chaque réussite, il y a des visages, des mains tendues, des conseils donnés. »

Dans un premier temps, nous tenons à remercier notre Directeurs de Mémoire Dr **Ulrich Vianney KAGUENDO**, qui a cru en nous dès le début, en nos capacités à faire une Différence et en nos compétences. Votre encadrement, vos conseils et votre confiance nous ont permis de continuer d'avancer dans la réalisation de c projets.

Nous tenons aussi à remercier M. **Frederik KOINGBO** qui nous a dispensé le cours de la méthodologie de recherche pour rendre ce travail effectif.

Nous tenons aussi à remercier le corps Professorat en commençant tout premièrement par :

Notre Directeur Général Dr **Gilbert GANDAO** ;

Notre Directeur d'Etude Dr **Benjamin ANDAKPAOUE** ;

Ainsi tous les administrateurs de l'IUGE, sans oublier les professeurs qui nous ont dispensé les cours durant ce grand parcours d'étude, ce travail a pu se réaliser grâce aux connaissances qu'ils ont mises à notre disposition.

Nos remerciements vont à l'endroit de tous les membres du jury qui ont accepté d'être dans ce jury pour examiner notre travail afin de le rendre effectif pour servir aux générations futures.

Nous adressons nos remerciements à la société de l'ENERCA plus particulièrement à l'endroit de :

- Directeur Général de l'ENERCA M. **Thierry BENDJIMA** ;
- Le Responsable d'Approvisionnement en personne de :
- Le Logisticien M. **Lionel BIAMBA** ;

Ainsi qu'aux personnels de l'ENERCA qui ont toujours été disponible pour répondre à nos

questions et qui ont collaboré tout au long de ce parcours pour rendre ce travail effectif. Ce projet est pour vous et nous espérons qu'il vous aidera dans vos opérations futures.

Un merci particulier à Dr **Robert BEYOM** qui par ces conseils, ces orientations et son Appuis multiformes qui nous ont permis de poursuivre nos études jusqu'à arriver à la fin de cycle de Licence.

Nos remerciement vont à l'endroit de les étudiants de l'IUGE plus particulièrement à mes collègue de salle qui par leurs enthousiasmes, leur sens d'humour et leur amour qui nous à garde dans cette chaleur d'études pour arriver à ce stade.

Nous tenons à témoigner nos profondes gratitudees à la famille NEKARIO plus particulièrement à :

- Notre aîné **Roguy MBAÏHORO** ;
- Notre grand frère **Wallace NEKARIO** ;
- Notre grand frère **Romaric NEKARIO**
- Notre grande sœur **Annie NEKARIO** ;
- Notre petit frère **Dimmi NEKAIO** ;

Pour leur amour et leurs soutiens durant tout notre parcours d'études.

Merci à toute la famille du côté Paternelles et du côté Maternelle pour leurs soutiens multiformes et leurs encouragements qui nous ont permis d'arriver jusqu'à là.

Nous remercions notre frère **Lionel GBZOUENE** pour son amour inconditionnel et ces conseils qui nous ont permis de tenir fort jusqu'à la fin de cycle de Licence.

Nous remercions tous ceux dont nous n'avons pas énumérer leurs noms, qu'ils trouvent nos mots, nos reconnaissances pour leur amour et leurs soutiens multiformes.

AVANT-PROPOS

L'Institut Universitaire de Gestion des Entreprises (IUGE) créée en 1977 est un établissement public de gestion placé sous la direction de l'Université de Bangui et a pour objectif la formation des hauts cadres en management.

Conformément aux normes académiques, des grandes écoles, l'IUGE fait l'obligation aux étudiants du fin de premier cycle en science de gestion d'effectuer un stage pratique pour une recherche sur un thème particulier sur les organisations publiques ou privées à l'issue de cette recherche, les étudiants rédigeront un mémoire qu'ils doivent présenter et soutenir devant un jury.

C'est dans cette optique que nous avons eu l'opportunité de faire notre recherche au sein de la Direction Générale des Impôts sur le thème qui s'intitule : « **La procédure d'approvisionnement dans les sociétés paraétatiques cas de : l'ENERCA** », ce travail est le fruit d'une recherche scientifique que nous avons faite au sein de certaines connaissances ainsi que des expériences professionnelles.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

| TITRES | SOURCES | PAGES |
|---|---|-------|
| Tableau 1 : Classification ABC des articles | Source : Pareto, V. (1896), Cours d'économie politique. Chopra & Meindl (2019), pour l'approche ABC | 31 |
| Tableau 2 : Synthèse des dysfonctionnements identifiés | Source : D'après la réponse de nos questionnaires | 55 |
| Tableau 3 : Contraintes les plus citées par les agents | Source : d'après nos enquêtes | 60 |
| Tableau 4 : Plan d'action stratégique | Source : D'après nos enquêtes | 69 |
| Tableau 5 : Synthèse des dysfonctionnements identifiés | Source : D'après nos enquêtes | 70 |
| Tableau 6 : Synthèse des dysfonctionnements périodique identifiés | Source : D'après nos enquêtes | 72 |

| N° | INTITULE DE LA FIGURE | SOURCE | PAGE |
|----------|---|--|------|
| Figure 1 | Les quatre critères du choix des fournisseurs | Tirée d'un Mémoire de Master téléchargé sur Google | 19 |
| Figure 2 | Schéma du triangle d'Or Logistique | Sou | 27 |
| Figure 3 | Graphique de la Loi de Pareto (20/80) | Pareto, V. (1896) – Cours d'économie politique. Chopra & Meindl (2019) – pour l'approche ABC | 33 |
| Figure 4 | Figure 4 : Organigramme fonctionnel de l'ENERCA | ENERCA | 52 |
| Figure 5 | contraintes logistiques les plus fréquemment citées par les agents de l'ENERCA | D'après la réponse de nos enquêtes | 61 |

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

| |
|--|
| ABC : Activity-Based Classification |
| DG : Directeur Général |
| ERP : Enterprise Resource Planning |
| ENERCA : Énergie Centrafricaine |
| JAT : Juste-à-Temps |
| OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires |
| SCM : Supply Chain Management |
| RCA : République Centrafricaine |
| PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement |
| DRH : Direction des Ressources Humaines |
| DCG : Direction du Contrôle de Gestion |

RESUME

Le mémoire porte sur la procédure d'approvisionnement au sein de l'ENERCA (Entreprise Nationale de Réparation des Equipements de Communication et d'Armement). Cette procédure est essentielle pour garantir la disponibilité des ressources et équipements nécessaires aux forces armées et à la défense nationale. À travers une analyse approfondie, ce travail met en lumière les différents aspects opérationnels, stratégiques et technologiques qui régissent la gestion des approvisionnements au sein de l'ENERCA.

Dans la première partie, nous avons présenté la procédure d'approvisionnement de manière générale, en détaillant les étapes clés du processus, telles que la planification, la sélection des fournisseurs, la gestion des stocks et la logistique des livraisons. L'importance des partenariats stratégiques avec les fournisseurs a été soulignée, de même que les efforts de l'ENERCA pour maintenir des relations solides et durables avec ses partenaires commerciaux, afin d'assurer la continuité de l'approvisionnement en matériel militaire. Nous avons aussi abordé la gestion des risques, avec un focus particulier sur les problèmes de qualité, les retards de livraison et les coûts imprévus.

Dans la deuxième partie, le mémoire a exploré les défis stratégiques liés à l'approvisionnement. Nous avons analysé l'intégration des nouvelles technologies telles que les systèmes ERP, les outils de maintenance prédictive et la gestion des stocks en temps réel. Ces innovations permettent à l'ENERCA d'optimiser l'efficacité de son processus d'approvisionnement et de répondre plus rapidement aux besoins opérationnels des forces armées. En outre, l'ENERCA doit relever des enjeux de durabilité, en mettant en place des stratégies de recyclage et de réutilisation des matériaux militaires afin de réduire son empreinte écologique tout en optimisant les coûts. L'importance de la gestion des coûts et des relations avec les fournisseurs a également été discutée, soulignant les efforts de l'ENERCA pour trouver un équilibre entre performance, coûts et respect des délais.

Ce travail a mis en évidence la complexité de la procédure d'approvisionnement de l'ENERCA et a démontré l'importance de l'optimisation des ressources et de la gestion

des risques dans le cadre des missions de défense. La capacité de l'ENERCA à s'adapter aux évolutions technologiques, à gérer ses relations avec ses partenaires et à répondre aux exigences environnementales et économiques est cruciale pour garantir une chaîne d'approvisionnement fiable et efficace.

En conclusion, la procédure d'approvisionnement au sein de l'ENERCA est un pilier central dans le bon fonctionnement de la défense nationale, nécessitant une gestion rigoureuse et stratégique pour maintenir des niveaux de performance élevés tout en respectant les contraintes budgétaires et environnementales.

ABSTRACT

This thesis focuses on the procurement procedure within the ENERCA (National Company for the Repair of Communication and Armament Equipment), which plays a crucial role in ensuring the availability of essential resources and equipment for the armed forces and national defense. The study provides an in-depth analysis of the operational, strategic, and technological aspects of procurement management within ENERCA.

The first part of the thesis presents an overview of the procurement procedure, detailing key stages such as planning, supplier selection, stock management, and logistics. The importance of strategic partnerships with suppliers is emphasized, as well as ENERCA's efforts to maintain strong, long-term relationships with its commercial partners to ensure the continuity of military equipment supply. Additionally, the management of risks such as quality issues, delivery delays, and unexpected costs is addressed.

In the second part, the thesis explores the strategic challenges of procurement. It analyzes the integration of new technologies, including ERP systems, predictive maintenance tools, and real-time stock management, all of which help ENERCA optimize the efficiency of its procurement process and better meet the operational needs of the armed forces. Furthermore, sustainability issues are discussed, focusing on the recycling and reuse of military materials to reduce the environmental footprint while optimizing costs. The importance of cost management and supplier relations is also highlighted, demonstrating ENERCA's efforts to balance performance, cost, and delivery timelines.

This work highlights the complexity of ENERCA's procurement procedure and demonstrates the significance of resource optimization and risk management in defense missions. ENERCA's ability to adapt to technological advancements, manage supplier relationships, and address environmental and economic demands is crucial to maintaining a reliable and efficient supply chain.

In conclusion, the procurement procedure within ENERCA is a key pillar for the effective

functioning of national defense, requiring rigorous and strategic management to maintain high performance levels while adhering to budgetary and environmental constraints.



INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte justificatif et Problématique de l'étude

Dans un environnement économique en constante évolution, la gestion efficace des ressources est un enjeu majeur pour les entreprises. Celles-ci adoptent de plus en plus des stratégies logistiques afin d'optimiser leurs prestations et améliorer la qualité de leurs biens et services. Selon Christopher (2016), la logistique joue un rôle central dans la performance des entreprises, en permettant une meilleure coordination des flux de marchandises et d'informations. Parmi les fonctions essentielles de la logistique, l'approvisionnement occupe une place centrale, car il permet aux entreprises de se procurer les ressources nécessaires pour assurer leur production et répondre aux attentes des clients¹.

L'ENERCA², l'une des principales entreprises paraétatiques spécialisées dans la production et la distribution d'électricité, cherche à améliorer sa procédure d'approvisionnement afin de garantir une meilleure qualité de service. Un approvisionnement efficace repose sur le respect du triangle d'or de la logistique (Coût, Délai, Qualité), concept popularisé par Lambert, Stock et Ellram (1998), qui constitue un levier stratégique pour minimiser les coûts, optimiser les délais et garantir des produits de bonne qualité. Selon Chopra et Meindl (2019), une bonne gestion des approvisionnements et des stocks permet non seulement d'améliorer la performance financière d'une entreprise, mais aussi d'accroître la satisfaction des clients grâce à une meilleure disponibilité des produits³.

Face à ces enjeux, une question centrale se pose : « Dans quelle mesure la procédure d'approvisionnement de l'ENERCA est-elle efficace ? »

Question Principale soulève deux sous-questions spécifiques suivantes :

¹ Christopher (2016), le rôle central de la logistique dans la performance des entreprises.

² (Énergie Centrafricaine)

³ Lambert, Stock et Ellram (1998), le triangle d'or logistique (Coût, Délai, Qualité).

- 1 L'ENERCA respecte-t-elle les bonnes pratiques en matière d'approvisionnement ?
- 2 Comment l'entreprise gère-t-elle son stock après l'approvisionnement ?

2. Objectifs de la recherche

Pour répondre à cette problématique, nous avons défini deux objectifs principaux :

Objectif général : Analyser la procédure d'approvisionnement de l'ENERCA afin d'identifier les défis rencontrés et proposer des améliorations pour optimiser son efficacité.

Objectifs spécifiques :

- Étudier le fonctionnement du service en charge de l'approvisionnement.
- Analyser les entrées et sorties des articles afin d'évaluer la fluidité du processus d'approvisionnement.

3. Hypothèses de recherche

Deux hypothèses principales seront explorées :

H1. L'optimisation de la procédure d'approvisionnement grâce au respect du triangle d'or de la logistique (Coût, Délai, Qualité) permettrait d'améliorer la prestation des biens et services et d'accroître la satisfaction des clients.

H2. Une meilleure gestion des stocks et l'application de méthodes rigoureuses d'enregistrement réduiraient les risques de rupture ou de pertes dues aux avaries.

4. Méthodologie de recherche

Pour mener cette étude, nous adopterons une approche mixte combinant des sources documentaires et des enquêtes de terrain :

Analyse documentaire : consultation d'anciens mémoires et d'études disponibles dans les bibliothèques.

Collecte de données sur le terrain : Enquêtes et entretiens avec le responsable de l'approvisionnement et du stock à l'ENERCA.

Observation et analyse des procédures en vigueur.

Étude des anciennes pratiques d'approvisionnement et de gestion des stocks.

5. Intérêts de l'étude

Cette étude présente trois principaux intérêts :

- Intérêt personnel : Approfondir nos connaissances en logistique, un domaine clé pour la gestion des entreprises, et développer des compétences utiles à notre future carrière.
- Intérêt académique et scientifique : Appliquer les concepts théoriques acquis durant notre formation pour enrichir la recherche sur la logistique d'approvisionnement.
- Intérêt managérial : Proposer des recommandations à l'ENERCA pour améliorer son processus d'approvisionnement et optimiser la gestion de ses stocks en vue d'une meilleure satisfaction des clients⁴.

Ce travail sera scindé en deux grandes parties qui comportera chacune deux chapitres, dont nous verrons de la première :

Première partie : Cadre conceptuel et théorique de l'étude

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de l'étude

Chapitre II : revue de littérature sur la procédure d'approvisionnement et la gestion des stocks

Et la deuxième Partie :

Deuxième Partie : Analyse de la procédure d'approvisionnement a l'ENERCA et perspectives d'amélioration

Chapitre III : Diagnostic de la procédure d'approvisionnement a l'ENERCA

Chapitre IV : Propositions de solutions et stratégies d'optimisation du système d'approvisionnement

⁴ Chopra et Meindl (2019), sur la gestion des approvisionnements et des stocks.

Conclusion Générale.

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE
L'APPROVISIONNEMENT À L'ENERCA**

INTRODUCTION PARTIELLE

L'approvisionnement est un élément fondamental du fonctionnement des entreprises, en particulier pour les sociétés paraétatiques qui assurent des services publics essentiels. L'Énergie Centrafricaine (ENERCA), entreprise en charge de la production et de la distribution de l'électricité en République Centrafricaine, repose sur un processus d'approvisionnement efficace pour garantir la continuité de ses activités.

L'ENERCA doit se procurer régulièrement divers équipements et matériels nécessaires à la maintenance de son réseau électrique, à la production d'énergie et à la distribution aux consommateurs. Cependant, comme de nombreuses entreprises publiques, elle fait face à plusieurs défis liés à l'approvisionnement : lenteur des procédures, dépendance aux fournisseurs étrangers, difficultés logistiques et contraintes budgétaires.

Cette première partie vise à établir un cadre conceptuel et théorique sur l'approvisionnement en entreprise, avec une application spécifique au cas de l'ENERCA. Nous allons, dans un premier chapitre, définir les notions de base de l'approvisionnement et ses enjeux, puis analyser les principes qui régissent une bonne gestion de l'approvisionnement. Ensuite, dans un second chapitre, nous détaillerons le processus d'approvisionnement ainsi que la gestion des stocks à l'ENERCA.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Ce chapitre a pour but de présenter les notions fondamentales de l'approvisionnement et de la logistique, deux fonctions clés dans le fonctionnement efficace des entreprises. Il s'agit de poser les bases théoriques et conceptuelles nécessaires à la compréhension des mécanismes qui sous-tendent l'acquisition des ressources matérielles et leur gestion dans un cadre organisationnel. À travers la définition des concepts clés, l'identification des enjeux, et la mise en relation entre logistique et approvisionnement, ce chapitre jette les fondements pour mieux analyser les pratiques spécifiques à l'ENERCA dans les chapitres suivants.

I DEFINITION DES CONCEPTS CLES DE L'ETUDE

L'approvisionnement constitue l'un des piliers essentiels de la chaîne logistique, influençant directement la performance opérationnelle et financière d'une entreprise. Afin de mieux comprendre son rôle stratégique, cette section présente les concepts fondamentaux liés à l'approvisionnement, ainsi que ses enjeux pour une entreprise paraétatique telle que l'ENERCA. Une attention particulière est accordée aux étapes clés du processus d'approvisionnement, à la gestion des fournisseurs et aux objectifs visés par une politique d'approvisionnement efficiente.

I.1 Définition des concepts clés⁵

I.1.1 Approvisionnement

L'approvisionnement désigne l'ensemble des opérations permettant à une entreprise d'acquérir les biens et services nécessaires à son fonctionnement. Selon Chopra et Meindl (2019), l'approvisionnement est une composante essentielle de la gestion logistique, englobant les achats, la réception et le stockage des produits requis pour assurer la continuité des opérations.

⁵ Chopra et Meindl (2019)

I.1.2 Gestion des stocks

La gestion des stocks vise à optimiser les niveaux de stock pour garantir la disponibilité des produits tout en minimisant les coûts associés à leur stockage. Cela implique l'organisation d'inventaires, la prévision des besoins et la planification des réapprovisionnements. Une gestion optimale permet de réduire le gaspillage tout en évitant les ruptures de stock qui peuvent nuire à la production et à la maintenance des équipements.

I.1.3 Achats stratégiques

L'achat stratégique va au-delà des simples transactions commerciales. Il concerne la sélection des fournisseurs, la négociation des prix et des conditions, et la gestion des relations à long terme avec les partenaires commerciaux. Les achats sont considérés comme un levier de compétitivité et de performance pour l'entreprise. Dans le cas de l'ENERCA, cela implique de s'assurer que les fournisseurs respectent les normes strictes de qualité et de sécurité des matériaux, tout en garantissant des prix compétitifs.

I.1.4 Sélection des fournisseurs

Cette étape de la procédure d'approvisionnement est cruciale. Elle repose sur des critères tels que la qualité, le coût, les délais de livraison et la fiabilité des fournisseurs. À l'ENERCA, la sélection des fournisseurs se fait généralement par le biais d'appels d'offres ou de contrats à long terme, où des critères supplémentaires de sécurité, de conformité aux normes militaires, et de capacité à livrer des produits spécifiques sont aussi pris en compte.

