Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 5 : Numéro 3

GESTION LOGISTIQUE ET INTENDANCE : QU'EN EST-IL DE LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE (DAF) DU MINISTÈRE DES FINANCES, RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO ?

LOGISTIC MANAGEMENT AND INTENDANCE: WHAT ADOUT-IL FROM THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL DEPARTMENT (AFD) FROM THE MINISTRY OF FINANCE DEMOCRATIC REPUBLIC OF CONGO?

Guy-Sylvain MUKENGE KATUMBA
Enseignant Chercheur
Département de Gestion des Entreprises
Institut Supérieur Pédagogique de la Gombe (ISP/GOMBE)
Kinshasa/RDC
+243 810408252
guysylvainkatumba1@gmail.com

Date de soumission : 02/05/2022

Date d'acceptation : 15/08/2022

Pour citer cet article:

MUKENGE KATUMBA. G S (2022) «GESTION LOGISTIQUE ET INTENDANCE : QU'EN EST-IL DE LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE (DAF) DU MINISTÈRE DES FINANCES, RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1235 - 1260

Résumé

La Division logistique et intendance est chargée de la gestion des approvisionnements, des stocks des matériels et fournitures de bureau, la réalisation des travaux d'intendance et maintenance, et la gestion des biens meubles et immeubles ainsi que des équipements des Ministères (Décret n° 15/043 du 28 décembre 2015). L'organisation de cette division fondée sur sa numérisation et son optimisation est un atout majeur aux atteintes des objectifs qui ont conduit à l'implémentation des directions standards. Cependant, Il ressort dans l'organisation des activités logistiques, une faiblesse de collaboration entre les services du Ministère et la Division logistique et Intendance. Donc, une gestion non planifiée et non maitrisée des besoins logistiques bat son plein dans l'ensemble du Ministère. L'objectif de cet article est de mettre en œuvre un mécanisme pouvant permettre de renforcer la collaboration, mieux la communication à temps réel entre les services du Ministère et la Division Logistique et Intendance afin de mieux appuyer les différentes activités du Ministère et de répondre à l'obligation des résultats en perspectives du basculement vers le budget-programme.

Mots Clés: Gestion ; logistique et intendance ; direction administrative et financière ; budget-programme ; RDC.

Abstract

The Logistics and Stewardship Division is responsible for managing supplies, stocks of office equipment and supplies, carrying out stewardship and maintenance work, and managing movable and immovable property as well as equipment of the Ministry. Audience. The organization of this division based on its digitization and optimization is a major asset in achieving the objectives that led to the implementation of standard departments. However, in the organization of logistics activities, there is a lack of collaboration between the services of the Ministry and the Logistics and Stewardship Division. Therefore, an unplanned and uncontrolled management of logistical needs is in full swing throughout the Ministry. The objective of this article is to implement a mechanism that can help strengthen collaboration, better real-time communication between the departments of the Ministry and the Logistics and Stewardship Division in order to better support the various activities of the Ministry and respond to the obligation of results in perspective of the switch to the program budget.

Keywords: Management; logistics and stewardship; Administrative and financial management ; Ministry of Finance ; DRC.

INTRODUCTION

Créée par Décret n° 15/043 du 28 décembre 2015 portant fixation du cadre organique des structures standards à compétences horizontales communes à toutes les administrations centrales des Ministères, Institutions et Services publics s'inscrivant dans la vision du Programme d'Action du Gouvernement (PAG) couvrant la période 2012-2016, qui a eu le mérite de mettre un accent particulier sur la nécessité de disposer d'une Administration publique efficace dont les mode et système d'organisation, de fonctionnement et de gestion sont orientés vers la réalisation des résultats compatibles avec les objectifs de l'émergence et de développement du pays ; et par arrêté Ministériel n°013/ME/MIN.FP/2017 du 04 Août 2017 du Ministère de la Fonction Publique portant agrément provisoire du cadre et des structures organiques du Secrétariat Général aux Finances, la Direction Administrative et Financière existe il y a aujourd'hui 5 ans.

La Direction administrative et financière est le poumon de l'organisation aux standards modernes du Ministère des Finances dans son entièreté, par notamment :

- La gestion efficiente des ressources financières et matérielles ainsi que la logistique ; des biens meubles et immeubles du Ministère des finances;

- La ténue des inventaires à temps réel des biens meubles et immeubles du Ministère des finances;

- Le respect et suivi de la mise en œuvre des procédures administratives relatives la gestion logistique ;

La Division logistique et intendance est pour le Ministère, un des services transversaux dont l'objectif est d'apporter un support matériel indispensable dans l'atteinte des objectifs et du bon fonctionnement de ce dernier. Outre cela, cette Division est chargée la gestion de la logistique et de l'intendance. Une bonne organisation de cette division fondée sur sa numérisation et son optimisation est un atout majeur aux atteintes des objectifs qui ont conduit à l'implémentation des directions standards.

Cependant, l'on constate dans la planification des activités de la Division un manque de collaboration et d'interactivité avec les différents services du Ministère en amont alors que le volume d'activités à réaliser au niveau du Ministère en appelle à une bonne collaboration pour un meilleur appui aux activités de différents services. Or, les services de cette Division sont souvent butés à une contrainte temporelle dans la réalisation des activités étant donné qu'il n'y a aucun

mécanisme mis en place au niveau du Ministère pour une gestion planifiée des besoins ou demandes logistiques. La Division Logistique et Intendance est une des divisions de la Direction Administrative et Financière du Ministère des finances et a pour rôle : la gestion de la logistique et de l'intendance, au travers la Préparation des dossiers touchant l'approvisionnement ; la gestion des stocks des matériels et fournitures de bureau ; la réalisation des travaux d'intendance et maintenance ; la gestion des biens meubles et immeubles ainsi que des équipements du Ministère.

Il est vrai que le succès et l'aboutissement des missions de cette division dépendent d'une bonne organisation logistique en termes des fournitures et matériels à mettre à la disposition des services du Ministère, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleure qualité possible. Cependant, Il ressort dans l'organisation des activités logistiques, une faiblesse de collaboration entre les services du Ministère et la Division logistique et Intendance. Donc, une gestion non planifiée et non maitrisée des besoins logistiques bat son plein dans l'ensemble du Ministère.

Ainsi, en perspectives du basculement vers le budget-programme, le renforcement de cette collaboration passe par la mise en œuvre d'un mécanisme efficace qui privilégie trois axes majeurs : Intégrer la Division dans la planification des besoins logistiques de tous les services du Ministère ; Digitaliser ou numériser le service de la logistique et Intendance ; Assurer le suivi régulier des besoins logistiques planifiés, du patrimoine et de la maintenance. Ces trois axes sont repris dans un programme cohérent dont la coordination des actions à mener permet d'atteindre les objectifs visés.

Quel mécanisme mettre en place pour renforcer la collaboration, mieux la communication à temps réel entre les services du Ministère et la Division Logistique et Intendance en perspectives du basculement vers le budget-programme ?

Pour répondre à cette question, nous avons recouru à la méthode systémique qui considère le Ministère des Finances comme un système composé de services (éléments) en interaction entre eux et dont l'absence de l'un, entraîne son dysfonctionnement et grâce à la technique documentaire et d'interview libre.

1. CADRE CONCEPUTEL ET THEORIQUE SUR LA GESTION LOGISTIQUE ET INTENDANCE

1.1. Généralité sur la logistique

1.1.1. Etymologie de la logistique

Etymologiquement parlant, la logistique a une double origine, d'abord grecque et puis militaire.

❖ ***Origine grecque de la logistique***

Le dictionnaire Le Robert (2000) souligne cette origine en la rattachant au mot grec

« Logistikos » : relatif au calcul, au raisonnement. L'autre étymologie de ce terme le lie, toujours par rapport à son origine grecque, à « l**ogisteuo** » signifiant « administrer ».

C'est ce dernier terme qui va fonder, entre autres, l'autre conception fondant la logistique, à savoir son origine militaire.

❖ ***Origine militaire de la logistique*** (LAHLOU, 2017).