I.1.5 La procédure d'approvisionnement

C'est l'ensemble des étapes et des règles mises en place par une entreprise pour acquérir les biens et services nécessaires à son fonctionnement. Elle vise à garantir un approvisionnement efficace, en respectant les objectifs de qualité, de coût et de délai.

I.2 Les principales étapes de la procédure d'approvisionnement⁶

I.2.1. Identification des besoins

Déterminer les produits ou services nécessaires (matières premières, équipements, fournitures...). Prendre en compte les prévisions de production et les niveaux de stock. Les besoins en matériel sont recensés par les services techniques de l'ENERCA en fonction des équipements existants et des prévisions de maintenance. La première étape du processus d'acquisition consiste à identifier les besoins de l'entreprise en matière de ressources. Cela implique une analyse des stocks existants, une estimation des besoins futurs en fonction de la demande des consommateurs et des prévisions de consommation. Ce processus est crucial pour éviter les ruptures de stock ou les excédents inutiles, qui peuvent affecter la rentabilité de l'entreprise. L'ENERCA doit également prendre en compte des facteurs externes, comme la variation des prix sur le marché mondial des matières premières et les saisons de forte demande.

I.2.2. Recherche et sélection des fournisseurs

Comparer les fournisseurs en fonction des critères de qualité, prix, délais et fiabilité. Lancer des appels d'offres si nécessaire.

L'ENERCA applique des critères stricts pour choisir ses fournisseurs, notamment en termes de fiabilité, coûts et délais de livraison. Une fois les besoins identifiés, l'ENERCA procède à la sélection des fournisseurs. Cette étape est essentielle pour garantir l'approvisionnement en produits de qualité, au meilleur prix et dans les délais impartis. Les critères de sélection des fournisseurs incluent la fiabilité, la capacité de livraison à temps, les conditions tarifaires et la conformité aux standards de qualité et de sécurité. En outre, l'ENERCA doit souvent s'assurer de la stabilité des relations commerciales, car les fluctuations du marché peuvent avoir un impact direct sur les coûts d'approvisionnement.

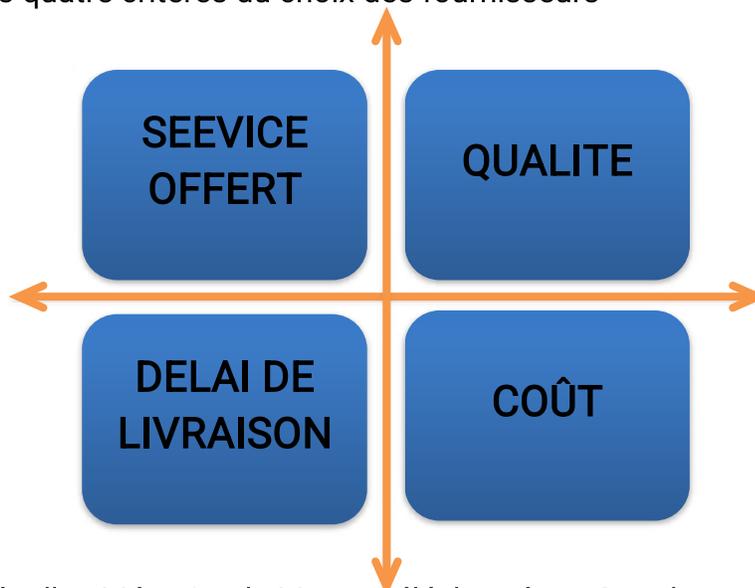
Le choix des fournisseurs repose sur plusieurs critères :

- ❖ Le prix : Comparer les offres pour obtenir le meilleur rapport qualité/prix.

⁶ Pratiques courantes de la logistique pour les étapes du processus (besoins, commande, réception, paiement, etc.).

- ❖ La fiabilité : Vérifier la capacité du fournisseur à respecter les délais et les quantités demandées.
- ❖ La qualité des produits : Évaluer la conformité des articles proposés aux normes exigées

Figure 1 : Les quatre critères du choix des fournisseurs



Source : Tirée d'un Mémoire de Master téléchargé sur Google

I.2.3. Négociation des contrats

La négociation des contrats avec les fournisseurs constitue une étape critique dans le processus d'acquisition des ressources. L'ENERCA négocie les conditions de prix, les délais de livraison, les quantités et les garanties de qualité. L'objectif est d'établir un

partenariat équilibré qui permette à l'entreprise de maintenir des coûts compétitifs tout en assurant une livraison régulière et fiable des produits. Les négociations doivent également tenir compte des éventuels risques géopolitiques ou économiques qui pourraient affecter l'approvisionnement

I.2.4. Passation de commande

Émission d'un bon de commande (BC) détaillant les quantités, prix, délais et conditions de livraison. Vérification et validation par les responsables concernés. Une fois le fournisseur sélectionné, l'entreprise émet un bon de commande et assure un suivi rigoureux des délais de livraison.

I.2.5. Réception et contrôle qualité

Les équipements sont inspectés à la réception pour vérifier leur conformité avant leur enregistrement en stock ou leur mise en service. Lors de la réception des biens, une inspection qualité est effectuée pour vérifier que les produits livrés correspondent à la commande. Si des anomalies sont détectées, la procédure de retour ou de réclamation est activée.

I.2.6. Stockage et distribution interne

Intégrer les marchandises dans les stocks ou les livrer aux services concernés. Assurer une bonne gestion des inventaires pour éviter les ruptures ou les surplus.

I.2.7. Gestion des retours et réclamations :

Si la commande ne correspond pas aux spécifications ou si le produit est défectueux, un retour est organisé et une réclamation peut être formulée auprès du fournisseur pour une compensation ou un remplacement.

I.2.8. Paiement des fournisseurs

Vérification des factures par rapport aux bons de commande et aux marchandises reçues. Paiement selon les modalités contractuelles (délai de paiement, escompte...).

I.2.9. Évaluation et suivi des fournisseurs

Évaluer la performance des fournisseurs (respect des délais, qualité, service après-

vente). Ajuster les choix stratégiques en fonction des résultats obtenus

À l'ENERCA, l'approvisionnement concerne principalement :

- ★ Les équipements électriques (transformateurs, câbles, compteurs, disjoncteurs, générateurs).
- ★ Les pièces de rechange et consommables pour la maintenance des infrastructures.
- ★ Les combustibles pour les centrales thermiques.
- ★ Les matériaux divers utilisés pour l'entretien des postes de distribution et du réseau électrique.

I.3 Les enjeux de l'approvisionnement pour l'ENERCA

L'efficacité du processus d'approvisionnement a un impact direct sur la performance de l'ENERCA. Une gestion rigoureuse permet de⁷ :

- ★ Garantir la continuité du service public en évitant les ruptures de stock.
- ★ Optimiser les coûts d'achat et de stockage en évitant les surcoûts liés aux achats en urgence ;
- ★ Réduire les délais de livraison pour minimiser l'impact des pannes sur le réseau ;
- ★ Assurer la qualité des équipements en sélectionnant des fournisseurs fiables ;
- ★ L'approvisionnement est exposé à des risques externes, notamment politiques, économiques et environnementaux, qui peuvent perturber les délais de livraison ou la qualité des ressources.

Cependant, l'ENERCA fait face à plusieurs défis majeurs :

- ★ Une lourdeur administrative ralentissant l'acquisition des équipements ;
- ★ Une forte dépendance aux importations, avec des délais de livraison longs ;
- ★ Des problèmes de stockage et de gestion des stocks, entraînant parfois des pertes de matériel.

⁷ Lambert, Stock et Ellram (1998), importance du triangle d'or logistique appliqué à la performance.

I.3.1 Objectifs et importance de l'approvisionnement dans une entreprise

L'approvisionnement a pour principal objectif de garantir la disponibilité des matières premières, des produits ou des services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Il vise à assurer une gestion efficace des stocks tout en optimisant les coûts et la qualité des produits achetés.

I.3.2 Les objectifs spécifiques incluent

- ★ Assurer la continuité des opérations : éviter les ruptures de stock qui pourraient ralentir ou stopper la production ;
- ★ Optimiser les coûts : rechercher les meilleurs fournisseurs pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix ;
- ★ Gérer les stocks efficacement : éviter les surstocks qui entraînent des coûts de stockage élevés et des risques d'obsolescence ;
- ★ Garantir la qualité des matières premières : s'assurer que les produits achetés répondent aux normes et aux exigences de l'entreprise ;
- ★ Maintenir une bonne relation avec les fournisseurs : favoriser des partenariats durables et fiables ;
- ★ Réduire les délais de livraison : minimiser le temps d'attente entre la commande et la réception des marchandises.

I.3.3 Importance de l'approvisionnement dans une entreprise

L'approvisionnement est crucial pour la performance et la compétitivité d'une entreprise. Son importance se manifeste à plusieurs niveaux :

- ★ Impact sur la production : une bonne gestion de l'approvisionnement garantit une production fluide et sans interruption ;
- ★ Réduction des coûts : un bon choix de fournisseurs et une gestion efficace des stocks permettent d'optimiser les dépenses ;
- ★ Amélioration de la satisfaction client : en assurant la disponibilité des produits finis,

l'entreprise répond mieux aux attentes des clients ;

- ★ **Avantage concurrentiel** : une gestion stratégique de l'approvisionnement permet à l'entreprise d'être plus réactive et compétitive sur le marché ;
- ★ **Sécurisation des opérations** : éviter les imprévus liés à des pénuries ou des hausses de prix soudaines.

En résumé, une bonne gestion de l'approvisionnement contribue directement à la rentabilité et à la pérennité de l'entreprise.

I.4 Le lien entre l'approvisionnement et la logistique

L'approvisionnement et la logistique sont deux fonctions complémentaires qui jouent un rôle essentiel dans la gestion des flux de marchandises et la performance d'une entreprise⁸.

L'approvisionnement concerne l'acquisition des matières premières, des produits ou des services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Il comprend la sélection des fournisseurs, l'achat, la réception et le contrôle des marchandises.

La logistique englobe l'ensemble des processus permettant de gérer, stocker, transporter et distribuer les produits de manière optimale afin d'assurer leur disponibilité au bon moment et au bon endroit.

I.5 Les points de connexion entre l'approvisionnement et la logistique

- ★ **Gestion des stocks** : L'approvisionnement doit être coordonné avec la logistique pour éviter les ruptures de stock ou les surstocks qui génèrent des coûts supplémentaires.

La logistique assure le stockage et l'organisation des produits pour une distribution efficace.

- ★ **Transport et livraison** : Une fois les marchandises commandées, la logistique prend en charge leur acheminement et leur réception.

La qualité et la rapidité du transport influencent la performance de l'approvisionnement.

⁸ Lambert, Stock et Ellram (1998) – sur les relations entre logistique et approvisionnement.

- ★ Planification et optimisation des flux : L'approvisionnement doit prendre en compte la capacité logistique (espaces de stockage, moyens de transport, délais de livraison).

La logistique optimise la gestion des flux pour éviter les congestions ou les pertes de marchandises.

- ★ Relations avec les fournisseurs et clients : Une bonne coordination entre approvisionnement et logistique permet d'améliorer les délais de livraison et la satisfaction des clients.

Une mauvaise gestion de l'un des deux aspects peut entraîner des retards et des coûts additionnels.

- ★ Coût et rentabilité : L'optimisation des coûts d'achat et de stockage passe par une gestion efficace des approvisionnements et de la logistique.

Une logistique bien organisée permet de réduire les coûts de transport et d'entreposage.

II PRINCIPES ET STRATEGIES D'APPROVISIONNEMENT

Pour répondre efficacement aux besoins de production et de maintenance, les entreprises doivent adopter des stratégies d'approvisionnement adaptées à leur contexte opérationnel. Cette section expose les principales méthodes d'approvisionnement, les modèles théoriques et les outils de gestion associés. L'objectif est de démontrer l'importance de la planification et de l'optimisation dans la chaîne d'approvisionnement, en s'appuyant sur des modèles comme EOQ, JAT et ABC.

II.1 Les différentes méthodes d'approvisionnement

Approvisionnement à date et quantité fixe : connue sous le nom de « méthode calendaire », elle s'utilise le plus dans le cadre d'un contrat de livraison annuel conclu auparavant avec un fournisseur.

- ★ Approvisionnement à date fixe et quantité variables : autrement dit « méthode de complètement », elle est adaptée pour le produit coûteux, périssable ou encombrant et dont la consommation est régulière ;

- ★ Approvisionnement à date variable et quantité fixe : connue sous le nom de « méthode de point de commande », elle consiste à définir, pour les articles concernés, un niveau de stock minimum, qui permet à la fois de déclencher la commande en quantité fixe (lot économique), mais aussi de couvrir les besoins durant le délai de livraison (délai allant de la date de déclenchement de commande à la date de livraison) ;
- ★ Approvisionnement à date et quantité variables : cette méthode est adaptée aux stocks de projets. Les commandes se font exclusivement sur besoin. Les quantités sont à chaque fois le résultat d'une estimation des besoins à court terme. Il s'agit de trouver une quantité économique fixe en utilisant la formule de WILSON. Elle permet à la fois de faire le minimum de commandes pour un article donné, et d'obtenir le coût de stockage optimal pour ce même article.

II.2 Comment prévenir un réapprovisionnement ?

Le réapprovisionnement se caractérise d'un manque de besoin, mais nécessite des calculs à effectuer pour optimiser les achats et la quantité nécessaire. Le système se traduit par l'utilisation de l'un des approvisionnements cités ci-dessus, et approprier avec la politique d'achat de la société. Puis, les stocks et la logistique doivent être au centre de toute l'intention de l'équipe chargée d'approvisionnement. La prise en compte de la gestion de coûts et celle de la disponibilité est également la clé de réussite pour une bonne maîtrise de réapprovisionnement. La gestion des coûts se partage entre coûts d'acquisition et coûts de possession.

II.3 Théories et modèles de gestion de la chaîne d'approvisionnement

Dans la gestion de l'approvisionnement, plusieurs modèles théoriques peuvent être appliqués pour optimiser la gestion des stocks, réduire les coûts et améliorer les délais. Voici deux modèles couramment utilisés :

II.3.1 La méthode de Wilson (EOQ – Economic Order Quantity)

Cette méthode permet de déterminer la quantité de commande optimale, c'est-à-dire la quantité qui minimise les coûts totaux d'approvisionnement, qui sont composés des coûts de commande et des coûts de stockage.

II.3.2 Le modèle Juste-à-Temps (JAT)

Ce modèle repose sur la minimisation des stocks pour réduire les coûts de stockage. L'idée est de commander des matériaux uniquement lorsque cela est nécessaire pour la production, en réduisant au minimum les stocks. Cela est particulièrement utile dans les environnements de production où les coûts de stockage sont élevés. À l'ENERCA, l'application du JAT pourrait permettre de réduire les coûts liés aux espaces de stockage tout en optimisant la gestion des commandes.

II.3.3 Le modèle ABC de gestion des stocks

Ce modèle divise les stocks en trois catégories (A, B, C) en fonction de leur valeur et de leur importance stratégique. Les produits de catégorie A sont les plus coûteux et les plus importants, et nécessitent une gestion rigoureuse et des réapprovisionnements fréquents. Les produits de catégorie B sont moins importants, tandis que ceux de catégorie C sont les moins stratégiques et peuvent être gérés avec une approche plus flexible.

II.4 Le modèle de gestion de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain Management - SCM)

Ce modèle repose sur l'idée d'une gestion intégrée des flux de biens, d'informations et de services tout au long de la chaîne logistique. Il cherche à optimiser la coopération entre les différents acteurs, des fournisseurs aux consommateurs finaux. Le SCM met en évidence l'importance de la synchronisation des activités d'approvisionnement, de production, de stockage et de distribution.

II.4.1 Le modèle de gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement

Dans un contexte aussi fragile que celui de la Centrafrique, où des facteurs externes peuvent perturber l'approvisionnement (instabilité politique, fluctuations des prix internationaux, etc.), ce modèle se concentre sur l'identification et la gestion proactive des risques tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

II.4.2 ERP (Enterprise Resource Planning)

L'implémentation d'un ERP est essentielle pour assurer une gestion cohérente de l'approvisionnement. Ce type de système permet de centraliser toutes les informations relatives aux commandes, à la gestion des stocks, et aux relations avec les fournisseurs. Un ERP bien configuré permet à l'ENERCA de suivre en temps réel l'état des commandes, des stocks et des fournisseurs, tout en automatisant les processus d'achat et de réapprovisionnement.

II.5. Gestion des stocks et optimisation des achats

La gestion des stocks et l'optimisation des achats sont deux fonctions interdépendantes essentielles au bon fonctionnement de toute organisation. Une gestion efficace permet non seulement de réduire les coûts, mais aussi d'améliorer la performance opérationnelle et la satisfaction des utilisateurs internes.

II.5.1. Importance de la gestion des stocks

La gestion de stock est le fait d'organiser, planifier, diriger et contrôler les activités relatives à tous les stocks de marchandises et matériels dans une entreprise. Cette action est impérieuse à l'idée de vouloir entretenir la rentabilité de l'organisation interne de l'entreprise, par rapport à ses approvisionnements et ses stocks. Le stock peut s'agir des matières premières, des fournitures consommables, des productions en cours, des produits intermédiaires ou des produits finis.

Elle vise à maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande, à minimiser les coûts et à assurer la disponibilité des produits ou matériaux au bon moment.

II.5.1. Pourquoi stocker ?

Généralement, gérer un stock permet de répondre aux demandes de ses clients dans un temps plus ou moins long. Mais il existe d'autres raisons. La mise en place d'un stock dépend des causes :

- ❖ Raison commerciale : Nécessité de stock pour les clients
- ❖ Raison technologique : Nécessité de faire sécher les produits en fin de processus
- ❖ Raison stratégique et économique : Achat par grande quantité pour bénéficier de

tarifs avantageux

Procédures de stockages :

II.5.1.1. Réception des marchandises dans le magasin

Au moment de la réception des articles dans le magasin, les vérifications qualitatives et quantitatives sont prioritaires.

II.5.1.2. Classification des articles

La classification dépend de la politique de la société, et se fait généralement selon un critère indéterminé : l'origine du produit, sa nature, sa destination, ou sa taille, ce qui pourrait faciliter l'identification des produits en magasin.

II.5.1.3. Stockage des articles à leur place correspondante

La place des articles dépend de leur nature et de leur taille. Certains articles sont stockés dans un endroit qui nécessite une température désignée, d'autres sont dans un endroit fermé ou ouvert. Dans tous les cas, les articles sont déjà classés selon leur type.

II.5.1.4. Contrôle des entrées et des sorties

- ❖ Les entrées peuvent provenir des fournisseurs ou des autres services de l'entreprise. Venant des fournisseurs, les articles doivent disposer d'un bon de réception. Quant aux articles provenant des autres services, ils doivent être suivis par des bons d'entrée ;
- ❖ Les sorties sont destinées soit aux services internes de l'entreprise, soit aux clients. Elles sont suivies d'un bon de sortie pour les autres services, ou d'un bon de livraison pour les clients.