L'institution militaire a utilisé « logisteuo » ou « administrer » à dessein pour qualifier l'activité qui réussit à combiner deux facteurs essentiels dans la gestion des flux nécessaires à la réussite de la manœuvre militaire : l'espace et le temps.

A ce sujet, il convient de noter que la logistique a toujours été un élément déterminant dans l'acte de guerre : c'est elle qui facilite le mouvement, qui contribue à maintenir une position en assurant le ravitaillement des armées, qui assure le mouvement des blessés.

Pour Sun Tzu, grand stratège de guerre chinois au Ive siècle avant J.-C., la logistique demeure l'ingrédient incontournable sans lequel une armée est perdue :«*…une armée sans chariots d'approvisionnement, ni céréales, ni provisions, est perdue* ».

Le général Jomini consacra, au 19e siècle (1838), le concept de logistique militaire en en faisant l'une des six parties de « *l'art de la guerre* » et la définit comme *« l'application pratique de l'art de mouvoir les armées* ».

A souligner que d'un point de vue militaire, l'origine de la logistique venait, probablement, du terme « logis » qu'on retrouve dans la fonction de Maréchal général des logis. Par exemple à l'époque de Louis IV, ce dernier s'occupait, essentiellement, de l'organisation des marches et des campements. Etant la principale source d'informations géographiques de l'armée, il assistait

régulièrement aux conseils de guerre auprès du général d'armée et pouvait alors influencer largement ses choix stratégiques.

Le mot intendance précède la logistique, à l'origine le logisticien était appelé intendant.

1.1.2. Évolution des Définitions de la logistique

L'évolution de la définition du mot logistique se présente de cette manière :

- La première définition, qui date de 1948, a été formulé par le comité des définitions de l'American Marketing Association: « la logistique concerne le mouvement de manutention du point de production au point de consommation »
- La logistique est définie par John Magee en 1968 comme une « technique de contrôle et de gestion des flux de matières et produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation » (CHARKAOUI, 2005)
- En1978: « La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût » (James Heskett, 1978).
- En 2005, l'association française de la logistique Aslog a présenté la définition suivante : « la logistique est une fonction qui a pour objectif de mettre à disposition, au moindre coût et avec la qualité requise, un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe. Elle concerne toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que la localisation des usines, des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion des stocks, la manutention et la préparation de commandes, le transport et les tournées de livraison ».
- Pour EL. BAHI et TAJ K., les activités logistiques ont été regroupées selon leur évolution, sous forme d'une chaîne logistique qui par la suite va se développer pour donner naissance à la supply chain, qui à son tour va pousser à la création d'une nouvelle discipline managériale appelée supply chain management pour répondre aux besoins du client. (EL. BAHI et TAJ K, 2021)

La **logistiqu**e peut se définir **une science de l'optimisation qui permet la coordination parfaite de flux**. Nous pouvons dire que **la logistique est la gestion optimale de flux**. Non seulement les flux de physiques, mais aussi les flux d'information associés aux flux administratifs et /ou

financiers, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final. Elle permet l'adéquation entre une demande et une offre, ainsi qu'une meilleure rentabilité des investissements.

Aujourd'hui, « **la logistique** est un secteur essentiel de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de services pour les administrations ».

Avant la logistique, on parlait de « l'intendance », terme d'origine militaire.

1.1.3. Rôles de la fonction logistique dans une entreprise

La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseur-client qui la concerne.

Elle a pour but de permettre :

- La gestion économique de la production, en évitant les ruptures de stocks coûteuses, grâce à une information constante sur l'état du marché ;
- La réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées, la réponse adaptée à une demande très volatile ;
- La mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible ;
- La surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaine qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du service rendu.

La logistique d'une manière générale, regroupe l'ensemble des activités ou d'un service, à un lieu où le besoin existe, en garantissant une gestion optimale de la combinaison « quantités, délais et coût ».