II.5.1.5. Objectifs principaux

- ❖ Minimiser les coûts de stockage (logistique, entretien, obsolescence) ;
- ❖ Éviter les ruptures de stock nuisibles à la continuité de service ;
- ❖ Optimiser les rotations de stock ;
- ❖ Gérer efficacement les ressources financières.

II.6. Stratégies de gestion de stock

II.6.1. CMUP

Le système de gestion de stock CMUP est basé sur le coût moyen des stocks.

$$\text{CMUP} = (\text{Valeur de stock} + \text{Valeur de l'entrée}) \div \text{Quantité totale}$$

II.6.2. Méthode FIFO (First In, First Out)

Les articles les plus anciens (premiers entrés) sont les premiers à sortir. Elle est idéale pour :

- ❖ Les produits périssables ;
- ❖ La réduction des pertes dues à la péremption.

II.6.3. Méthode LIFO (Last In, First Out)

Les articles les plus récents sont utilisés en premier. Cette méthode est rarement utilisée pour les biens périssables mais peut avoir des avantages comptables.

II.7. Stratégies pour améliorer la gestion des stocks et des achats⁹

- ✓ Digitalisation via un logiciel de gestion intégrée (ERP)
- ✓ Mise en place d'une politique d'achat centralisée
- ✓ Formation continue du personnel
- ✓ Renforcement des partenariats fournisseurs
- ✓ Mise à jour régulière des inventaires physiques et comptables

II.7.1. Les coûts engendrés par le stock

Ils sont très nombreux mais nous les regroupons en trois grands types à savoir :

- Les coûts liés à la commande ;
- Les coûts liés à la possession du stock ;
- Les coûts à l'insuffisance des stocks.

⁹ Cours de M. KOYAMBALI (2023-2024), La procédure d'approvisionnement

II.7.2. Les coûts liés à la commande

Passer une commande crée des charges. Certaines charges sont directes et donc faciles à cerner (frais de transport, de courrier, de manutention et de conditionnement), d'autres sont indirectes et plus difficiles à traiter au regard de leur lien avec plusieurs approvisionnements en même temps (frais de suivi, de mise à jour des fiches de stock). L'ensemble de ces charges forment le coût d'obtention des demandes et ce coût est fait du nombre de commandes.

II.7.3. Les coûts liés à la possession du stock ;

Posséder à un stock entraîne deux types de coûts :

- Coût de de logement ;
- Coût financier.

Coût de logement : constitué du loyer des entreprises des assurances, du gardiennage et du suivi administratif.

Coût financier : s'analyse comme le coût des ressources nécessaires aux financements des besoins en fond du roulement générer par l'existence du stock.

L'ensemble de ces coûts forment le coût de possession du stock. Celui s'exprime en taux annuel de possession appliqués sur la valeur du stock moyen

II.7.4. Les coûts liés à l'insuffisance de stock

Il s'agit de l'ensemble de frais résultat pour l'entreprise du manque de disponibilité d'un article. Ces coûts peuvent parfois être perçus comme les pénalités prévues dans le contrat d'approvisionnement. On note également parmi ses coûts le coût d'opportunité dont l'évaluation dépend à partir des conséquences de cette pénurie.

L'ensemble de ses éléments forment le coût de pénurie des ruptures qui est fait du nombre des ruptures.

La somme du coût d'obtention de commande, du coût de possession de stock et du coût pénurie est appelé : **Le coût de gestion de stock et on note :**

$$CGS=CO+CP+CR$$

En y adjoignant le coût d'achat des produits en stock on obtient : **le coût total de stock**

$$CTS=CA+CGS$$

II.8. Les différents niveaux de stocks¹⁰

II.8.1. Le stock actif

C'est la quantité qui entre en stock à chaque livraison et qui est consommée. Elle est également appelée la quantité économique (Q). Le niveau de stock actif dépend de la cadence d'approvisionnement avec la consommation annuelle et N : la Cadence d'Approvisionnement ou le nombre de commande à passer au cours de la période.

II.8.2. Le stock de sécurité

C'est le volant qui permet à l'entreprise de faire face d'une part à une accélération de la commande pendant le délai d'approvisionnement et d'autre à un allongement du délai de livraison. Le niveau de stock de sécurité dépend du nombre de jour de retard.

II.8.3. Le stock de réapprovisionnement

C'est le niveau de stock qui entraîne le déclenchement de commande, il inclut le stock de sécurité s'il existe.

Le stock de réapprovisionnement est donc le stock qui assure la consommation pendant le délai de livraison ainsi que le stock de sécurité.

Le stock de réapprovisionnement est également appelé le stock d'alerte ou encore le stock critique.

Stock d'alerte = stock d'approvisionnement + stock de sécurité

= (rythme de consommation * délai d'approvisionnement) + (rythme de consommation * marge de sécurité)

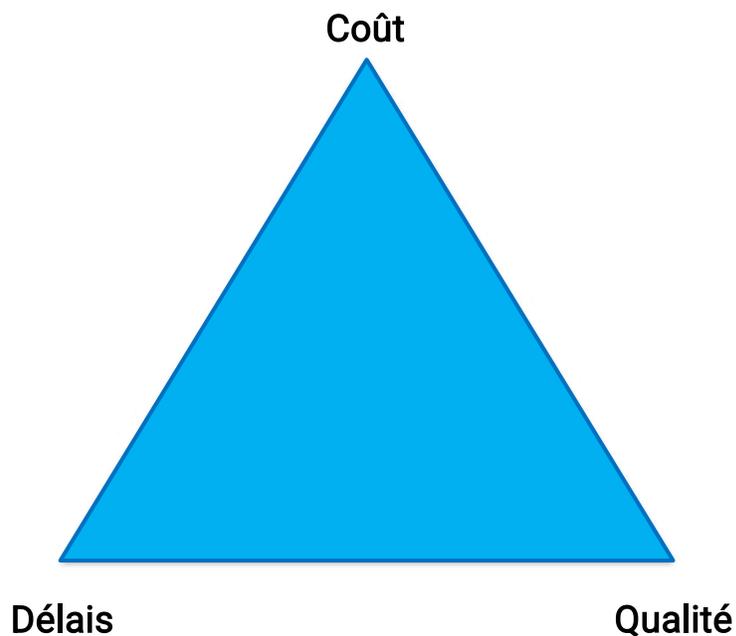
¹⁰ Cours de M. KOYAMBALI (2023-2024), La procédure d'approvisionnement

II.9. Le triangle d'or de la logistique : Coût, Délai, Qualité

Le triangle d'or logistique est un modèle essentiel pour optimiser l'approvisionnement. À l'ENERCA, il implique¹¹ :

- ★ **Coût** : Réduction des dépenses grâce à des contrats de longue durée avec des fournisseurs fiables.
- ★ **Délai** : Anticipation des commandes pour éviter les retards de livraison.
- ★ **Qualité** : Sélection rigoureuse des fournisseurs et mise en place de procédures de contrôle qualité.

Figure 2 : Schéma du triangle d'Or Logistique



II.5 Facteurs influençant la performance de l'approvisionnement

L'efficacité de l'approvisionnement à l'ENERCA dépend de plusieurs facteurs :

¹¹ Lambert, Stock et Ellram (1998) – modèle Coût, Délai, Qualité.

- ★ La qualité des prévisions des besoins (éviter les surstocks ou les pénuries) ;
- ★ La relation avec les fournisseurs (fiabilité et respect des délais) ;
- ★ L'efficacité des procédures internes (réduction des lourdeurs administratives).

CONCLUSION

Ce chapitre a permis de poser les bases théoriques indispensables à la compréhension de l'approvisionnement, en clarifiant les concepts, les étapes clés, ainsi que les enjeux opérationnels. Il ressort que l'approvisionnement n'est pas une simple fonction d'achat, mais une démarche stratégique intégrée à la logistique globale de l'entreprise. Pour l'ENERCA, cela implique une rigueur dans la gestion des fournisseurs, une anticipation des besoins et l'optimisation permanente des coûts, délais et qualité.

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA PROCÉDURE D'APPROVISIONNEMENT ET LA GESTION DES STOCKS

INTRODUCTION

La revue de littérature constitue une étape essentielle dans toute démarche scientifique. Elle permet de situer la présente étude dans un cadre académique en identifiant les travaux antérieurs, les concepts, modèles et résultats déjà explorés sur le thème. Ce chapitre a pour objectif de recenser, d'analyser et de synthétiser les connaissances existantes sur la procédure d'approvisionnement et la gestion des stocks, notamment dans le contexte des entreprises publiques¹².

Il se divise en deux sections : la première est consacrée à la revue théorique des concepts majeurs, tandis que la seconde s'intéresse aux recherches empiriques menées sur le terrain, dans divers contextes similaires à celui de l'ENERCA.

I. REVUE THÉORIQUE DE LA LITTÉRATURE

Cette section présente les fondements théoriques qui soutiennent les fonctions d'approvisionnement et de gestion des stocks dans les organisations. Elle explore l'évolution des approches scientifiques sur la chaîne logistique, les principaux modèles de gestion des stocks, ainsi que les spécificités liées au contexte des entreprises publiques. Ces apports théoriques sont essentiels pour construire un cadre d'analyse pertinent de la performance logistique de l'ENERCA.

I.1 Évolution des théories de la chaîne d'approvisionnement

I.1.1 La logistique traditionnelle : une vision fonctionnelle des flux

Dans les années 1950 à 1970, la logistique était essentiellement centrée sur deux fonctions clés : le transport et le stockage. Cette approche, qualifiée de « logistique traditionnelle », visait principalement à acheminer les produits finis au bon endroit, au

¹² Ballou, R.H. (2004). Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. Pearson Education ; Christopher, M. (2016). Logistics and Supply Chain Management. Financial Times Prentice Hall.

bon moment, et à moindre coût. L'organisation des flux était fragmentée, chaque département (achats, production, distribution) fonctionnant de manière isolée. L'objectif était d'optimiser les tâches internes, sans coordination stratégique avec les autres acteurs de la chaîne¹³.

I.1.2 L'émergence du Supply Chain Management (SCM)

Face à la mondialisation, à la diversification des besoins et à l'intensification de la concurrence dans les années 1980, les entreprises ont été contraintes de repenser leur organisation. C'est dans ce contexte qu'est apparue la notion de Supply Chain Management (SCM). Cette nouvelle approche prône l'intégration de tous les maillons de la chaîne logistique – fournisseurs, entreprises, distributeurs, clients – dans une logique de flux continu et collaboratif.

Selon Christopher (1992), la chaîne logistique peut être définie comme « un réseau d'organisations interconnectées et interdépendantes travaillant de concert pour gérer, coordonner et améliorer les flux de matières, d'informations et de capitaux »¹⁴.

I.1.3 Vers une chaîne logistique intégrée, réactive et technologique

À partir des années 2000, avec la montée en puissance des TIC (technologies de l'information et de la communication), la chaîne d'approvisionnement devient plus agile, plus connectée et plus orientée client. Des concepts comme la logistique réactive, la logistique inversée, ou encore la logistique collaborative voient le jour. Des auteurs comme Chopra et Meindl (2013) insistent sur l'importance de la visibilité, de la traçabilité et de la synchronisation des flux.

L'utilisation des logiciels de gestion intégrée (ERP), des tableaux de bord logistiques et du Big Data permet une meilleure anticipation de la demande, une réduction des stocks, et une optimisation des coûts¹⁵.

¹³ Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. Pitman Publishing.

¹⁴ Chopra, S. & Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.

¹⁵ Ballou, R.H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. Pearson Education ; Chopra, S. & Meindl, P. (2013).

I.1.4 La logistique durable et la digitalisation de la chaîne

Depuis les années 2010, les modèles logistiques intègrent de plus en plus les notions de développement durable (green supply chain), de résilience face aux risques globaux (ex. : COVID-19), et de transformation numérique. On parle aujourd'hui de logistique intelligente ou 4.0, basée sur l'intelligence artificielle, l'internet des objets (IoT) ou encore la blockchain.

Ces évolutions théoriques redéfinissent les priorités des entreprises, y compris les structures publiques, qui doivent adapter leurs procédures pour garantir une gestion des flux plus efficace, transparente et durable.

I.2 Approvisionnement et logistique : définitions croisées

I.2.1 Définition de l'approvisionnement

L'approvisionnement désigne l'ensemble des opérations par lesquelles une organisation se procure les biens et services nécessaires à son activité. Il inclut la planification des besoins, la recherche de fournisseurs, la négociation des conditions d'achat, la passation de commande, la réception, le contrôle de conformité, et parfois même le paiement.

Selon Lambert et Stock (2000), l'approvisionnement est une composante stratégique de la chaîne logistique, car il conditionne la disponibilité des ressources, la qualité des produits et le respect des délais de production ou de prestation.

Dans les entreprises publiques, la fonction approvisionnement est souvent encadrée par des textes réglementaires rigides, notamment en matière de passation de marchés, ce qui peut ralentir le processus.

I.2.2 Définition de la logistique

La logistique, quant à elle, englobe un champ plus large. Elle se définit comme « l'ensemble des activités visant à maîtriser les flux physiques, d'information et financiers, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux, dans le but de satisfaire la demande au moindre coût » (Ballou, 2004).

Elle inclut donc l'approvisionnement, mais aussi le stockage, la manutention, le transport, la distribution et le suivi. La logistique assure la cohérence et la fluidité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Dans les environnements complexes ou instables, une logistique bien organisée permet d'améliorer la résilience des opérations.

1.2.3 Complémentarité et articulation entre approvisionnement et logistique¹⁶

L'approvisionnement est une sous-fonction de la logistique, mais les deux fonctions sont étroitement liées et interdépendantes. Une bonne coordination entre les achats et les autres maillons logistiques permet :

- Une réduction des ruptures de stock,
- Une optimisation des coûts de transport et de stockage,
- Une meilleure planification de la production ou de la distribution.

Dans le cas de l'ENERCA, la faiblesse de l'articulation entre les fonctions d'approvisionnement et de logistique peut entraîner des retards, des surcoûts ou des pannes de service. Il est donc nécessaire d'adopter une approche intégrée et collaborative pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

1.3 Principales approches de gestion des stocks

1.3.1 Le modèle de la quantité économique de commande (EOQ ou Wilson)

Le modèle EOQ (Economic Order Quantity), proposé par Ford W. Harris en 1913 et popularisé par Wilson, permet de déterminer la quantité optimale à commander afin de minimiser les coûts totaux liés aux stocks, notamment les coûts de commande et les coûts de possession.

$$N = \sqrt{\frac{C \cdot p \cdot t}{200f}} \quad \text{ou} \quad N = \sqrt{\frac{C \cdot t}{2f}}$$

¹⁶ Harris, F.W. (1913). How many parts to make at once. Factory, The Magazine of Management.

(Si t est en %)

(Si t est en franc)

La formule de base est :

C : Consommation annuelle

F : Coût d'obtention d'une commande

T : Coût de possession du stock

P : Prix d'achat

N : Cadence d'approvisionnement

Q : Quantité économique

Ce modèle est très utilisé dans les entreprises industrielles ou commerciales, mais son application dans le secteur public peut être limitée par les délais de passation des marchés et l'instabilité de la demande.

1.3.2 Le système Juste-à-Temps (JAT)

Le Juste-à-Temps est une approche japonaise développée par Taiichi Ohno chez Toyota. Elle vise à réduire au maximum les stocks en ne produisant ou en ne commandant que ce qui est nécessaire, au moment exact où s'est requis.

L'objectif est de supprimer les gaspillages (temps, espace, capital immobilisé), mais cela suppose une excellente coordination avec les fournisseurs et une fiabilité logistique élevée¹⁷.

Dans une entreprise publique comme l'ENERCA, le JAT peut être difficilement applicable à cause des retards administratifs, des imprévus fréquents et de la faiblesse des systèmes d'information.

1.3.3 La méthode ABC (ou analyse de Pareto)

La méthode ABC repose sur le principe de Pareto, selon lequel 20 % des articles stockés

¹⁷ Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press.

représentent 80 % de la valeur totale du stock¹⁸.

Elle consiste à classer les articles en trois catégories :

- A : articles très stratégiques (valeur élevée, gestion rigoureuse),
- B : articles importants (valeur moyenne, suivi modéré),
- C : articles peu coûteux (valeur faible, gestion simple).

Cette méthode permet de concentrer les efforts de gestion et de contrôle sur les articles les plus critiques. Elle est particulièrement utile dans les environnements à ressources limitées.

Tableau 1 : ABC

| Classe | Description | Exemple |
|---------|---|-----------------------------------|
| A (20%) | Articles à forte valeur à surveiller de très près | Pièces critiques, composants clés |
| B (30%) | Articles à valeur moyenne, gestion intermédiaire | Fournitures régulières |
| C (50%) | Articles à faibles valeur, contrôle allégé | Petits consommables papeterie. |

Source : *Pareto, V. (1896), Cours d'économie politique. Chopra & Meindl (2019), pour l'approche ABC*

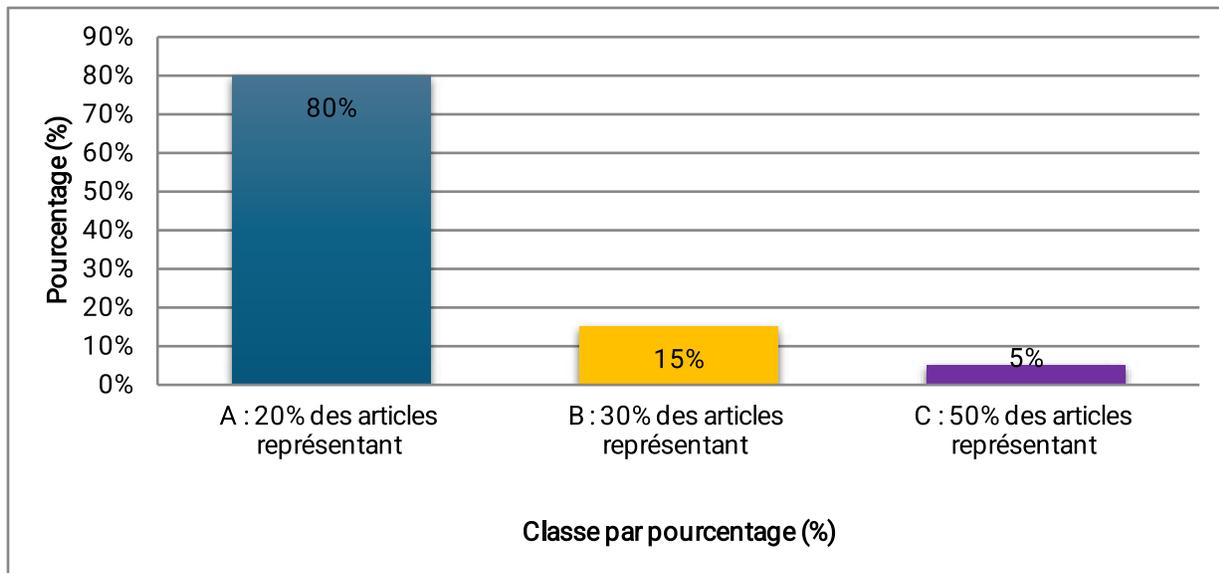
A : 20% des articles représentant 80% de la valeur

B : 30% des articles représentant 15% de la valeur

C : 50% des articles représentant 5% de la valeur

Figure 3 : Graphique de la Loi de Pareto (20/80)

¹⁸ Pareto, V. (1896). Cours d'économie politique. Lausanne ; Chopra, S. & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management.