Dans une **entreprise commerciale**, la fonction logistique se rattache traditionnellement à l'organisation des opérations de:

- Emission et /ou traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques;
- Gestion des livraisons, dont les activités d'emballage, manutention et transport;
- Gestion de ressources physiques (parc automobile, magasins, plateformes d'éclatement…);
- Gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, plannings d'activités...).

Dans une **entreprise industrielle**, la fonction logistique regroupe toutes les activités précédentes ; auxquelles s'ajoutent les opérations de :

- Gestion des données techniques de la production.
- Planification des besoins en composants.

Enfin, dans **les administrations**, la fonction logistique regroupe généralement l'ensemble des activités de gestion des ressources physiques (bâtiments, mobiliers de bureau, engins divers, manutention, véhicules de transport, matériels, fournitures de bureau, carburant, …). A ces dernières, s'ajoutent les « services généraux » (petites maintenances, entretiens et sécurité).

1.1.4. Les types de la logistique

Notre étude a recensé sept types de logistique, à savoir :

- **La logistique d'approvisionnement :** consiste a amené dans les usines les produits de bases, composants et sous-ensembles nécessaires à la production, ainsi elle permet d'apporter à des entreprises se service ou des administrations les divers dont elles ont besoin pour leur activité.
- **La logistique de productions :** consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière. La logistique de production en usine comprend les métiers de :
  - La gestion de production;
  - Le planning des composants et ingrédients nécessaires à la fabrication ;
  - Leur mise à disposition le long des chaines de production ;
  - Le stockage des produits finis ou des produits en-cours de fabrication ;
  - La prevision des besoins.
- **Une logistique de distribution :** la logistique de distribution consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui, la logistique de distribution connait beaucoup d'évolutions actuellement depuis la distribution historique ci-dessus, la grande distribution (supermarchés, hypermarchés), la vente par correspondance et le commerce.

- **La logistique militaire :** la logistique militaire vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **La logistique de soutien :** qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de la maintenance. Les métiers de la logistique de soutien sont très nombreux :

- Logisticiens, rédacteurs de documentation, analysé de fiabilité et mainteniciens ;
- Organisateurs et formateurs ;
- Transporteurs et logisticiens opérationnels ;
- Réparateurs et Techniciens à tous les échelons (terrain, ateliers rapprochés, ateliers de réparation, usine…) ;
- Gestionnaire de pièces de rechange ...etc.

- **L'activité dite de service après-vente** : Qui est proche de la logistique de soutien, on utilise souvent l'expression « mangement de services » pour désigner le pilotage de cette activité.
- **Des reverse logistics :** Traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro logistique » ou « logistique des retours », qui consiste à répondre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, à traiter des déchets industriels, emballages et produits inutilisables.

1.2. Gestion logistique et intendance de la Direction Administrative et Financière

La Direction Administrative et Financière est composée de trois divisions, parmi lesquelles se trouve la de la division logistique et intendance dont les missions émanent du décret n° 015/043 du 28 décembre 2015 portant fixation du cadre organique des structures standards à compétences horizontales communes à toutes les Administrations centrales des Ministères, Institutions et Services publics et de l'arrêté Ministériel n°013/ME/MIN.FP/2017 du 04 Août 2017 du Ministère de la Fonction Publique portant agrément provisoire du cadre et des structures organiques du Secrétariat Général aux Finances. Ce cadre organique confère à la division logistique et intendance, entre autre les attributions spécifiques de la gestion de la logistique et de l'intendance, au travers la Préparation des dossiers touchant l'approvisionnement ; la gestion des

stocks des matériels et fournitures de bureau ; la réalisation des travaux d'intendance et maintenance ; la gestion des biens meubles et immeubles ainsi que des équipements du Ministère. Ainsi, ces attributions spécifiques sont reparties en trois bureaux, à savoir : le bureau Logistique, le bureau Patrimoine et le bureau Maintenance.

1.2.1. Bureau Logistique

En tant que premier bureau de la division et centre d'intérêt autour duquel gravite l'essentiel de ce travail, le bureau logistique a pour attributions de préparer les dossiers ayant trait à l'approvisionnement et à la gestion des stocks des matériels et fournitures de bureau du Ministère des Finances et à l'appui à toutes les autres structures du Ministère des Finances dans le domaine des approvisionnements.