Source : Pareto, V. (1896) – Cours d'économie politique. Chopra & Meindl (2019) – pour l'approche ABC

I.3.4 La gestion des stocks de sécurité

Les stocks de sécurité sont des quantités supplémentaires conservées pour faire face aux incertitudes (retards de livraison, pics de demande, pannes imprévues).

Ils sont essentiels dans les environnements instables ou à faible fiabilité logistique, comme c'est le cas dans de nombreux pays d'Afrique centrale.

La détermination du niveau optimal de stock de sécurité repose sur l'analyse du niveau de service souhaité, de la variabilité de la demande et des délais d'approvisionnement¹⁹.

¹⁹ Ballou, R.H. (2004).

I.4 La logistique dans les entreprises publiques : enjeux spécifiques

I.4.1 Contraintes réglementaires et administratives

Les entreprises publiques sont soumises à des règles strictes en matière de gestion des achats et de passation des marchés. Ces procédures visent à garantir la transparence, l'équité et la conformité aux textes régissant les finances publiques.

Cependant, cette réglementation – bien que nécessaire – ralentit considérablement les opérations logistiques. Par exemple, l'obligation de passer par des appels d'offres ouverts peut allonger les délais d'approvisionnement, compromettre la planification des stocks et entraîner des ruptures fréquentes²⁰.

I.4.2 Centralisation des décisions logistiques

Dans beaucoup d'organismes publics, la gestion logistique est centralisée. Cela signifie que toutes les décisions concernant les achats, les commandes, la gestion des fournisseurs et les livraisons sont prises à un niveau supérieur, souvent à la direction générale.

Cette centralisation excessive engendre :

- Une perte d'autonomie des unités opérationnelles,
- Un manque de réactivité face aux urgences,
- Des goulets d'étranglement dans la circulation des informations et la validation des demandes.

I.4.3 Limites structurelles et technologiques

Les entreprises publiques souffrent généralement d'un retard technologique. L'absence de systèmes de gestion intégrés (ERP), la gestion manuelle des stocks, et l'absence de tableaux de bord logistiques affaiblissent l'efficacité des opérations.

Par ailleurs, les équipements logistiques (entrepôts, véhicules, systèmes de manutention) sont souvent vétustes ou insuffisants. Cette situation se traduit par une

²⁰ Kébé, A. (2017). Analyse des procédures d'approvisionnement dans les entreprises publiques africaines : Cas de la SENELEC. Mémoire de Master, Dakar.

mauvaise gestion des flux, une détérioration des produits stockés, voire des pertes financières importantes.

I.4.4 Défis liés à la gouvernance et aux ressources humaines

La logistique publique est également affectée par :

- Le manque de formation continue des gestionnaires logistiques,
- L'absence de profils spécialisés en logistique ou supply chain,
- L'instabilité des cadres décisionnaires (turn-over politique),
- Parfois, des pratiques non éthiques qui compromettent la transparence.

Ces défis rendent difficile l'adoption de bonnes pratiques logistiques et l'amélioration durable de la performance dans des entités comme l'ENERCA.

I.5 Lien entre performance logistique et performance globale

I.5.1 Définition de la performance logistique

La performance logistique se mesure à travers la capacité d'une organisation à planifier, exécuter et contrôler efficacement les flux physiques et d'information tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Selon Ballou (2004), elle peut être évaluée selon plusieurs indicateurs :

- Le taux de service (niveau de satisfaction client),
- Le respect des délais (ponctualité),
- La maîtrise des coûts logistiques,
- La fiabilité des stocks et des livraisons.

Une logistique performante permet d'assurer la fluidité des opérations, de minimiser les pertes et d'accroître la compétitivité de l'organisation, même dans un environnement public.

I.5.2 La logistique comme levier de performance globale

La logistique ne se limite pas à l'acheminement des biens ; elle a un rôle stratégique dans la réussite de l'organisation.

Une bonne gestion logistique :

- Favorise la réduction des coûts opérationnels,
- Améliore la qualité du service rendu,
- Renforce la réputation et la fiabilité de l'entreprise,
- Contribue à la réduction des gaspillages et des délais.

Dans les entreprises publiques, cela se traduit par une meilleure qualité des services aux citoyens, une utilisation plus efficiente des ressources budgétaires, et une confiance accrue des bailleurs de fonds et partenaires.

I.5.3 Enjeux pour les entreprises publiques comme l'ENERCA

Pour une entreprise stratégique comme l'ENERCA, une logistique maîtrisée permet :

- D'éviter les interruptions de service (pannes dues à des pièces manquantes, etc.),
- De sécuriser l'approvisionnement en matériels critiques (transformateurs, câbles, carburant, etc.),
- De mieux planifier les interventions techniques sur le réseau,
- Et, à terme, d'améliorer l'accès à l'énergie pour la population.

Un système d'approvisionnement et de gestion des stocks performant devient ainsi un pilier de la performance organisationnelle, économique et sociale de l'entreprise.

II. REVUE EMPIRIQUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA PROCÉDURE D'APPROVISIONNEMENT

Cette section présente une synthèse des travaux de recherche appliqués et des études de cas empiriques menées dans différents contextes sur les pratiques

d'approvisionnement et de gestion des stocks.

Contrairement à la revue théorique qui se concentre sur les concepts et les modèles, cette revue empirique explore les observations de terrain, les résultats concrets et les enseignements tirés dans des organisations réelles.

Ces études, menées notamment dans des entreprises publiques africaines ou dans des institutions à but non lucratif, offrent des points de comparaison pertinents pour mieux comprendre les réalités logistiques de l'ENERCA.

II.1 Études sur les pratiques d'approvisionnement dans le secteur public

II.1.1 Pratiques observées dans les entreprises publiques africaines

De nombreuses recherches empiriques menées en Afrique subsaharienne ont mis en évidence les caractéristiques spécifiques des procédures d'approvisionnement dans les entreprises publiques.

Selon une étude menée par Kébé (2017) au sein de la SENELEC (Sénégal), les approvisionnements sont souvent soumis à des procédures longues, complexes et bureaucratisées, imposées par le Code des marchés publics. Ces exigences visent la transparence, mais entraînent des délais d'exécution très longs, nuisant à l'efficacité opérationnelle²¹.

De même, une étude sur la société SNEL (Société Nationale d'Électricité) en République Démocratique du Congo, citée par Tshikomb (2021), révèle que les retards de livraison dus à la lourdeur des validations administratives ont souvent causé des interruptions de service dans le secteur de l'énergie.

II.1.2 Études sur les hôpitaux et institutions publiques

Dans un autre domaine, l'étude de Koffi et Akakpo (2019) sur les hôpitaux publics en Côte d'Ivoire montre que le manque de prévision des besoins, l'absence de système informatisé et la centralisation des commandes entraînent régulièrement des ruptures de stocks de médicaments essentiels. Ces ruptures compromettent la qualité des soins

²¹ Kébé, A. (2017) ; Tshikomb, B. (2021).

et la confiance des usagers envers le service public.

Ces observations sont confirmées par des études menées au Burkina Faso, au Mali et au Bénin sur la gestion des stocks dans les collectivités locales : les pratiques d'achat y sont souvent réactives, non planifiées, et marquées par un manque de coordination entre les services²².

II.1.3 Enseignements pour le cas de l'ENERCA

Ces études empiriques révèlent que les défis logistiques rencontrés par l'ENERCA ne sont pas isolés, mais partagés par de nombreuses structures publiques dans la sous-région.

Elles permettent d'identifier les éléments suivants :

Un écart important entre les procédures officielles et la réalité de terrain,

Une faible capacité de planification,

Une influence administrative et politique forte dans les décisions d'achat,

Une inefficacité structurelle liée à l'absence d'outils modernes (ERP, tableaux de bord, etc.).

Ces éléments offrent un cadre de comparaison utile pour évaluer les performances logistiques de l'ENERCA à travers une lecture critique de ses pratiques actuelles.

II.2 Difficultés opérationnelles rencontrées dans la mise en œuvre

II.2.1 Allongement des délais d'approvisionnement

Les études de terrain révèlent que l'un des problèmes majeurs rencontrés dans le secteur public est l'extrême lenteur des processus d'approvisionnement.

Selon Zongo (2020), dans les administrations publiques d'Afrique de l'Ouest, le cycle de passation de marchés peut durer entre 4 à 6 mois, voire davantage lorsqu'il s'agit de fournitures techniques.

²² • Koffi, E. & Akakpo, K. (2019). Gestion des stocks dans les hôpitaux publics en Côte d'Ivoire. Revue Africaine des Sciences de Gestion.

Cette lenteur est souvent due à :

- La complexité des procédures administratives (visas, autorisations multiples),
- L'obligation de recourir aux appels d'offres publics,
- Le manque d'autonomie des services logistiques.

Dans le cas de l'ENERCA, de tels délais peuvent conduire à des interventions techniques retardées, des arrêts de production ou des ruptures d'alimentation électrique.

II.2.2 Faiblesse des systèmes d'information logistique

Une autre difficulté récurrente est l'absence de systèmes informatisés fiables pour gérer les commandes, suivre les livraisons, et anticiper les ruptures.

Dans de nombreux cas, les entreprises publiques continuent de fonctionner avec des fiches manuelles, sans logiciel de gestion des stocks ni tableaux de bord.

Cela entraîne :

- Des erreurs de saisie fréquentes,
- Une perte de traçabilité,
- Une incapacité à produire des rapports en temps réel.

L'étude menée par Diarra (2018) dans une société de transport public à Bamako montre qu'en l'absence de logiciel, plus de 30 % des stocks ne sont pas régulièrement mis à jour, ce qui génère des surstocks ou des ruptures injustifiées.

II.2.3 Dépendance vis-à-vis de fournisseurs peu performants

Plusieurs recherches soulignent que les entreprises publiques sont parfois contraintes de traiter avec des fournisseurs sélectionnés pour des raisons non techniques, souvent liées à des pressions politiques ou à des arrangements informels²³.

Cela aboutit à :

²³ Diarra, M. (2018). Analyse des ruptures de stocks dans les sociétés publiques à Bamako. Mémoire de Master.

- Des livraisons incomplètes ou non conformes,
- Des fournisseurs non fiables ou sans capacité logistique suffisante,
- Des litiges récurrents sur la qualité des produits.

Dans ces conditions, le service logistique perd toute capacité de contrôle sur la chaîne d'approvisionnement, et l'efficacité globale de l'entreprise s'en trouve dégradée.

II.3 Facteurs clés de succès identifiés dans d'autres études

II.3.1 Digitalisation et automatisation des processus

Plusieurs études empiriques montrent que la digitalisation est un facteur déterminant de performance dans la gestion des approvisionnements²⁴.

L'étude de Nguema (2020), menée dans des entreprises publiques gabonaises, a démontré que l'introduction d'un logiciel ERP (Enterprise Resource Planning) a permis :

- Une réduction des délais de commande de plus de 35 %,
- Une amélioration de la traçabilité des mouvements de stocks,
- Une meilleure transparence des opérations.

La dématérialisation des bons de commande, le suivi automatisé des livraisons et l'utilisation de tableaux de bord dynamiques favorisent une prise de décision plus rapide et plus fiable.

II.3.2 Renforcement des compétences logistiques

Dans les entreprises qui ont connu des améliorations significatives, la formation continue du personnel logistique a joué un rôle clé²⁵.

Selon une étude de M'Baye (2016) sur les structures hospitalières au Sénégal, les agents de gestion formés à la planification des approvisionnements, à la négociation fournisseurs et à l'utilisation des outils de suivi ont contribué à :

²⁴ Nguema, P. (2020).

²⁵ M'Baye, S. (2016). Impact de la formation sur la performance logistique hospitalière au Sénégal. Thèse, Université Cheikh Anta Diop.

- Réduire les ruptures de stocks critiques,
- Mieux anticiper les besoins futurs,
- Améliorer la qualité des rapports de suivi.

Cela montre que la compétence humaine reste un pilier de l'efficacité logistique, même en contexte public.

II.3.3 Décentralisation des décisions d'achat

Plusieurs institutions ont expérimenté avec succès une décentralisation partielle des décisions d'approvisionnement.

Dans le cadre d'une étude menée par le PNUD au Cameroun (2015), certaines entreprises publiques ont permis aux antennes régionales de passer directement commande auprès de fournisseurs agréés.

Résultat²⁶ :

- Gain en réactivité opérationnelle,
- Meilleure adaptation aux besoins locaux,
- Réduction des coûts liés aux procédures centralisées.

Cependant, cette approche nécessite un contrôle interne rigoureux, avec des mécanismes de suivi pour éviter les abus.

II.3.4 Partenariats fournisseurs à long terme

Enfin, certaines études soulignent l'importance d'instaurer des relations durables et contractuelles avec les fournisseurs stratégiques.

Un partenariat fondé sur des objectifs partagés, des indicateurs de performance et une confiance mutuelle permet :

- D'améliorer la qualité des livraisons,

²⁶ PNUD Cameroun (2015). Étude sur la décentralisation des achats publics. Rapport interne.

- D'optimiser les prix à long terme,
- D'intégrer les fournisseurs dans la planification logistique.

Cela renforce la résilience de la chaîne d'approvisionnement face aux imprévus.

II.4 Synthèse critique des études empiriques

II.4.1 Points de convergence entre les études

La revue des recherches empiriques sur les pratiques d'approvisionnement dans les entreprises publiques met en évidence un certain nombre de constats récurrents :

- Des procédures d'achat souvent rigides et bureaucratiques, ralenties par les exigences légales de transparence,
- Un manque d'autonomie opérationnelle au niveau des services logistiques,
- L'utilisation de méthodes manuelles ou archaïques de gestion des stocks,
- Des difficultés à entretenir des relations stables avec des fournisseurs fiables,

Des ruptures fréquentes de stock, affectant la qualité de service rendu aux usagers.

Ces problèmes, bien qu'observés dans des contextes différents, présentent des similitudes frappantes avec la situation de l'ENERCA en Centrafrique.

II.4.2 Limites des solutions proposées

Si plusieurs facteurs de succès ont été identifiés (digitalisation, formation, décentralisation), leur mise en œuvre concrète reste souvent limitée :

- Par manque de financement ou d'investissement durable,
- Par une résistance au changement interne (culture administrative rigide),
- Par l'instabilité du personnel ou l'ingérence politique dans les choix logistiques,
- Et surtout par l'absence d'une vision stratégique intégrée de la fonction logistique.

Ainsi, les réformes menées dans certains pays ou institutions restent souvent inachevées ou inefficaces à long terme, faute d'un accompagnement structurel.

II.4.3 Leçons pour le cas de l'ENERCA

À la lumière des enseignements tirés des expériences empiriques, plusieurs leçons clés peuvent être retenues pour guider l'analyse de la situation logistique de l'ENERCA :

- L'urgence de moderniser les outils de gestion logistique (système informatisé, tableaux de bord, indicateurs de performance),
- La nécessité de renforcer les capacités humaines à travers des formations continues et des recrutements ciblés,
- L'importance d'assouplir et de simplifier certaines procédures internes, sans compromettre la transparence,
- L'intérêt d'établir des relations contractuelles durables avec des fournisseurs fiables,
- Et enfin, la pertinence d'une gouvernance logistique intégrée et proactive, capable d'anticiper les besoins et de gérer les risques.

CONCLUSION

Ce chapitre a permis d'examiner les fondements théoriques et empiriques relatifs à la procédure d'approvisionnement et à la gestion des stocks, notamment dans le contexte spécifique des entreprises publiques.

La revue théorique a permis de cerner l'évolution des modèles logistiques, depuis la logistique traditionnelle jusqu'aux concepts modernes de chaîne d'approvisionnement intégrée, tout en mettant en lumière les principales approches de gestion des stocks (EOQ, JAT, ABC, stock de sécurité). Elle a également montré que la logistique, lorsqu'elle est bien maîtrisée, constitue un levier stratégique pour améliorer la performance globale d'une entreprise, y compris dans le secteur public.

La revue empirique, quant à elle, a permis d'identifier plusieurs dysfonctionnements fréquemment observés dans les entreprises publiques africaines : délais excessifs, manque de compétences, faiblesse des outils de gestion, dépendance vis-à-vis de fournisseurs peu fiables. Toutefois, les études ont également mis en évidence des

pistes d'amélioration efficaces, notamment à travers la digitalisation, la formation, la décentralisation et les partenariats durables.

Ainsi, l'ensemble des connaissances mobilisées dans ce chapitre constitue une base analytique solide pour évaluer, dans les prochains chapitres, le fonctionnement logistique de l'ENERCA. Ce cadre de référence permettra de confronter les constats empiriques aux pratiques actuelles de l'entreprise et de proposer des solutions réalistes, adaptées à son contexte organisationnel²⁷.

²⁷ Synthèse appuyée sur toutes les références ci-dessus.

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA PROCEDURE
D'APPROVISIONNEMENT A L'ENERCA ET PERSPECTIVES
D'AMELIORATION**

INTRODUCTION PARTIELLE

Dans le but de comprendre les réalités pratiques de la procédure d'approvisionnement au sein de l'ENERCA, cette deuxième partie s'appuie sur une analyse approfondie des données collectées par le biais d'un questionnaire adressé aux agents directement impliqués dans la chaîne logistique. Il s'agit d'identifier les mécanismes actuels, d'évaluer leurs forces et leurs limites, et de proposer des solutions concrètes et adaptées au contexte spécifique de cette entreprise paraétatique.

En effet, si l'ENERCA dispose d'une procédure formalisée d'approvisionnement, plusieurs insuffisances ont été relevées aussi bien dans son application que dans sa compréhension par les agents. Le fonctionnement interne du service, les outils utilisés, la coordination entre les départements, ainsi que les méthodes de gestion des stocks constituent autant d'éléments clés à analyser pour établir un diagnostic rigoureux.

Cette partie se décline en deux chapitres. Le premier dresse une analyse critique du système actuel de gestion des approvisionnements et des stocks, en mettant en lumière les dysfonctionnements relevés. Le second chapitre, quant à lui, propose des stratégies d'amélioration fondées sur les résultats de l'enquête terrain, dans une logique d'optimisation des coûts, des délais et de la qualité.

CHAPITRE III : DIAGNOSTIC DE LA PROCEDURE D'APPROVISIONNEMENT A L'ENERCA



INTRODUCTION

La gestion efficace des approvisionnements et des stocks représente un enjeu crucial pour toute entreprise, en particulier pour les sociétés paraétatiques comme l'ENERCA, qui doivent répondre à des besoins opérationnels constants tout en respectant des contraintes administratives strictes. Ce chapitre se propose d'analyser le fonctionnement actuel du système d'approvisionnement de l'ENERCA à travers une lecture critique de ses procédures, de ses structures internes et des moyens mis en œuvre.

Cette analyse repose en grande partie sur les réponses recueillies par le biais du questionnaire administré auprès des agents concernés. Elle permet de mieux cerner les pratiques en vigueur, les outils utilisés, les rôles des différents intervenants, ainsi que les principales contraintes et défaillances qui impactent négativement la performance du système. En mettant en évidence les faiblesses du modèle actuel, ce chapitre établit les bases nécessaires à la formulation des recommandations présentées dans le chapitre suivant²⁸.

I. PRESENTATION DE L'ENERCA ET SON SERVICE D'APPROVISIONNEMENT

L'ÉNERCA (Énergie Centrafricaine) est une entreprise publique en charge de la production, du transport et de la distribution de l'énergie électrique en République

²⁸

Centrafricaine. Elle joue un rôle fondamental dans le développement socio-économique du pays, en garantissant l'accès à une **électricité stable et fiable**.

Pour remplir efficacement ses missions, l'ENERCA dispose d'un service logistique et d'approvisionnement chargé de planifier, organiser, acquérir et gérer les ressources matérielles indispensables à ses activités. Ce service travaille en étroite collaboration avec les directions techniques, les services de **maintenance, et les fournisseurs**.

Cependant, malgré une organisation structurelle en place, le fonctionnement quotidien du service d'approvisionnement souffre encore de plusieurs contraintes organisationnelles, techniques et financières. Un diagnostic s'impose pour identifier les points forts et les dysfonctionnements du système actuel.

I.1. Présentation de l'ENERCA

I.1.1. Historique

L'électrification de l'Oubangui-Chari a débuté en 1942 dans la ville de Bangui grâce à la société « UNELCO » Union-Electrique d'OUTRE-MER qui, par la suite sera remplacée par la société Equatoriale d'Energie Electrique (SEEE). Ce ne sera qu'après les années 1960, que l'Energie Centrafricaine sera créée plus exactement le 25 octobre 1967. Après sa création, l'ENERCA a élargie ses prestations dans l'arrière-pays par rapport à l'exploitation et à la vente de l'électricité. C'est ainsi que les villes des provinces ont été électrifiées. Cet effort a continué jusqu'à la création des centres secondaires à Berberati, Carnot, N'délé. En dépit de la création des centres, l'Energie Centrafricaine, afin de satisfaire sa clientèle installa à la centrale thermique de Bangui des groupes pour l'alimentation des différentes zones et décida avec d'autres entreprises extérieures de créer les barrages de BOALI I et BOALI II²⁹.

I.1.1.1. La production

La production d'électricité en République Centrafricaine est réalisée à partir de deux sources : l'hydraulique à BOALI, la Centrale thermique à Bangui et en provinces. Aujourd'hui, l'ENERCA dispose 17 centres province dont certains ne sont pas

²⁹ Documents internes ENERCA (rapports annuels, organigramme interne, statuts de création) ; Ministère de l'Énergie et de l'Hydraulique (RCA). Rapport sur le secteur énergétique national, 2019.

opérationnels à cause de la crise qu'a connue le pays, on peut citer entre autres le centre de Bossangoa, Bambari, Berberati, Bangassou, Bouar, Boali, Carnot, M'baiki, Mobaye, Sibut, Kembe, Bozoum, Paoua, Mongoumba etc.

I.1.1.2. Le transport

Deux lignes de transport HT (haute tension) 63000 volts relient BOALI à Bangui par l'intermédiaire de deux sous stations A (centre-ville) B (Gobongo). Ces deux sous stations sont reliées entre elles par une bretelle.

I.2. Mission

L'ENERCA poursuit une mission de service public délégué, elle a pour obligation de mettre l'électricité à la disposition des ménages et de veiller à la maintenance des unités de production afin d'améliorer la condition de vie de la population.

I.3. Localisation

L'ENERCA est une société d'ETAT au capital de 4.804.948.094 FCFA divisé en 480 494 actions de 10 000 chacune et une action de 8 094 FCFA accordée à titre gratuit au conseil d'Administration. Son siège est situé à Bangui, mais pour des impératifs de services, il peut être transféré à tout autre lieu du territoire de la République centrafricaine.

I.4. La structure de L'ENERCA

L'ENERCA est une société anonyme (S.A) avec un conseil d'Administration, elle peut au cours de sa vie sociale changer son mode d'Administration et de Direction. La décision est prise par l'assemblée générale extraordinaire qui modifie les statuts en conséquence, ces modifications sont publiées au Registre de commerce et du crédit mobilier (RCCM). L'ENERCA est une société conçue au XIXe siècle comme une entité technique permettant de drainer l'épargne publique. En effet, Comme la plupart des Etats africains, actuellement membres de l'O.H.A.D.A, elle l'était, jusqu'à l'avènement de l'acte uniforme régie par l'ancienne loi française du 24 juillet 1867 et ses lois modificatives ainsi que par quelques rares textes nationaux³⁰.

³⁰ M'Baye, S. (2016). Impact de la formation sur la performance logistique hospitalière au Sénégal.

I.4. Les organes de décision

I.4.1. L'assemblée Générale

Les associés de l'ENERCA manifestent à travers l'assemblée générale l'expression de leurs droits, ils se réunissent au sein d'une instance décisionnelle qu'est l'assemblée générale, c'est à travers cette instance qu'ils peuvent contrôler les organes de gestion et participer à la prise de décisions importantes relatives à l'orientation de la vie de l'Entreprise ou la modification des statuts s'y référant.

I.4.2. L'assemblée Générale Ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle au cours de laquelle toutes les décisions sont prises. Elle ne modifie pas les statuts, elle se réunit une fois par an en l'occurrence dans les six mois qui suivent la clôture des comptes de l'exercice en cours.

I.4.3. L'assemblée Générale Extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes ses dispositions. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires sous réserves des organisations résultants d'un regroupement d'actions décidé et effectué.

I.4.4. Le Conseil d'Administration

La société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au minimum et de douze au plus, sous réserve de la dérogation prévue par l'acte uniforme en cas de fusion. Dans la limite du tiers de son effectif, le conseil peut comprendre des administrateurs non actionnaires. Dans cette structure, le conseil d'Administration n'est, comme son nom l'indique, qu'un organe d'administration. Le conseil ne traite pas directement avec les tiers. Ce rôle revient à la direction. Bien plus, le conseil d'Administration ne peut agir que comme corps, organe, en prenant des décisions. Aucun Administrateur n'a de pouvoir propre, sauf bien évidemment le Président du Conseil. En sa qualité du Président du Conseil d'Administration et des Assemblées Générales essentielles, il :

- Convoque et préside les réunions du Conseil d'Administration et les Assemblées Générales d'actionnaires ;
- Veille à ce que le Conseil d'Administration assure le contrôle de la gestion de la société ;
- Opère à toute époque de l'année, les vérifications qu'il juge opportunes et peut se faire communiquer tous documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission ;
- Effectue également pendant son exercice, un contrôle interne de la gestion de la société.

I.5. Les Organes de Gestion

I.5.1. La Direction Générale

La gestion des activités de l'ENERCA est sous l'autorité d'un Directeur Général nommé par décret, pris en conseil des ministres sur propositions du conseil d'administration. Il est l'unique responsable devant le chef d'administration de la gestion de la société par les pouvoirs qui lui sont délégués. Il prend des décisions par rapport à l'intérêt de la société, il motive le personnel à participer à la poursuite de l'objectif principal que s'est fixé la société.

Le Directeur Général doit décider des actes qui ont trait à la bonne marche de la société et canaliser toutes les informations internes.

Le Directeur Général est nommé pour une durée fixée par le Conseil d'Administration ; il peut être révoqué à tout moment par ce dernier. En cas d'empêchement temporaire ou définitif du Directeur Général, le Conseil d'Administration pourvoit à son remplacement.

La Direction Générale de l'ENERCA comporte six (7) Directions et quatre (04) cellules d'Audit interne.

- 1. La Direction du Contrôle de Gestion (DCG) ;**
- 2. La Direction de la Coordination des Projets (DCP) ;**

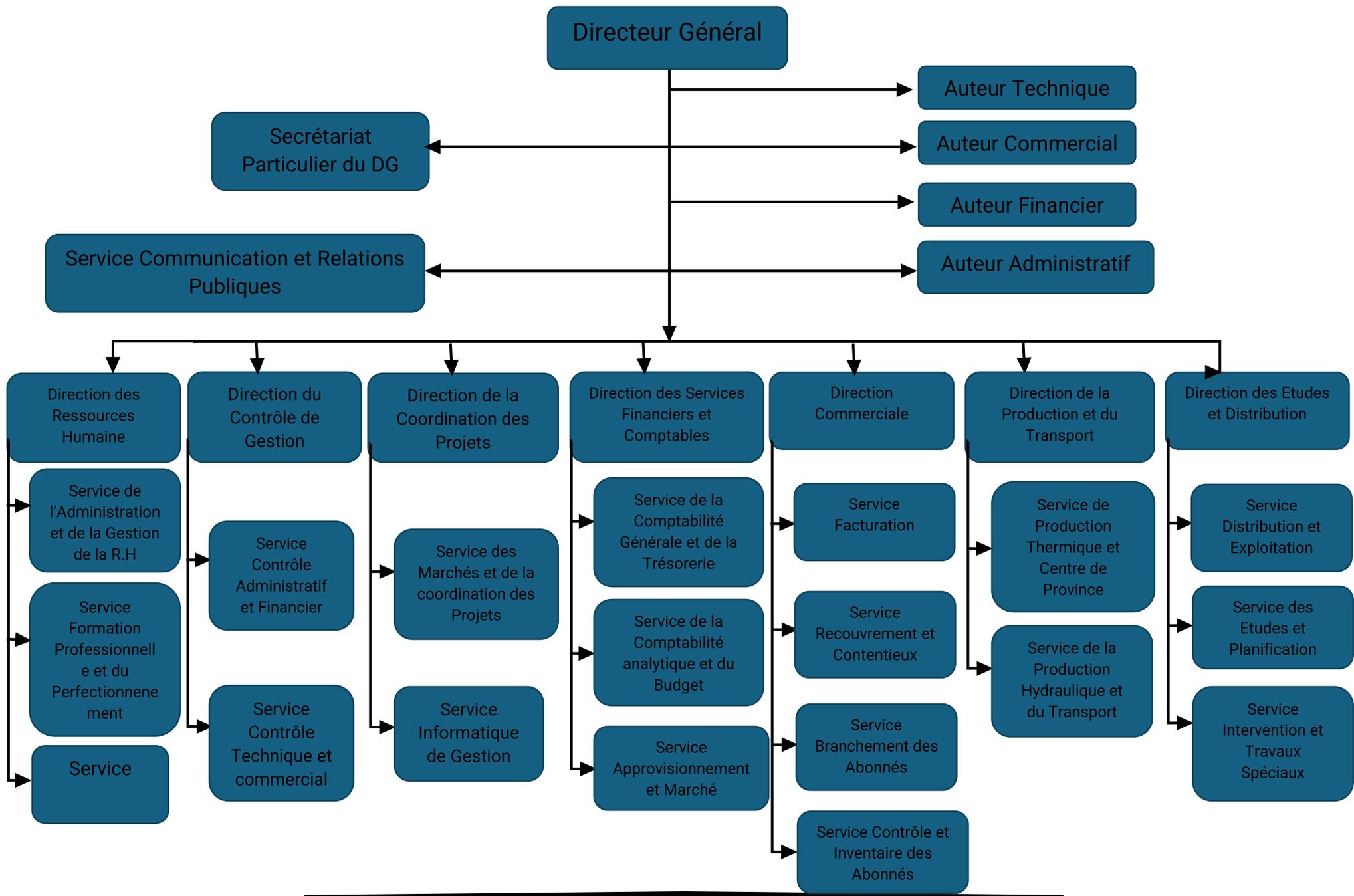
3. La Direction de la Production et du Transport (DPT) ;
4. La Direction des Etudes et de de Distribution (DED) ;
5. La Direction Commerciale (DC) ;
6. La Direction des Services Financier et Comptable (DSFC) ;
7. La Direction des Ressources Humaines (DRH).
8. L'Audit Technique ;
9. L'Audit Commercial ;
10. L'Audit Financier ;
11. L'Audit Administratif.

I.6. La principale Mission de l'ENERCA

L'ENERCA poursuit une mission de service public délégué, elle a pour obligation de mettre l'électricité à la disposition des ménages et de veiller à la maintenance des unités de production afin d'améliorer la condition de vie de la population.

I.7. ORGANIGRAMME DE L'ENERCA

Figure 4 : Organigramme fonctionnel de l'ENERCA



II. DYSFONCTIONNEMENTS ET CONTRAINTES DU SYSTEME EXISTANT

Malgré l'existence d'une procédure formelle d'approvisionnement à l'ENERCA, sa mise en œuvre rencontre de nombreuses limites. Les résultats issus de l'enquête terrain révèlent un ensemble de dysfonctionnements organisationnels, techniques et humains qui affectent non seulement l'efficacité des approvisionnements, mais aussi la qualité du service rendu.

Cette section vise donc à présenter de manière détaillée les principales faiblesses observées dans le système d'approvisionnement et de gestion des stocks. L'objectif est de mieux comprendre les contraintes internes qui freinent la performance globale de la chaîne logistique, afin d'envisager des pistes réalistes d'amélioration.

II.1. Faiblesses organisationnelles et procédurales identifiées

L'analyse des données issues du terrain met en lumière plusieurs défaillances dans la structuration et le fonctionnement des procédures d'approvisionnement à l'ENERCA. Ces faiblesses nuisent à l'efficacité globale du processus, allongent les délais et engendrent des risques de rupture de stock ou de mauvaise qualité des biens acquis³¹.

II.1.1 Absence de mise à jour du manuel de procédure

L'un des constats majeurs est l'obsolescence du manuel de procédure, dont la dernière version date de 2019. Depuis cette date, aucune révision formelle n'a été entreprise, alors que les besoins opérationnels et les contextes économiques évoluent. Cette situation crée un décalage entre les directives officielles et la réalité du terrain, rendant difficile la conformité des pratiques.

II.1.2 Méconnaissance de la procédure par les agents concernés

Une proportion importante d'agents interrogés reconnaît une connaissance limitée ou partielle des étapes formelles de la procédure. Cette méconnaissance entraîne une

³¹ Lambert, D.M. & Stock, J.R. (2000). Strategic Logistics Management. McGraw-Hill.

Kébé, A. (2017). Analyse des procédures d'approvisionnement dans les entreprises publiques africaines : Cas de la SENELEC.

mauvaise application des règles en vigueur, un manque d'initiative et une dépendance excessive à certains agents expérimentés. Il en résulte une perte de temps, des erreurs de traitement et un manque d'autonomie au sein des équipes³².

II.1.3 Lourdeur administrative du circuit de validation

La procédure d'achat comprend de nombreuses étapes de validation, passant par plusieurs services (approvisionnement, budget, comptabilité, direction générale, etc.). Ce circuit long et rigide engendre des délais excessifs – parfois plus d'un mois – entre l'expression du besoin et la livraison effective. Cette lourdeur administrative est l'un des principaux freins à la réactivité et à la performance du système³³.

II.1.4 Priorisation du coût au détriment de la qualité

Les décisions d'achat sont souvent orientées vers le fournisseur proposant le prix le plus bas, sous l'impulsion du service financier. Cette logique de réduction des coûts, bien que compréhensible, se fait souvent au détriment de la qualité des produits acquis. Les agents ont rapporté que les matériels à bas prix sont fréquemment défectueux ou de courte durée de vie, ce qui engendre des surcoûts à moyen terme³⁴.

II.2.1. Contraintes logistiques, financières et techniques

Au-delà des insuffisances organisationnelles, l'ENERCA fait face à des contraintes matérielles, budgétaires et techniques qui limitent considérablement la performance de son système d'approvisionnement. Ces contraintes, cumulées aux lenteurs administratives, contribuent à des dysfonctionnements persistants et à une mauvaise satisfaction des besoins internes³⁵.

³² Diarra, M. (2018). Analyse des ruptures de stocks dans les sociétés publiques à Bamako. Mémoire de Master.

M'Baye, S. (2016). Impact de la formation sur la performance logistique hospitalière au Sénégal.

³³ Zongo, M. (2020). Problématiques d'approvisionnement dans les collectivités locales en Afrique de l'Ouest.

³⁴ Chopra, S. & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation. Pearson. Ballou, R.H. (2004).

³⁵ PNUD Cameroun (2015). Étude sur la décentralisation des achats publics. Rapport interne.

Koffi, E. & Akakpo, K. (2019). Gestion des stocks dans les hôpitaux publics en Côte d'Ivoire.

II.2.1.1. Insuffisance des infrastructures de stockage

Les agents ont souligné l'absence de magasins appropriés, notamment dans les centres provinciaux. Le stockage s'effectue souvent de manière informelle, avec des matériels entreposés à l'air libre ou dispersés dans la cour, exposés aux intempéries et aux risques de dégradation. Ce manque d'infrastructures compromet la conservation des équipements et entraîne des pertes non négligeables³⁶.

II.2.1.2 Faiblesse des moyens de manutention

La manutention des équipements s'effectue majoritairement de façon manuelle, ce qui augmente la pénibilité du travail, le risque d'accident et les délais de traitement. L'absence d'équipements de levage ou de transport internes ralentit les opérations logistiques et limite la capacité de l'entreprise à gérer efficacement de grandes quantités de produits³⁷.

II.2.1.3 Manque de réactivité du service comptable

L'un des freins majeurs rapportés concerne la lenteur du service comptable dans le traitement des paiements. Le refus ou la réticence à décaisser les fonds nécessaires pour les achats urgents entraîne des retards dans les commandes et compromet le respect des délais. Cette lenteur financière bloque souvent la chaîne d'approvisionnement en amont.

II.2.1.4 Faible maîtrise logistique du personnel

Les agents en charge de l'approvisionnement et des stocks ne disposent pas toujours des compétences techniques suffisantes pour appliquer des méthodes modernes telles que le Juste-à-Temps ou la gestion des stocks de sécurité. Ce manque de formation logistique limite la capacité d'anticipation, engendre des ruptures fréquentes et nuit à l'efficacité du service.

II.2.2. Manque de coordination interservices

La fluidité du processus d'approvisionnement dépend fortement de la collaboration

³⁶ Nguema, P. (2020). Digitalisation des chaînes logistiques dans les entreprises publiques gabonaises.

³⁷ Ballou, R.H. (2004); Christopher, M. (2016).

entre les différents services impliqués : logistique, technique, comptabilité, budget, direction générale, etc. Or, les résultats de l'enquête montrent un déficit de communication et de coordination entre ces entités, ce qui engendre des lenteurs, des incompréhensions et une perte d'efficacité globale.

II.2.2.1 Absence de cadre formel de concertation

Il n'existe pas de réunions régulières ou de mécanismes formels de concertation entre les services concernés. Chaque entité fonctionne en vase clos, ce qui limite la circulation de l'information et la prise de décision concertée. En conséquence, les décisions stratégiques relatives aux achats sont souvent prises sans une vision globale des besoins et des contraintes opérationnelles.

II.2.2.2 Retard dans la validation des documents entre services

Le cheminement des documents d'approvisionnement, notamment les bons de commande, les factures proforma et les fiches de validation, souffre d'un manque de fluidité. Les services financiers, budgétaires ou de direction prennent parfois plusieurs jours, voire semaines, pour traiter un même dossier. Ce retard cumulatif ralentit le processus d'achat et allonge considérablement les délais de livraison.