Ce bureau a en charge la gestion des ressources matérielles et logistique de tout le Ministère des Finances, cette gestion des flux se veut être optimale afin d'assurer une coordination parfaite de la distribution, la planification et la chaine logistique du Ministère des Finances. Ce bureau gère en gros le stock, l'achat et les approvisionnements.

1.2.2. Bureau Patrimoine

Deuxième de la Division, le **Bureau Patrimoine** est chargée d'assurer la gestion des biens, meubles et immeubles ainsi que des équipements du Ministère des Finances.

1.2.3. Bureau Maintenance

Troisième et dernier de la Division, le **Bureau Maintenance** est chargé de préparer les dossiers ayant trait aux travaux de l'intendance du Ministère des Finances, à la réalisation des travaux de maintenance des bâtiments du Ministère des Finances et des équipements de bureau, à la coordination des corps des métiers et à l'appui aux autres Directions du Ministère des Finances en matière de l'intendance.

2. DIAGNOSTIC ET PISTES DE SOLUTION POUR FONCTIONNEMENT DE LA DIVISION LOGISTIQUE ET INTENDANCE DU MINISTERE DES FINANCES

2.1. Diagnostic

Le diagnostic est un jugement porté sur une situation à partir de l'analyse d'indicateurs ou de paramètres. Toute intervention dans un secteur repose sur une analyse explicite ou implicite de la situation qui permet d'identifier des facteurs défavorables et de proposer des actions modifiant

ces facteurs. Le diagnostic est indispensable, car de sa justesse dépend en partie la pertinence des actions : si l'on se trompe dans l'analyse d'un problème, il est peu probable qu'on arrive à le résoudre.

Le diagnostic institutionnel et organisationnel de la Division Logistique et Intendance de la Direction Administrative et Financière du Secrétariat Général aux Finances est une analyse de la situation structurelle et organisationnelle de ladite institution. Il permet, sur la base de cette évaluation, d'identifier les axes prioritaires nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services fournis

C'est dans ce cadre que cette section analyse les textes juridiques en vigueur, la relation entre l'administration institutionnelle et les acteurs tant publics que privés ainsi que le système managérial en place.

2.1.1. Cadre légal et institutionnel

Le cadre légal et institutionnel permet de ce fait, la fixation des lois et textes règlementaires nationaux sur l'organisation de la Division, en l'occurrence le cadre juridique qui gouverne cette dernière, régissent les interactions des acteurs ou institutions et définissent leurs droits et responsabilités respectifs.

Les lois et règlements sont indispensables pour soutenir l'effectivité et l'efficacité d'une Institution, en ce que, lorsqu'ils sont bien conçus, les lois et règlements facilitent l'encadrement et le fonctionnement du secteur.

La Division Logistique et Intendance est encadré en RDC au-delà des textes et lois en matière des finances, par le décret n° 015/043 du 28 décembre 2015 portant fixation du cadre organique des structures standards à compétences horizontales communes à toutes les Administrations centrales des Ministères, Institutions et Services publics et l'arrêté Ministériel n°013/ME/MIN.FP/2017du 04 Août 2017 du Ministère de la Fonction Publique portant agrément provisoire du cadre et des structures organiques du secrétariat Général aux Finances, confèrent à la Division Logistique et Intendance les attributions globales pour ces trois (3) Bureaux : Logistique, Patrimoine et le Bureau Maintenance.

De ce qui précède, une analyse minutieuse du cadre légal montre clairement que la Division est, jusqu'à ce jour, régi que dans le texte, c'est-à-dire le cadre légal jusqu'à ce jour ne porte pas ses effets et demeure ineffectif. Considérant les enjeux de l'heure, les dispositions en vigueur se

doivent d'être appliquées, afin de faire revêtir la Division de sa plus robe de gestionnaire du patrimoine et de la logistique du Ministère des Finances. Dans la pratique, cette léthargie dans l'application des clauses du cadre organique constitue un handicap majeur pour le fonctionnement dynamique de la Division.