II.2.2.3 Mauvaise synchronisation des besoins et des ressources

Il arrive fréquemment que les services techniques expriment des besoins qui ne sont pas pris en compte à temps par les services financiers ou logistiques, faute de coordination préalable. Cette désynchronisation entraîne des situations de blocage, où les matériels arrivent en retard ou ne correspondent pas exactement aux besoins exprimés, générant ainsi un gaspillage de ressources.

II.2.3 Conséquences sur les délais, la qualité et les coûts

Les dysfonctionnements et contraintes identifiés dans les précédents points ont un impact direct et significatif sur les performances logistiques et financières de l'ENERCA. En particulier, trois dimensions fondamentales du pilotage des approvisionnements – les délais, la qualité et les coûts – sont affectées, compromettant ainsi la satisfaction des besoins et l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Les éléments ci-dessus peuvent être synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Synthèse des dysfonctionnements identifiés

| | |
|---------------------------------------|--|
| Manuel non mis à jour depuis 2019 | Procédures inadaptées, confusion des agents |
| Méconnaissance des procédures | Erreurs, dépendance à quelques agents expérimentés |
| Validation administrative trop longue | Allongement des délais d'approvisionnement |
| Achat basé uniquement sur le coût | Matériels de mauvaise qualité, surcoûts futurs |
| Absence de magasins en province | Matériels exposés, pertes, stockage inefficace |
| Manutention manuelle | Lenteur, risques de blessure, faible productivité |
| Retards de paiement | Blocage des commandes, non-respect des délais |
| Faible maîtrise logistique | Ruptures, mauvaise planification des besoins |
| Mauvaise coordination interservices | Retards, gaspillage, incompréhensions |

Source : D'après la réponse de nos questionnaires

II.2.3.1 Allongement excessif des délais de traitement

Le processus d'approvisionnement à l'ENERCA est fortement ralenti par la succession de validations administratives, le manque de réactivité des services financiers et l'absence de coordination interservices. Il peut s'écouler plus d'un mois entre l'expression d'un besoin et la réception effective du matériel. De tels retards paralysent souvent les services techniques et nuisent à la continuité du service public.

II.2.3.2 Dégradation de la qualité des produits acquis

La politique d'achat axée principalement sur le moindre coût conduit régulièrement à l'acquisition de produits de qualité inférieure. Plusieurs agents ont rapporté que les matériels achetés à bas prix ne répondent pas aux exigences techniques, s'usent rapidement ou tombent en panne. Cette situation engendre un coût caché lié aux remplacements fréquents et à l'indisponibilité des équipements essentiels.

II.2.3.3 Surcoûts engendrés par les mauvaises pratiques

Les retards, les ruptures de stock, la mauvaise planification et l'achat d'articles inadaptés génèrent des dépenses supplémentaires pour l'entreprise. À cela s'ajoutent les pertes liées à la détérioration des stocks mal entreposés ou mal manipulés. Le manque d'anticipation dans les commandes, combiné à l'absence de méthodes modernes comme le JAT ou la gestion automatisée, nuit à la maîtrise des coûts d'exploitation

CONCLUSION PARTIELLE

L'analyse du système d'approvisionnement actuel de l'ENERCA, appuyée par les données issues de l'enquête terrain, révèle de nombreuses faiblesses tant sur le plan organisationnel que logistique, technique et financier. Bien que l'entreprise dispose d'un cadre procédural formel, celui-ci est peu appliqué, mal connu des agents, et souffre d'un manque d'actualisation.

Les contraintes identifiées sont multiples : lenteur administrative, mauvaise coordination entre les services, absence de moyens matériels adaptés, insuffisance des infrastructures de stockage, retards dans les paiements, et recours systématique au

critère de bas prix au détriment de la qualité. Ces dysfonctionnements ont des conséquences directes sur les performances de l'entreprise, notamment en termes de retards, de surcoûts, et de mauvaise qualité des produits acquis.

Ce diagnostic met en évidence la nécessité d'une réforme structurelle du système d'approvisionnement de l'ENERCA. Le chapitre suivant s'inscrit dans cette dynamique en formulant des recommandations concrètes issues des résultats de l'enquête, dans une logique d'optimisation des coûts, des délais et de la qualité.

CHAPITRE IV : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET STRATÉGIES D'OPTIMISATION DU SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT

INTRODUCTION

À la lumière du diagnostic établi dans le chapitre précédent, il apparaît clairement que le système d'approvisionnement de l'ENERCA présente de nombreuses défaillances structurelles et fonctionnelles. Ces dysfonctionnements nuisent gravement à la performance globale de l'entreprise, tant en termes de respect des délais, de maîtrise des coûts que de qualité des biens et services fournis.

Ce chapitre propose donc une analyse approfondie des résultats issus du terrain, afin d'identifier les perceptions du personnel sur le fonctionnement actuel du système et d'évaluer la validité des hypothèses formulées. À partir de cette base empirique, des recommandations concrètes et réalistes seront formulées pour améliorer le processus d'approvisionnement dans toutes ses dimensions : organisationnelle, logistique, humaine, technologique et stratégique³⁸.

L'objectif est de permettre à l'ENERCA de mettre en place un système plus réactif, transparent, efficace et orienté vers la satisfaction des besoins opérationnels dans un contexte de rigueur budgétaire et de performance attendue.

I. PRESENTATION ET TRAITEMENT DES DONNEES COLLECTEES

Dans le cadre de cette recherche, un questionnaire a été administré au personnel de l'ENERCA afin de recueillir des informations précises sur les pratiques, les perceptions et les difficultés liées au processus d'approvisionnement. L'exploitation de ces données permet de dresser un portrait fidèle du système actuel et de dégager des axes d'amélioration fondés sur les réalités du terrain.

I.1. Population ciblée et méthode de collecte

Le questionnaire a été adressé à un échantillon d'agents issus de différents services

³⁸ Christopher, M. (2016). Logistics and Supply Chain Management. Financial Times Prentice Hall.
Ballou, R.H. (2004). Business Logistics/Supply Chain Management. Pearson Education.

directement ou indirectement impliqués dans la chaîne d'approvisionnement, notamment les services logistique, technique, budgétaire et comptable. La méthode utilisée est celle du questionnaire semi-directif, combinant des questions fermées (oui/non, fréquences, évaluations) et des questions ouvertes pour obtenir des réponses détaillées et nuancées.

La confidentialité a été garantie aux participants, ce qui a favorisé des réponses honnêtes et objectives.

I.2. Type de données recueillies

Les données recueillies couvrent plusieurs volets du système d'approvisionnement :

- ✓ L'existence et la connaissance de la procédure formelle ;
- ✓ Le déroulement des commandes locales et internationales ;
- ✓ Les types d'approvisionnement pratiqués (sur stock ou à la commande) ;
- ✓ Les outils utilisés (logiciels, manuels, etc.) ;
- ✓ Les contraintes logistiques, humaines et financières rencontrées ;
- ✓ La gestion des stocks et les systèmes de suivi ;
- ✓ Les perceptions des agents sur la performance globale du système.
- ✓ Ces informations offrent une base qualitative riche pour l'analyse et la formulation de solutions pertinentes.

I.3. Traitement des réponses

Les réponses ont été traitées manuellement par regroupement thématique. Les questions fermées ont été synthétisées sous forme de tris à plat pour identifier les tendances générales (nombre de "oui", "non", "partiellement", etc.). Les réponses ouvertes ont été analysées de manière qualitative pour faire ressortir les problématiques récurrentes, les suggestions et les perceptions exprimées par les agents.

Les résultats issus de ce traitement sont présentés dans les sections suivantes à travers des résumés clairs, des tableaux de synthèse et, dans certains cas, des

représentations graphiques pour faciliter l'interprétation.

I.4. Tris à plat : tendances générales et perceptions des agents

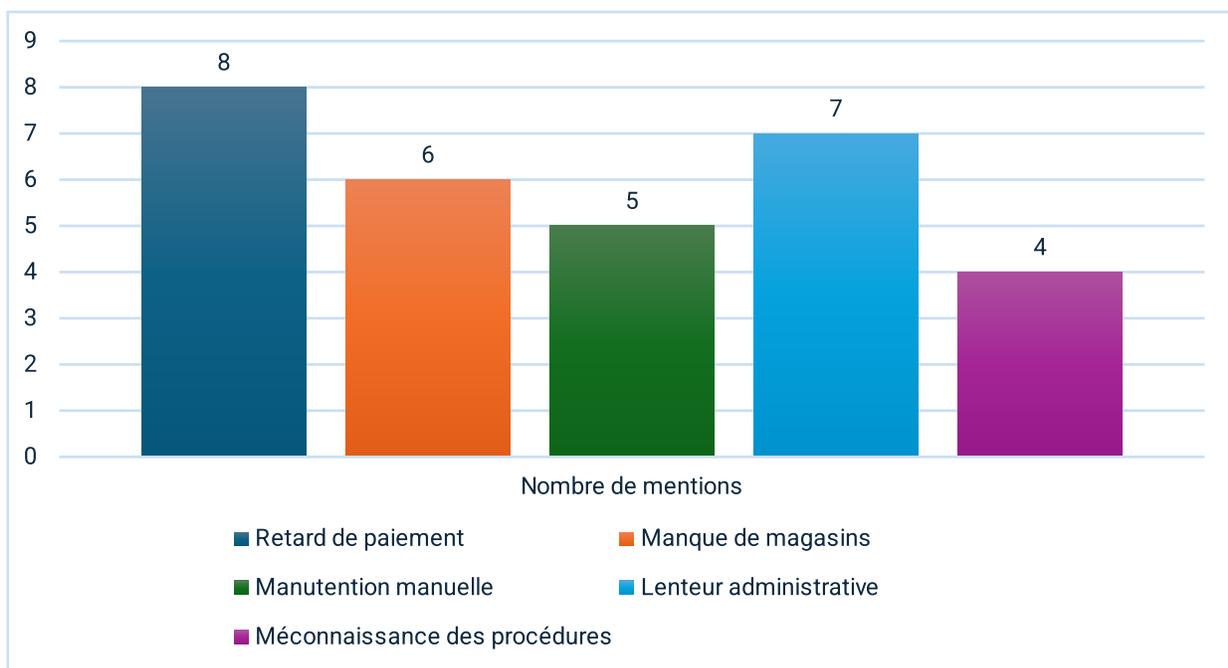
L'analyse des réponses aux questions fermées permet de faire ressortir les tendances générales concernant la perception qu'ont les agents de l'ENERCA de la procédure d'approvisionnement, des outils utilisés et des principales difficultés rencontrées. Les résultats sont présentés par regroupement thématique pour faciliter la lecture.

Tableau 3 : Contraintes les plus citées par les agents

| Contraintes évoquées | Nombre de citations |
|--------------------------------|---------------------|
| Retards de paiement | 8 |
| Lenteur administrative | 7 |
| Manque de magasins en province | 6 |
| Manutention manuelle | 5 |
| Méconnaissance des procédures | 4 |

Source : d'après nos enquêtes

Figure 5 : contraintes logistiques les plus fréquemment citées par les agents de l'ENERCA



Source : D'après la réponse de nos enquêtes

I.4.1. Existence et connaissance de la procédure

Procédure formelle d'approvisionnement :

- ✓ La majorité des agents reconnaît l'existence d'un manuel de procédure (datant de 2019), mais précisent que peu de personnes en ont connaissance ou le consultent régulièrement.

Niveau de connaissance de la procédure :

- ✓ Les agents estiment connaître moyennement ou peu la procédure. Aucun agent n'a déclaré une maîtrise totale, ce qui témoigne d'un déficit de diffusion ou de formation.

Révision des procédures :

- ✓ 100 % des répondants confirment que la procédure n'a pas été révisée depuis 2019, ce qui constitue un frein à l'adaptation du système aux réalités actuelles.

I.4.2. Pratiques d'approvisionnement et outils utilisés

Types d'approvisionnement pratiqués :

- ✓ Approvisionnement sur stock : Oui
- ✓ Approvisionnement sur commande : Oui
- ✓ Autres : Aucun autre mode signalé

Méthodes modernes (JAT, stock de sécurité) :

- ✓ Connaissances théoriques : Oui, mais mal maîtrisées
- ✓ Application réelle : Faible, avec des cas fréquents de rupture totale de stock

Outils de gestion des stocks :

- ✓ Logiciels mentionnés : IWEBS, SAGE FRP, GESTFUEL
- ✓ Suivi : Intermittent, mensuel ou annuel

- ✓ Définition systématique des stocks de sécurité : Non, sauf pour certains produits critiques.

I.4.3. Contraintes perçues dans le processus d'approvisionnement

Parmi les difficultés les plus souvent mentionnées, on note :

- ✓ Manque de coordination interservices ;
- ✓ Retards dans les paiements ;
- ✓ Procédures longues et lourdes ;
- ✓ Faible maîtrise de la logistique par le personnel ;
- ✓ Manque de moyens de manutention ;
- ✓ Inexistence de magasins structurés en provinces ;
- ✓ Préférence de la direction financière pour les offres les moins chères, au détriment de la qualité.

I.4.4. Prise en compte du triangle coût – délai – qualité

Est-ce que les trois critères sont pris en compte ?

- ✓ Non ou partiellement, selon les agents.
- ✓ Le coût est toujours priorisé, au détriment de la qualité et du respect des délais, qui sont souvent compromis.

I.5. Tris croisés et interprétation : validation des hypothèses

L'objectif de cette section est de croiser certaines réponses du questionnaire pour vérifier les hypothèses de départ et dégager des corrélations significatives entre les profils des répondants et leurs perceptions du système d'approvisionnement.

I.5.1. Hypothèse 1

La méconnaissance de la procédure formelle est liée à l'ancienneté ou au poste occupé et le non-respect des délais est corrélé à la lenteur du service financier »

❖ Observation :

- ✓ Les agents les plus récents (moins de 3 ans) ou les personnels techniques non spécialisés en logistique déclarent ne pas maîtriser les étapes du processus d'approvisionnement.
- ✓ À l'inverse, les agents du service approvisionnement ou comptabilité ayant plus de 5 ans d'ancienneté se disent plus à l'aise avec le circuit.

Presque tous les répondants ayant croché "Non" à la question sur le respect des délais d'achat, ont aussi évoqué dans les questions ouvertes :

- ✓ Le refus de décaissement rapide des fonds ;
- ✓ Des procédures de validation trop lentes du service financier.

Validation : Cette hypothèse est confirmée. La familiarité avec la procédure dépend de l'expérience et de l'implication directe dans le processus et le blocage financier est un facteur central des retards dans l'approvisionnement

I.5.2. Hypothèse 2

L'absence de coordination impacte la qualité des biens acquis et l'absence de digitalisation aggrave la lenteur et la désorganisation »

❖ Observation :

- ✓ Plusieurs agents affirment que les matériels commandés ne répondent pas aux besoins techniques réels.
- ✓ Ces erreurs sont liées au fait que les décisions d'achat sont prises sans concertation avec les techniciens utilisateurs finaux.
- ✓ Bien que des logiciels soient mentionnés, leur utilisation n'est pas généralisée.
- ✓ Les agents confirment que les mouvements de stock sont suivis de manière manuelle, avec des risques d'erreurs et de perte d'information.

Validation : Hypothèse confirmée. Le manque de coordination horizontale entre services

nuit directement à la qualité des biens achetés et hypothèse validée. Le manque d'un système digital intégré accentue les lenteurs et les défaillances.

I.6. Synthèse des points forts et points faibles du système

Au terme de l'analyse des résultats de l'enquête, il est possible de dresser une synthèse globale des atouts et des insuffisances du système d'approvisionnement actuellement en place à l'ENERCA.

I.6.1. Points forts identifiés

Même si les réponses recueillies révèlent de nombreuses faiblesses, certains éléments positifs peuvent néanmoins être notés :

Existence d'un manuel de procédure formelle (datant de 2019), ce qui constitue une base de référence importante.

Présence de logiciels de gestion (IWEBS, SAGE FRP, GESTFUEL), même si leur utilisation reste partielle.

Implication d'agents expérimentés dans certains services clés (comptabilité, approvisionnement).

Conscience généralisée des enjeux liés à l'amélioration du système logistique : les agents ont clairement identifié les problèmes et ont proposé des solutions concrètes.

I.6.2. Principales faiblesses relevées

Cependant, la majorité des constats converge vers un système globalement défaillant. Les principales faiblesses sont :

- ✓ Faible diffusion et application des procédures internes ;
- ✓ Lenteur du processus administratif de validation et de paiement ;
- ✓ Mauvaise coordination entre les services logistique, technique et financier ;
- ✓ Manque d'infrastructures de stockage et d'outils de manutention modernes ;
- ✓ Non-utilisation efficace des logiciels existants ;

- ✓ Absence d'un système d'alerte ou de suivi automatisé des stocks ;
- ✓ Prise de décisions fondée uniquement sur le prix, au détriment de la qualité.

Cette synthèse permet de poser les bases des recommandations à venir, en orientant les propositions vers la correction des lacunes identifiées, tout en valorisant les rares éléments déjà en place pouvant servir de leviers d'amélioration.

II. RECOMMANDATIONS POUR UNE AMELIORATION DURABLE DU PROCESSUS

À l'issue du diagnostic et de l'analyse des résultats du terrain, il ressort que le système d'approvisionnement de l'ENERCA souffre de nombreuses lacunes structurelles, organisationnelles et opérationnelles. Ces insuffisances affectent non seulement l'efficacité des processus internes, mais également la qualité des biens et services fournis, les délais d'exécution et la maîtrise des coûts.

Face à ce constat, cette section propose un ensemble de recommandations stratégiques visant à corriger les dysfonctionnements identifiés et à améliorer durablement le système d'approvisionnement. Ces propositions s'articulent autour de quatre axes principaux : l'optimisation administrative et logistique, le renforcement des capacités humaines, la digitalisation des outils de gestion, et la mise en œuvre d'un plan d'action stratégique à court, moyen et long terme.

L'objectif est de doter l'ENERCA d'un dispositif d'approvisionnement plus fluide, plus réactif et plus performant, capable de répondre efficacement aux besoins opérationnels de l'entreprise dans un environnement en constante évolution.

II.1. Optimisation administrative et logistique

L'un des premiers leviers identifiés pour améliorer le système d'approvisionnement à l'ENERCA réside dans la révision des processus administratifs et l'optimisation de la chaîne logistique. Ces aspects sont essentiels pour garantir la fluidité des opérations, réduire les délais d'exécution et renforcer l'efficacité globale du système.

II.1.1. Révision et mise à jour régulière des procédures

Il est indispensable de réviser le manuel de procédures d'approvisionnement, resté inchangé depuis 2019. Cette mise à jour doit intégrer :

- ✓ Les réalités actuelles du terrain ;
- ✓ Les nouvelles contraintes logistiques et financières ;
- ✓ Les méthodes modernes de gestion des achats.

Recommandation : Mettre en place un comité de révision semestrielle composé des représentants des services logistique, technique, financier et informatique.

II.1.2. Allègement du circuit de validation administratif

La procédure actuelle d'approvisionnement implique un cheminement excessivement long des documents (plus de 6 niveaux de validation). Cette complexité ralentit fortement les opérations.

Proposition :

- ✓ Réduire le nombre d'intervenants au strict nécessaire ;
- ✓ Déléguer certaines signatures intermédiaires ;
- ✓ Adopter un système de visa électronique hiérarchique pour accélérer la validation.

II.1.3. Meilleure planification des besoins

L'absence d'une planification concertée des achats conduit à des commandes en urgence, souvent mal préparées.

Recommandation :

- ✓ Élaborer un plan d'approvisionnement annuel prévisionnel, basé sur les demandes des services techniques ;
- ✓ Instaurer des réunions trimestrielles de coordination entre les départements demandeurs et le service logistique.

II.1.4. Amélioration des infrastructures logistiques

L'état des magasins, notamment en province, est l'un des points faibles majeurs. Il est urgent de :

- ✓ Construire des entrepôts de stockage sécurisés ;
- ✓ Réhabiliter les structures existantes ;
- ✓ Acquérir des équipements de manutention modernes (transpalettes, chariots élévateurs...).

Objectif : Réduire les pertes, faciliter les mouvements de stock, et garantir la disponibilité des produits.

II.2. Renforcement des capacités humaines et techniques

Un système d'approvisionnement performant repose en grande partie sur la compétence, la disponibilité et la spécialisation des ressources humaines impliquées. À l'ENERCA, les insuffisances en matière de formation, d'encadrement et de gestion technique constituent un frein majeur à l'efficacité du dispositif.

II.2.1. Formation continue du personnel logistique

De nombreux agents reconnaissent ne pas maîtriser les outils modernes d'approvisionnement (Juste-à-Temps, gestion de stock de sécurité, suivi numérique...).

Recommandation :

- ✓ Mettre en place un programme de formation continue en logistique et gestion des achats ;
- ✓ Organiser des ateliers pratiques sur l'utilisation des logiciels existants (IWEBS, SAGE FRP...);
- ✓ Introduire des modules sur les normes de qualité et de traçabilité des produits.

II.2.2. Recrutement de profils spécialisés

Certains postes clés sont occupés par des agents peu formés à la gestion logistique. Cela compromet la qualité des décisions prises et la fluidité des opérations.

Proposition :

- ✓ Recruter du personnel ayant une spécialisation en logistique, supply chain management ou gestion de stocks ;
- ✓ Rééquilibrer les effectifs entre les services d'exécution et de coordination.

II.2.3. Mise en place de référents techniques

Le manque de coordination entre les services techniques et logistiques est en partie dû à l'absence de relais internes clairement identifiés.

Recommandation :

- ✓ Désigner, dans chaque direction concernée, un référent approvisionnement, chargé de valider techniquement les commandes et d'assurer la liaison avec le service logistique.

II.2.4. Renforcement de la culture de responsabilité

Certains retards ou erreurs dans les achats proviennent d'un manque d'engagement ou d'initiative de la part des agents.

Proposition :

- ✓ Mettre en place un système de suivi des performances individuelles, avec des indicateurs de délai, d'exactitude et de satisfaction des besoins ;
- ✓ Associer ces critères à l'évaluation annuelle du personnel.

II.3. Digitalisation et modernisation des outils de gestion

La digitalisation constitue un levier stratégique incontournable pour moderniser le système d'approvisionnement à l'ENERCA. L'automatisation des tâches, le suivi en temps réel et la centralisation des données sont autant de solutions qui permettent de gagner en efficacité, en transparence et en réactivité.

II.3.1. Mise en place d'un système ERP intégré

Bien que certains logiciels soient déjà mentionnés (IWEBS, SAGE FRP, GESTFUEL), leur utilisation est morcelée et non interconnectée. Il est nécessaire d'implémenter un

système de gestion intégré (ERP) spécifiquement adapté aux fonctions d'approvisionnement.

Recommandation :

- ✓ Acquérir ou configurer un ERP centralisé pour gérer les bons de commande, les niveaux de stock, les délais, les fournisseurs et les budgets.

II.3.2. Automatisation du suivi des stocks

Le suivi manuel des entrées/sorties de stock est source d'erreurs, de lenteur et de perte d'information.

Proposition :

- ✓ Utiliser des codes-barres ou QR codes pour l'identification des articles ;
- ✓ Mettre en place des terminaux mobiles de saisie et un tableau de bord de supervision des mouvements.

II.3.3. Déclenchement automatique des réapprovisionnements

Plusieurs ruptures de stock sont dues à l'absence de systèmes d'alerte préventive.

Recommandation :

- ✓ Définir des seuils de stock minimum pour chaque article sensible ;
- ✓ Configurer des alertes automatiques de réapprovisionnement dès que le seuil est atteint.

II.3.4. Interconnexion entre services via un réseau interne sécurisé

Le manque de communication entre les services freine les prises de décisions coordonnées.

Proposition :

- ✓ Déployer un réseau intranet sécurisé pour partager les documents, valider les bons de commande en ligne et suivre l'état des approvisionnements en temps réel ;

- ✓ Assurer une formation des utilisateurs à cette nouvelle plateforme.

II.4. Proposition d'un plan d'action stratégique par étapes

Les recommandations précédentes, bien que pertinentes, nécessitent une mise en œuvre progressive et structurée. Pour garantir leur efficacité, il convient de les organiser selon un plan d'action stratégique réparti sur le court, moyen et long terme, avec des objectifs clairs, des responsables identifiés et des indicateurs de suivi.

Le tableau ci-après présente un plan d'action structuré en fonction des échanges et priorités identifiées.

Tableau 4 : Plan d'action stratégique

| Objectif | Actions à mener | Échéance | Responsable | Indicateur de suivi |
|------------------------------|----------------------------------|-------------|------------------------|-----------------------------------|
| Améliorer les délais d'achat | Réduire le circuit de validation | Court terme | Direction générale | Délai moyen de traitement réduit |
| Professionaliser les agents | Former le personnel logistique | Moyen terme | RH / Logistique | Nombre d'agents formés |
| Automatiser les stocks | Mettre en place un ERP | Long terme | Direction informatique | Taux d'utilisation du système ERP |

Source : D'après nos enquêtes

II.4.1. Objectifs du plan d'action

Le plan vise à :

- ✓ Réduire les délais de traitement des commandes ;
- ✓ Renforcer la compétence du personnel ;
- ✓ Moderniser les outils de gestion logistique ;
- ✓ Améliorer la coordination entre les différents services.

II.4.2. Actions prioritaires à court terme (0 à 6 mois)

- ✓ Révision du manuel de procédure et diffusion à tous les agents ;
- ✓ Organisation de réunions de coordination interservices ;
- ✓ Mise en place d'un comité d'approvisionnement ;
- ✓ Lancement d'un programme de formation de base en logistique.

Indicateurs : taux de participation aux formations, nombre de réunions tenues, nombre de procédures actualisées.

II.4.3. Actions à moyen terme (6 à 18 mois)

- ✓ Acquisition ou développement d'un ERP dédié ;
- ✓ Équipement des magasins en matériels de manutention ;
- ✓ Nomination des référents approvisionnement par service ;
- ✓ Définition des seuils de sécurité et paramétrage des alertes automatiques.

Indicateurs : taux d'équipement, utilisation de l'ERP, nombre d'alertes déclenchées, réduction des ruptures.

II.4.4. Actions à long terme (18 à 36 mois)

- ✓ Construction ou réhabilitation des entrepôts dans les provinces ;
- ✓ Intégration complète du système d'information logistique ;
- ✓ Évaluation globale du dispositif d'approvisionnement ;
- ✓ Mise en place d'un système de suivi-évaluation interne.

Indicateurs : taux d'exécution du plan, rapport d'évaluation final, amélioration des indicateurs logistiques (délais, qualité, coûts).

Tableau 5 : Synthèse des dysfonctionnements identifiés

| Phase | Objectifs | Actions clés | Durée estimée | Responsables | Indicateurs de succès |
|-----------------------------------|---|---|---------------------------|------------------------------|--|
| Phase 1 : Diagnostic | Analyse complète des besoins et contraintes | Audit systèmes et compétences ; ateliers de sensibilisation | 1 à 2 mois | Service Qualité & RH | Rapport d'audit validé ; taux de participation |
| Phase 2 : Sélection | Choix des solutions adaptées | Comparaison ERP, équipement matériel | 2 à 3 mois | Direction Informatique | Contrats signés ; compatibilité confirmée |
| Phase 3 : Formation | Appropriation des outils par le personnel | Sessions pratiques, support technique | 1 à 2 mois | Service Formation | Nombre d'employés formés ; satisfaction utilisateurs |
| Phase 4 : Déploiement | Mise en place progressive du système | Pilote puis extension par service | 3 à 6 mois | Chef de projet & Managers | Respect du planning ; réduction erreurs |
| Phase 5 : Suivi & Amélioration | Pérennisation des acquis et optimisation continue | Indicateurs de performance, audits périodiques | Continu après déploiement | Direction Générale & Qualité | Rapport de suivi positif ; mise à jour régulière |

Source : d'après nos enquêtes sur le terrain

Tableau 6 : Synthèse des dysfonctionnements périodique identifiés

| Phase | Début (mois) | Durée (mois) |
|-------------------------|--------------|--------------|
| 1. Diagnostic | 1 | 2 |
| 2. Sélection | 3 | 3 |
| 3. Formation | 6 | 2 |
| 4. Déploiement | 6 | 5 |
| 5. Suivi & Amélioration | 8 | 5+ (continu) |

Source : D'après nos enquêtes sur le terrain

Les recommandations formulées dans cette section visent à offrir une réponse globale et cohérente aux défis rencontrés dans le processus d'approvisionnement à l'ENERCA. L'optimisation administrative, le renforcement des capacités humaines et techniques, ainsi que la digitalisation des outils de gestion, constituent des leviers essentiels pour améliorer la performance et la durabilité du système.

La proposition d'un plan d'action stratégique par étapes permet de structurer la mise en œuvre des changements de manière progressive, assurant ainsi une appropriation efficace par les équipes et un suivi rigoureux des résultats. Cette approche graduelle garantit également une meilleure gestion des risques liés à la transition et favorise une amélioration continue.

En résumé, ces recommandations, si elles sont appliquées avec rigueur et engagement, ouvriront la voie à une modernisation durable et à un fonctionnement optimisé du système d'approvisionnement, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes.

CONCLUSION

Les résultats issus de l'enquête menée auprès du personnel de l'ENERCA ont permis de mettre en évidence de nombreuses défaillances dans le système d'approvisionnement, tant au niveau des procédures que des moyens humains, matériels et organisationnels. Face à ce constat, plusieurs recommandations ont été formulées afin d'apporter des solutions concrètes, réalistes et adaptées au contexte spécifique de l'entreprise.

Ces recommandations s'articulent autour de quatre axes fondamentaux : l'optimisation des procédures administratives, le renforcement des capacités du personnel, la modernisation des outils de gestion via la digitalisation, et la mise en œuvre d'un plan d'action stratégique par étapes. Elles visent à améliorer la performance globale de la chaîne d'approvisionnement, à réduire les délais, à garantir la qualité des biens acquis et à assurer une meilleure maîtrise des coûts.

L'application effective de ces propositions suppose toutefois un engagement fort de la direction générale, une volonté de changement à tous les niveaux de l'organisation, ainsi qu'un suivi rigoureux des actions engagées. Elle constitue une condition essentielle pour permettre à l'ENERCA de répondre de manière efficace, rapide et durable à ses besoins logistiques, dans un environnement de plus en plus exigeant.

CONCLUSION GENERALE

L'approvisionnement constitue une fonction stratégique au sein de toute entreprise, en particulier dans les structures paraétatiques telles que l'ENERCA, dont la mission est d'assurer un service public essentiel à la population. Ce mémoire, consacré à l'analyse du système d'approvisionnement de l'ENERCA, a permis de mettre en lumière les différentes étapes de la procédure, ses faiblesses, ainsi que les enjeux liés à son amélioration.

Dans une première phase, nous avons exploré les fondements théoriques et les approches conceptuelles de l'approvisionnement, en soulignant son rôle dans la performance organisationnelle et économique. Ensuite, à travers une étude de terrain basée sur un questionnaire administré auprès des agents de l'ENERCA, nous avons réalisé un diagnostic approfondi du système en place. Ce diagnostic a révélé une série de dysfonctionnements : obsolescence des procédures, lenteur administrative, mauvaise coordination interservices, sous-équipement logistique, insuffisance de formation du personnel, et absence d'un système d'information intégré.

Face à ces constats, des recommandations concrètes et progressives ont été formulées. Elles s'articulent autour de quatre axes majeurs : l'optimisation administrative, le renforcement des compétences humaines, la digitalisation des outils de gestion, et l'élaboration d'un plan d'action stratégique. Ces pistes, si elles sont mises en œuvre avec rigueur et volonté, peuvent contribuer à transformer le système d'approvisionnement de l'ENERCA en un outil efficace, réactif et performant.

Ainsi, ce travail se veut non seulement analytique, mais aussi prospectif. Il invite les décideurs de l'ENERCA à s'engager dans une démarche d'amélioration continue, condition essentielle pour répondre aux défis opérationnels croissants, satisfaire les besoins des usagers et garantir la durabilité des services four

ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire adressé aux agents d'approvisionnement

GUIDE D'ENTRETIEN MIXTE

Thème : La procédure d'approvisionnement dans les sociétés paraétatiques : cas de l'ENERCA

Objectif : Identifier les pratiques actuelles, les faiblesses et les pistes d'amélioration de la procédure d'approvisionnement à l'ENERCA.

I. Informations générales

1. Nom (facultatif) :
2. Poste occupé :
3. Service/Département :
4. Ancienneté dans le poste : Années :

II. Compréhension et perception du processus d'approvisionnement

Questions fermées (cochez la réponse) :

1. L'ENERCA dispose-t-elle d'une procédure formalisée d'approvisionnement ?
Oui Non Ne sait pas
2. La procédure d'approvisionnement est-elle bien connue par les agents concernés ?
Très bien Moyennement Peu Pas du tout
3. À quelle fréquence les procédures sont-elles révisées ?
Régulièrement Rarement Jamais Je ne sais pas

Questions ouvertes :

4. Selon vous, quelles sont les principales étapes de la procédure d'approvisionnement à l'ENERCA ?

.....
.....

5. Quels sont les acteurs impliqués dans cette procédure et quel est le rôle de chacun ?

.....

6. L'entreprise dispose-t-elle d'un manuel ou d'une procédure formelle d'approvisionnement ?

Oui Non Partiellement

III. MÉTHODES ET STRATÉGIES D'APPROVISIONNEMENT

7. Quels types d'approvisionnement pratiquez-vous à l'ENERCA ?

Approvisionnement en stock

Approvisionnement sur commande

Autres (précisez) :

8. Connaissez-vous les méthodes telles que :

Le juste-à-temps ?

.....

Les stocks de sécurité ?

.....

Si oui, sont-elles appliquées ici ?

Expliquez.....

.....

9. À votre avis, quelles sont les principales contraintes rencontrées dans l'approvisionnement à l'ENERCA ?

.....

10. Est-ce que le triangle Coût - Délai - Qualité est pris en compte dans les décisions d'achat ?

Oui Non Partiellement

Veillez développer votre réponse :

.....

IV. PARTIE 4 : GESTION DES STOCKS ET OUTILS

11. Existe-t-il un logiciel de gestion des stocks à l'ENERCA ?

Oui Non

Si oui, lequel ? :

12. Comment sont suivis les mouvements de stocks (entrées, sorties, inventaires) ?

.....
.....

13. Les stocks de sécurité sont-ils systématiquement définis ?

Oui Non Seulement pour certains produits

14. Quelles difficultés rencontrez-vous dans la gestion des stocks ?

.....
.....

V. Évaluation et perspectives d'amélioration

Questions fermées :

15. Selon vous, quels sont les points forts du système actuel d'approvisionnement ?

.....

16. Quels sont ses principaux points faibles ou limites ?

.....

17. Que recommanderiez-vous pour améliorer le processus d'approvisionnement à l'ENERCA ?

.....

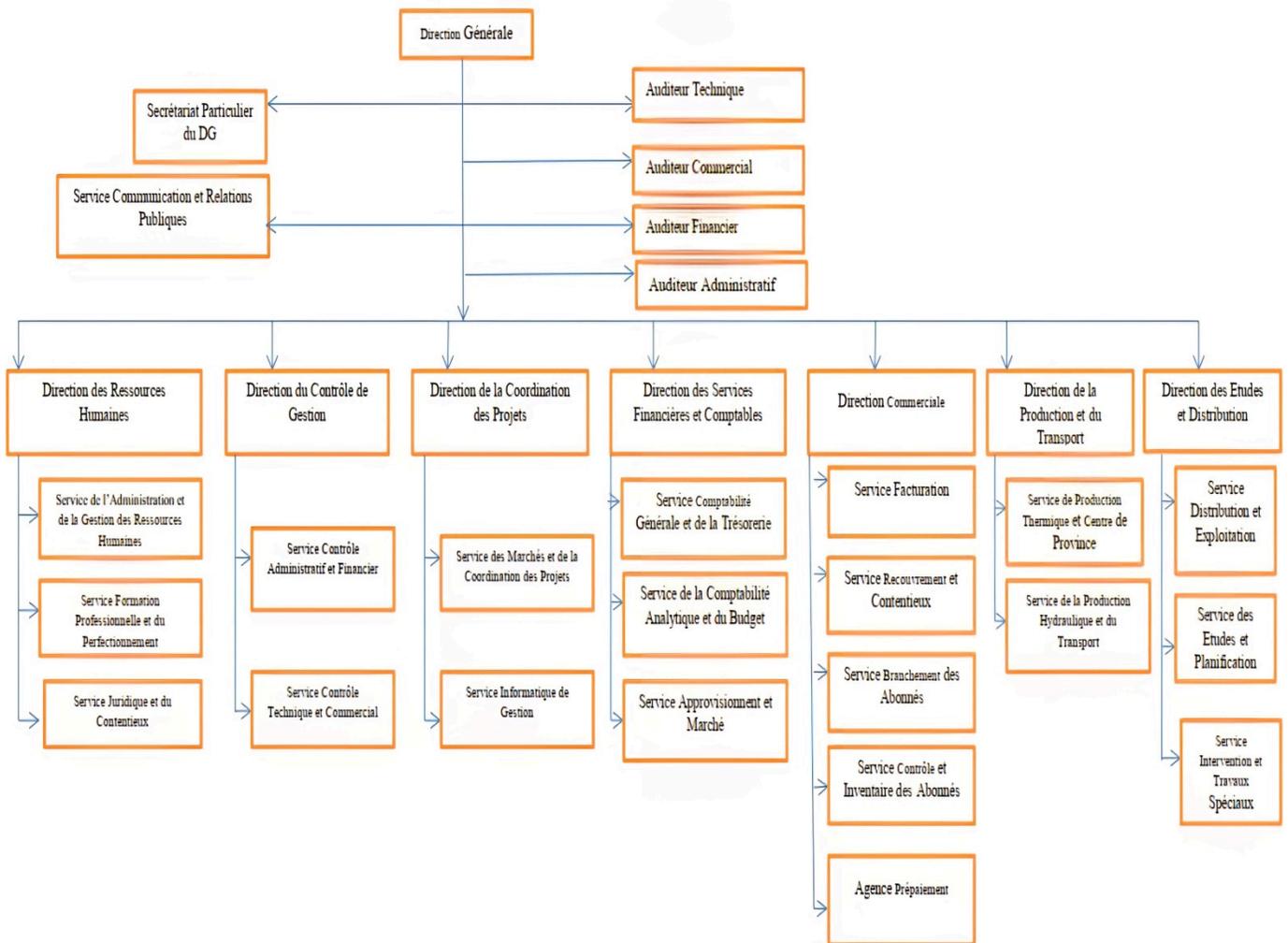
18. Quelles stratégies pourraient permettre de réduire les délais et les coûts liés à l'approvisionnement ?