Il sied de noter que peu d'actions de vulgarisation de ce cadre organique ont été menées auprès des services ou acteurs du Ministère afin que chacun sache ; les limites et règles fixées dans la gestion du patrimoine et de la logistique du Ministère.

2.1.2. Relation entre la Division Logistique et Intendance et les autres acteurs du Ministère des Finances

De par sa position et ses missions qui font d'elle une Division transversale, la Division Logistique et Intendance devrait collaborer en temps réel avec tous les acteurs (cabinet du Ministre, tous les services de l'Administration des Finances, les régies financières et les autres services techniques ou d'appui du Ministère des Finances). La collaboration entre ces entités mérite d'être équilibrée à son meilleur niveau pour garantir l'atteinte des résultats à savoir, la gestion saine et harmonieuse des ressources matérielles du Ministère des Finances. La Division dispose d'une panoplie des ressources et des compétences mais ne sont pas consultés, au besoin, pour mettre à profit leurs connaissances dans la gestion idoine du patrimoine et de la logistique du Ministère.

Le mécanisme de renforcement de collaboration pour une bonne organisation des activités logistiques et patrimoniales ne pourrait résulter que d'une bonne connaissance approfondie des principales contraintes liées au fonctionnement de cette division vouée à cette charge. Ce sont ces contraintes constatées qui seront à la base des orientations stratégiques à privilégier.

2.1.3. Système managérial et organisationnel de la Division Logistique et Intendance

Cette Division éprouve beaucoup de difficultés pour son fonctionnement parce que le cadre organique peine à s'appliquer et certains acteurs du Ministère s'en passent, d'où l'importance des mesures qui doivent être prises par les autorités en vue d'élaguer ce désordre qui ne dit pas son nom.

La problématique du recrutement des fonctionnaires est au cœur du système managérial et organisationnel de la Division. Cette question reste une préoccupation majeure dans toutes les administrations publiques en RD Congo. Les recrutements se font à l'encontre de la loi n° 16/013

du 15 juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'Etat. Ainsi, la Division se retrouve avec un effectif pléthorique du personnel, dont une partie n'a pas de job description et une autre avec des profils incompatibles. La précarité des conditions de travail constitue un handicap majeur au fonctionnement rationnel de la Division pour mener convenablement sa mission et atteindre ses objectifs.

2.1.4. Développement des capacités de la division logistique et intendance

Cette section se focalise sur l'analyse des capacités financières, humaines et des infrastructures, afin de ressortir les contraintes, les faiblesses et les besoins en renforcement et développement des capacités liées à la gestion de la Division en générale et de ses trois bureaux en particulier. L'objectif ici est de promouvoir une coordination et une synergie des efforts. A cet effet, le développement des capacités permet de consolider ou de mettre en place, selon les cas, une administration qui dispose des compétences spécialisées dans toutes les ramifications du secteur.

- **Capacités financières**

Pour l'année 2022, les prévisions des allocations budgétaires de la Direction Administrative et Financière ont été minimes, La hausse du niveau de prévisions n'a pas de signification si le niveau réel d'exécution reste inférieur comme à l'accoutumée.