19. Quels moyens pourraient améliorer la coordination entre les services (logistique, technique, finance) ?

20. Selon vous, quel rôle pourrait jouer la digitalisation (ex. ERP, automatisation) dans l'optimisation de l'approvisionnement ?

Merci pour le temps que vous avez bien voulu accorder à cet entretien. Votre contribution est précieuse pour la réussite de ce travail de recherche.

ANNEXE 2 : Organigramme de l'ENERCA



ANNEXE 2 : documents collectés au sein du Service d'Approvisionnement

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Unité – Dignité – Travail

ENERCA
ENERGIE CENTRAFRICAINE

S.A.U. d'Etat au Capital de 4.804.948.094 FCF / avec Conseil d'Administration- NIF : M 031010 Y 001 : RCCM : 2001B 941
B.P : 880 Avenue de l'indépendance. Tél : 21.61.20.22/Fax : 21.61.54.43 – E. mail : enerca@enerca-rca.com

DIRECTION GENERALE
2025.DGE.DGC.DRH.SFPP

AUTORISATION DE RECHERCHE

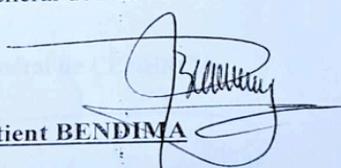
En son cadre de rédaction de son mémoire de fin de cycle de Licence, monsieur **NEKARIO Loïc Prince**, étudiant en 3^{ème} année de **Logistique et Flux Internationaux** à l'Institut Universitaire de Gestion des Entreprises (**IUGE**), est autorisé à effectuer des recherches à la Direction Générale de l'ENERCA sur le thème « **La procédure d'approvisionnement : Cas de l'ENERCA** ».

A cet effet, la **Direction des Services Financier et Comptable (DSFC)** prendra des dispositions nécessaires afin de recevoir l'intéressé et lui fournir conformément au protocole de recherche ci-joint, les informations dont il a besoin.

La présente autorisation est valable pour une durée d'un (01) mois à compter du **27 Mai au 26 Juin 2025**.

Fait à Bangui le **28 MAI 2025**

Le Directeur Général de l'ENERCA


Thierry-Patient BENDIMA



Ampliations :

- DGE
- DRH/ DSFC
- SFPP
- Intéressé
- Chrono.

Handwritten notes:
Left: "Secrétariat, Le ne Planning, La bure de Babant, 25 Logistique, Appro, SAH"
Right: "CSAM, Pour mise à disposition, l'un en cadre de service, de votre service, DSFC, 28/05/25, 06"

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

- ⊠ Ballou, R.H. (2004). Business Logistics/Supply Chain Management : Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. Pearson Education.
- ⊠ Christopher, M. (2016). Logistics and Supply Chain Management. Financial Times Prentice Hall.
- ⊠ Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation. Pearson.
- ⊠ Lambert, D.M., & Stock, J.R. (2000). Strategic Logistics Management. McGraw-Hill.
- ⊠ Ohno, T. (1988). Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production. Productivity Press.
- ⊠ Pareto, V. (1896). Cours d'économie politique. Lausanne.
- ⊠ Laudon, K.C., & Laudon, J.P. (2015). Management Information Systems : Managing the Digital Firm. Pearson.

2. Documentations officielles et rapports

- ⊠ ENERCA. (2021). Manuel d'organisation et procédures internes. Bangui.
- ⊠ Ministère de l'Énergie et de l'Hydraulique (RCA). (2019). Rapport sur le secteur énergétique national. Bangui.
- ⊠ OHADA. (2014). Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.
- ⊠ PNUD Cameroun. (2015). Étude sur la décentralisation des achats publics. Rapport interne.

3. Mémoires, thèses et études académiques

- ☒ Kébé, A. (2017). Analyse des procédures d’approvisionnement dans les entreprises publiques africaines : Cas de la SENELEC. Mémoire de Master, Université Cheikh Anta Diop, Dakar.
- ☒ Tshikomb, B. (2021). Étude de la gestion des approvisionnements dans les sociétés nationales en RDC. Mémoire, Université de Kinshasa.
- ☒ Diarra, M. (2018). Analyse des ruptures de stocks dans les sociétés publiques à Bamako. Mémoire de Master, Université de Bamako.
- ☒ M’Baye, S. (2016). Impact de la formation sur la performance logistique hospitalière au Sénégal. Thèse, Université Cheikh Anta Diop.
- ☒ Koffi, E., & Akakpo, K. (2019). Gestion des stocks dans les hôpitaux publics en Côte d’Ivoire. *Revue Africaine des Sciences de Gestion*.
- ☒ Zongo, M. (2020). Problématiques d’approvisionnement dans les collectivités locales en Afrique de l’Ouest. *Revue des Administrations Africaines*.
- ☒ Nguema, P. (2020). Digitalisation des chaînes logistiques dans les entreprises publiques gabonaises. *Revue Africaine de Management*.

4. Sources Internet et bases de données

Google Scholar (pour consultation d’articles académiques et citations d’auteurs mentionnés).

Sites institutionnels : www.enerca.cf (consulté en 2024), www.ohada.org pour textes réglementaires.

Portail du PNUD Cameroun et rapports internes accessibles en ligne.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|------|
| SOMMAIRE..... | I |
| DEDICACE..... | II |
| REMERCIEMENTS..... | III |
| AVANT-PROPOS..... | V |
| LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES..... | VI |
| LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS..... | VIII |
| RESUME..... | IX |
| ABSTRACT..... | XI |
| INTRODUCTION GENENRALE..... | 1 |
| PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE L'APPROVISIONNEMENT À L'ENERCA..... | 4 |
| INTRODUCTION PARTIELLE..... | 5 |
| I DEFINITION DES CONCEPTS CLES DE L'ETUDE..... | 6 |
| I.1 Définition des concepts clés..... | 6 |
| I.1.1 Approvisionnement..... | 6 |
| I.1.2 Gestion des stocks..... | 6 |
| I.1.3 Achats stratégiques..... | 7 |
| I.1.4 Sélection des fournisseurs..... | 7 |
| I.1.5 La procédure d'approvisionnement..... | 7 |
| I.2 Les principales étapes de la procédure d'approvisionnement..... | 7 |
| I.2.1. Identification des besoins..... | 7 |
| I.2.2. Recherche et sélection des fournisseurs..... | 8 |
| I.2.3. Négociation des contrats..... | 9 |
| I.2.4. Passation de commande..... | 9 |
| I.2.5. Réception et contrôle qualité..... | 9 |
| I.2.6. Stockage et distribution interne..... | 10 |
| I.2.7. Gestion des retours et réclamations :..... | 10 |
| I.2.8. Paiement des fournisseurs..... | 10 |
| I.2.9. Évaluation et suivi des fournisseurs..... | 10 |
| I.3 Les enjeux de l'approvisionnement pour l'ENERCA..... | 10 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| I.3.1 | Objectifs et importance de l'approvisionnement dans une entreprise | 11 |
| I.3.2 | Les objectifs spécifiques incluent | 11 |
| I.3.3 | Importance de l'approvisionnement dans une entreprise | 11 |
| I.4 | Le lien entre l'approvisionnement et la logistique | 12 |
| II | PRINCIPES ET STRATEGIES D'APPROVISIONNEMENT | 13 |
| II.1 | Les différentes méthodes d'approvisionnement | 13 |
| II.2 | Comment prévenir un réapprovisionnement ? | 14 |
| II.3 | Théories et modèles de gestion de la chaîne d'approvisionnement | 14 |
| II.3.1 | La méthode de Wilson (EOQ – Economic Order Quantity) | 14 |
| II.3.2 | Le modèle Juste-à-Temps (JAT) | 14 |
| II.3.3 | Le modèle ABC de gestion des stocks | 15 |
| II.4.1 | Le modèle de gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement | 15 |
| II.4.2 | ERP (Enterprise Resource Planning) | 15 |
| II.5 | Gestion des stocks et optimisation des achats | 16 |
| II.5.1 | Importance de la gestion des stocks | 16 |
| II.5.1. | Pourquoi stocker ? | 16 |
| II.5.1.1. | Réception des marchandises dans le magasin | 16 |
| II.5.1.2. | Classification des articles | 17 |
| II.5.1.3. | Stockage des articles à leur place correspondante | 17 |
| II.5.1.4. | Contrôle des entrées et des sorties | 17 |
| II.5.1.5. | Objectifs principaux | 17 |
| II.6. | Stratégies de gestion de stock | 17 |
| II.6.1. | CMUP | 17 |
| II.6.2. | Méthode FIFO (First In, First Out) | 17 |
| II.6.3. | Méthode LIFO (Last In, First Out) | 18 |
| II.7. | Stratégies pour améliorer la gestion des stocks et des achats | 18 |
| II.7.1. | Les coûts engendrés par le stock | 18 |
| II.7.2. | Les coûts liés à la commande | 18 |
| II.7.3. | Les coûts liés à la possession du stock ; | 18 |
| II.7.4. | Les coûts liés à l'insuffisance de stock | 19 |
| II.8. | Les différents niveaux de stocks | 19 |

| | |
|--|----|
| II.8.1. Le stock actif..... | 19 |
| II.8.2. Le stock de sécurité..... | 20 |
| II.8.3. Le stock de réapprovisionnement..... | 20 |
| II.9. Le triangle d'or de la logistique : Coût, Délai, Qualité..... | 20 |
| II.5 Facteurs influençant la performance de l'approvisionnement..... | 21 |
| CONCLUSION..... | 21 |
| CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA PROCÉDURE D'APPROVISIONNEMENT ET LA GESTION DES STOCKS..... | 22 |
| INTRODUCTION..... | 22 |
| I. REVUE THÉORIQUE DE LA LITTÉRATURE..... | 22 |
| I.1 Évolution des théories de la chaîne d'approvisionnement..... | 22 |
| I.1.1 La logistique traditionnelle : une vision fonctionnelle des flux..... | 22 |
| I.1.2 L'émergence du Supply Chain Management (SCM)..... | 23 |
| I.1.3 Vers une chaîne logistique intégrée, réactive et technologique..... | 23 |
| I.1.4 La logistique durable et la digitalisation de la chaîne..... | 23 |
| I.2 Approvisionnement et logistique : définitions croisées..... | 24 |
| I.2.1 Définition de l'approvisionnement..... | 24 |
| I.2.2 Définition de la logistique..... | 24 |
| I.2.3 Complémentarité et articulation entre approvisionnement et logistique..... | 25 |
| I.3 Principales approches de gestion des stocks..... | 25 |
| I.3.1 Le modèle de la quantité économique de commande (EOQ ou Wilson)..... | 25 |
| I.3.2 Le système Juste-à-Temps (JAT)..... | 26 |
| I.3.3 La méthode ABC (ou analyse de Pareto)..... | 26 |
| I.3.4 La gestion des stocks de sécurité..... | 28 |
| I.4 La logistique dans les entreprises publiques : enjeux spécifiques..... | 28 |
| I.4.1 Contraintes réglementaires et administratives..... | 28 |
| I.4.2 Centralisation des décisions logistiques..... | 28 |
| I.4.3 Limites structurelles et technologiques..... | 29 |
| I.4.4 Défis liés à la gouvernance et aux ressources humaines..... | 29 |
| I.5 Lien entre performance logistique et performance globale..... | 29 |
| I.5.1 Définition de la performance logistique..... | 29 |

| | | |
|----------|---|----|
| I.5.2 | La logistique comme levier de performance globale..... | 30 |
| I.5.3 | Enjeux pour les entreprises publiques comme l'ENERCA..... | 30 |
| II. | REVUE EMPIRIQUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA PROCÉDURE D'APPROVISIONNEMENT..... | 31 |
| II.1 | Études sur les pratiques d'approvisionnement dans le secteur public..... | 31 |
| II.1.1 | Pratiques observées dans les entreprises publiques africaines..... | 31 |
| II.1.2 | Études sur les hôpitaux et institutions publiques..... | 31 |
| II.1.3 | Enseignements pour le cas de l'ENERCA..... | 32 |
| II.2 | Difficultés opérationnelles rencontrées dans la mise en œuvre..... | 32 |
| II.2.1 | Allongement des délais d'approvisionnement..... | 32 |
| II.2.2 | Faiblesse des systèmes d'information logistique..... | 33 |
| II.2.3 | Dépendance vis-à-vis de fournisseurs peu performants..... | 33 |
| II.3 | Facteurs clés de succès identifiés dans d'autres études..... | 34 |
| II.3.1 | Digitalisation et automatisation des processus..... | 34 |
| II.3.2 | Renforcement des compétences logistiques..... | 34 |
| II.3.3 | Décentralisation des décisions d'achat..... | 35 |
| II.3.4 | Partenariats fournisseurs à long terme..... | 35 |
| II.4 | Synthèse critique des études empiriques..... | 36 |
| II.4.1 | Points de convergence entre les études..... | 36 |
| II.4.2 | Limites des solutions proposées..... | 36 |
| II.4.3 | Leçons pour le cas de l'ENERCA..... | 36 |
| | CONCLUSION..... | 37 |
| | DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE LA PROCEDURE D'APPROVISIONNEMENT A L'ENERCA ET PERSPECTIVES D'AMELIORATION..... | 38 |
| | INTRODUCTION PARTIELLE..... | 39 |
| | CHAPITRE III : DIAGNOSTIC DE LA PROCEDURE D'APPROVISIONNEMENT A L'ENERCA 40 | |
| | INTRODUCTION..... | 40 |
| I. | PRESENTATION DE L'ENERCA ET SON SERVICE D'APPROVISIONNEMENT..... | 40 |
| I.1. | Présentation de l'ENERCA..... | 41 |
| I.1.1. | Historique..... | 41 |
| I.1.1.1. | La production..... | 41 |

| | |
|---|----|
| I.1.1.2. Le transport..... | 42 |
| I.2. Mission..... | 42 |
| I.3. Localisation..... | 42 |
| I.4. La structure de L'ENERCA..... | 42 |
| I.4. Les organes de décision..... | 42 |
| I.5. Les Organes de Gestion..... | 44 |
| I.6. La principale Mission de l'ENERCA..... | 45 |
| I.7. ORGANIGRAMME DE L'ENERCA..... | 45 |
| II. DYSFONCTIONNEMENTS ET CONTRAINTES DU SYSTEME EXISTANT..... | 47 |
| II.1. Faiblesses organisationnelles et procédurales identifiées..... | 47 |
| II.1.1 Absence de mise à jour du manuel de procédure..... | 47 |
| II.1.2 Méconnaissance de la procédure par les agents concernés..... | 47 |
| II.1.3 Lourdeur administrative du circuit de validation..... | 48 |
| II.1.4 Priorisation du coût au détriment de la qualité..... | 48 |
| II.2.1. Contraintes logistiques, financières et techniques..... | 48 |
| II.2.1.1. Insuffisance des infrastructures de stockage..... | 48 |
| II.2.1.2 Faiblesse des moyens de manutention..... | 49 |
| II.2.1.3 Manque de réactivité du service comptable..... | 49 |
| II.2.1.4 Faible maîtrise logistique du personnel..... | 49 |
| II.2.2. Manque de coordination interservices..... | 49 |
| II.2.2.1 Absence de cadre formel de concertation..... | 49 |
| II.2.2.2 Retard dans la validation des documents entre services..... | 50 |
| II.2.2.3 Mauvaise synchronisation des besoins et des ressources..... | 50 |
| II.2.3 Conséquences sur les délais, la qualité et les coûts..... | 50 |
| II.2.3.1 Allongement excessif des délais de traitement..... | 51 |
| II.2.3.2 Dégradation de la qualité des produits acquis..... | 51 |
| II.2.3.3 Surcoûts engendrés par les mauvaises pratiques..... | 52 |
| CONCLUSION PARTIELLE..... | 52 |
| CHAPITRE IV : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET STRATÉGIES D'OPTIMISATION DU SYSTEME D'APPROVISIONNEMENT..... | 53 |
| INTRODUCTION..... | 53 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| I. | PRESENTATION ET TRAITEMENT DES DONNEES COLLECTEES | 53 |
| I.1. | Population ciblée et méthode de collecte | 53 |
| I.2. | Type de données recueillies | 54 |
| I.3. | Traitement des réponses | 54 |
| I.4. | Tris à plat : tendances générales et perceptions des agents | 54 |
| I.4.1. | Existence et connaissance de la procédure | 55 |
| I.4.2. | Pratiques d'approvisionnement et outils utilisés | 56 |
| I.4.3. | Contraintes perçues dans le processus d'approvisionnement | 56 |
| I.4.4. | Prise en compte du triangle coût – délai – qualité | 57 |
| I.5. | Tris croisés et interprétation : validation des hypothèses | 57 |
| I.5.1. | Hypothèse 1 | 57 |
| I.5.2. | Hypothèse 2 | 58 |
| I.6. | Synthèse des points forts et points faibles du système | 58 |
| I.6.1. | Points forts identifiés | 58 |
| I.6.2. | Principales faiblesses relevées | 59 |
| II. | RECOMMANDATIONS POUR UNE AMELIORATION DURABLE DU PROCESSUS | 59 |
| II.1. | Optimisation administrative et logistique | 60 |
| II.1.1. | Révision et mise à jour régulière des procédures | 60 |
| II.1.2. | Allègement du circuit de validation administratif | 60 |
| II.1.3. | Meilleure planification des besoins | 60 |
| II.1.4. | Amélioration des infrastructures logistiques | 61 |
| II.2. | Renforcement des capacités humaines et techniques | 61 |
| II.2.1. | Formation continue du personnel logistique | 61 |
| II.2.2. | Recrutement de profils spécialisés | 62 |
| II.2.3. | Mise en place de référents techniques | 62 |
| II.2.4. | Renforcement de la culture de responsabilité | 62 |
| II.3. | Digitalisation et modernisation des outils de gestion | 62 |
| II.3.1. | Mise en place d'un système ERP intégré | 63 |
| II.3.2. | Automatisation du suivi des stocks | 63 |
| II.3.3. | Déclenchement automatique des réapprovisionnements | 63 |
| II.3.4. | Interconnexion entre services via un réseau interne sécurisé | 63 |

| | | |
|---------------------|--|-------|
| II.4. | Proposition d'un plan d'action stratégique par étapes..... | 64 |
| II.4.1. | Objectifs du plan d'action..... | 64 |
| II.4.2. | Actions prioritaires à court terme (0 à 6 mois)..... | 64 |
| II.4.3. | Actions à moyen terme (6 à 18 mois)..... | 65 |
| II.4.4. | Actions à long terme (18 à 36 mois)..... | 65 |
| CONCLUSION | | 67 |
| CONCLUSION GENERALE | | 69 |
| ANNEXES | | XIII |
| BIBLIOGRAPHIE | | XXIII |