- **Capacités humaines**

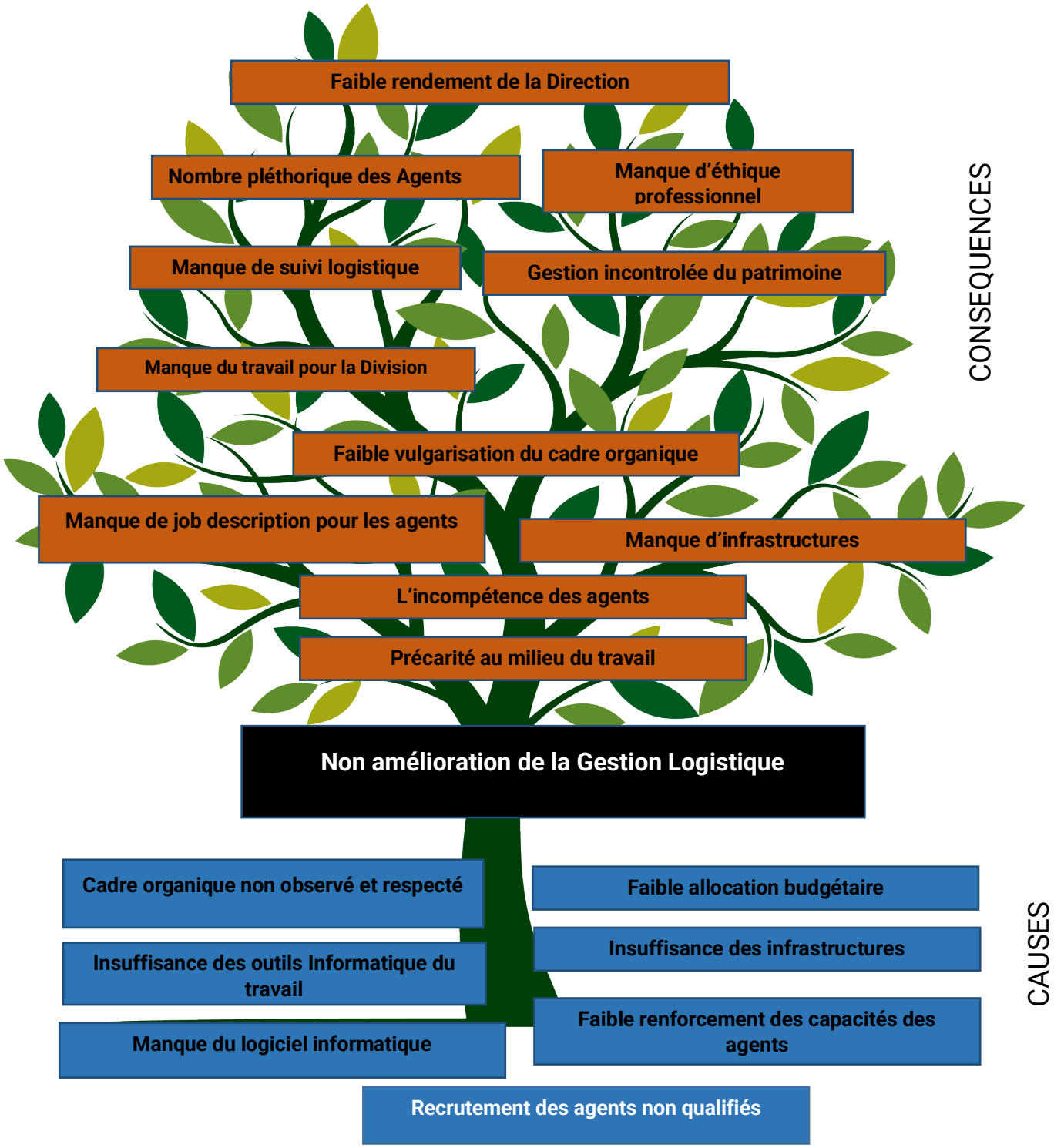
Il se constate une demande immense en renforcement des capacités au sein de la Division Logistique et Intendance, pour déclencher un développement basé sur les principes de la bonne gouvernance. Selon les statistiques, un nombre réduit des agents ont bénéficié d'une formation spécialisée en renforcement des capacités. La meilleure approche en vue d'assurer ce renforcement ; consiste à intégrer des formations dans les différents programmes et activités de la Division.

- **Infrastructures**

La Division n'a pas de bâtiment propre jusqu'à ce jour. Les bureaux et entrepôts de cette dernière sont dispersés dans plusieurs sites différents (Avenue Batetela, fonction publique), et ceci ne favorise pas une meilleure coordination des taches, l'efficacité et la rapidité dans le travail. Regrouper les différents bureaux et entrepôts dans un même bâtiment permettrait d'améliorer

l'interaction et l'échange d'informations entre les différents services et faciliter l'accès aux services fournis par les uns et les autres.

Figure N°1. Arbre à problèmes



Source : Auteur

Les différentes causes relevées dans cet arbre démontrent l'urgence de redresser la barre en mettant en place des bases qui viseront à les étouffer afin d'éviter les conséquences qui sévissent la gestion logistique de la Direction Administrative et Financière.

Tableau N°1 : Matrice FFOM de la gestion logistique de la Direction Administrative et Financière

FORCES	FAIBLESSES
– Existence d'un cadre organique reprenant les attributions de la Direction ; – Position transversale de la Direction quant aux services de tout le Ministère ; – Existence d'une comptabilité patrimoniale du Ministère ; – Existence des frais de fonctionnement ; – Existence d'un état de lieu de la situation patrimoniale du Ministère des Finances ; – Existence de frais de gestion de bus	– Absence de planification des besoins logistiques pour tout le Ministère ; – Insuffisance des outils informatiques de travail pour le personnel du service de la logistique ; – Non mise à niveau et démotivation du personnel logistique ; – Insuffisance des locaux en infrastructures ; – Inexistence d'un fichier de suivi des achats et approvisionnement ; – Faible gestion informatisée des activités logistiques ; – Inexistence d'un manuel de procédure et du guide administratif organisant les activités logistiques au sein du Ministère ; – Nombre réduit du personnel qualifié ; – Manque d'un moyen de transport permanent pour assurer le déploiement des biens de la Division ; – Le frais de gestion de bus est géré par le service de l'intendance – Inexistence d'une ligne budgétaire centralisant les crédits de charge commune pour l'achat de petits matériels et entretiens

	d'équipement ; – Inexistence des entrepôts de gestion de stocks ; – Existence d'une ligne budgétaire pour la formation mais inactive.
OPPORTUNITES	**MENACES**
– Collaboration de la Direction avec la commission nationale du patrimoine ; – Collaboration de la Direction avec le Ministère des Infrastructures et Travaux Publics ; – Collaboration de la Direction avec la cellule de passation des marchés publics du Ministère des Finances ; – Existence d'un partenariat avec le projet britannique COREF.	– Non intégration de la logistique dans la planification des besoins des projets des services du Ministère ; – Non-participation de la Direction à certains appels d'offre du Ministère ; – Inexistence d'une mercuriale informatisée des prix pour rendre plus expéditive la procédure d'achat ; – Non implication des autorités (Secrétaire Général et le Ministre des Finances) pour rendre effectif la fonction logistique de la Direction.

Source : Auteur

Cette analyse FFOM a permis de déceler aussi bien les faiblesses que les menaces qui peuvent préjudicier les résultats en termes d'objectifs pour une gestion saine et harmonieuse de la logistique de la Direction Administrative et Financière.

2.2. Piste de solution

2.2.1. Orientations stratégiques

La vision de cette étude consiste à développer le cadre de collaboration et d'organisation de la logistique en renforçant les mécanismes institutionnels et la capacité des acteurs, afin d'accroître sa productivité au regard des missions lui assignées par le cadre organique.

En ce qui concerne les orientations stratégiques, la trajectoire recherchée par le présent document consiste à mettre en place un environnement de travail collaboratif et sincère propice qui permettrait à la Direction d'exercer à bien ses missions de coordination et suivi du patrimoine et logistique.

Pour y arriver, il revient aux autorités (le Secrétaire Général et le Ministre Sectoriel) de lever l'option par des mesures claires en vue de garantir des conditions nécessaires pour rendre effectif les dispositions du cadre organique qui confie la charge logistique du Ministère à la Direction Administrative et Financière.

La mise en place d'un système de communication équilibré entre les parties prenantes est très déterminante pour atteindre les objectifs fixés. Plusieurs Institutions du Ministère évoluent en vase clos, il parait évident que le processus communicationnel prenne plusieurs semaines pour que les informations remontent toute l'échelle et arrivent au niveau de la Direction pour centralisation et coordination.

Ainsi, l'objectif global de la stratégie consiste à **contribuer à l'amélioration de la collaboration pour une meilleure organisation et un suivi efficace de la logistique au sein du Ministère des Finances.**

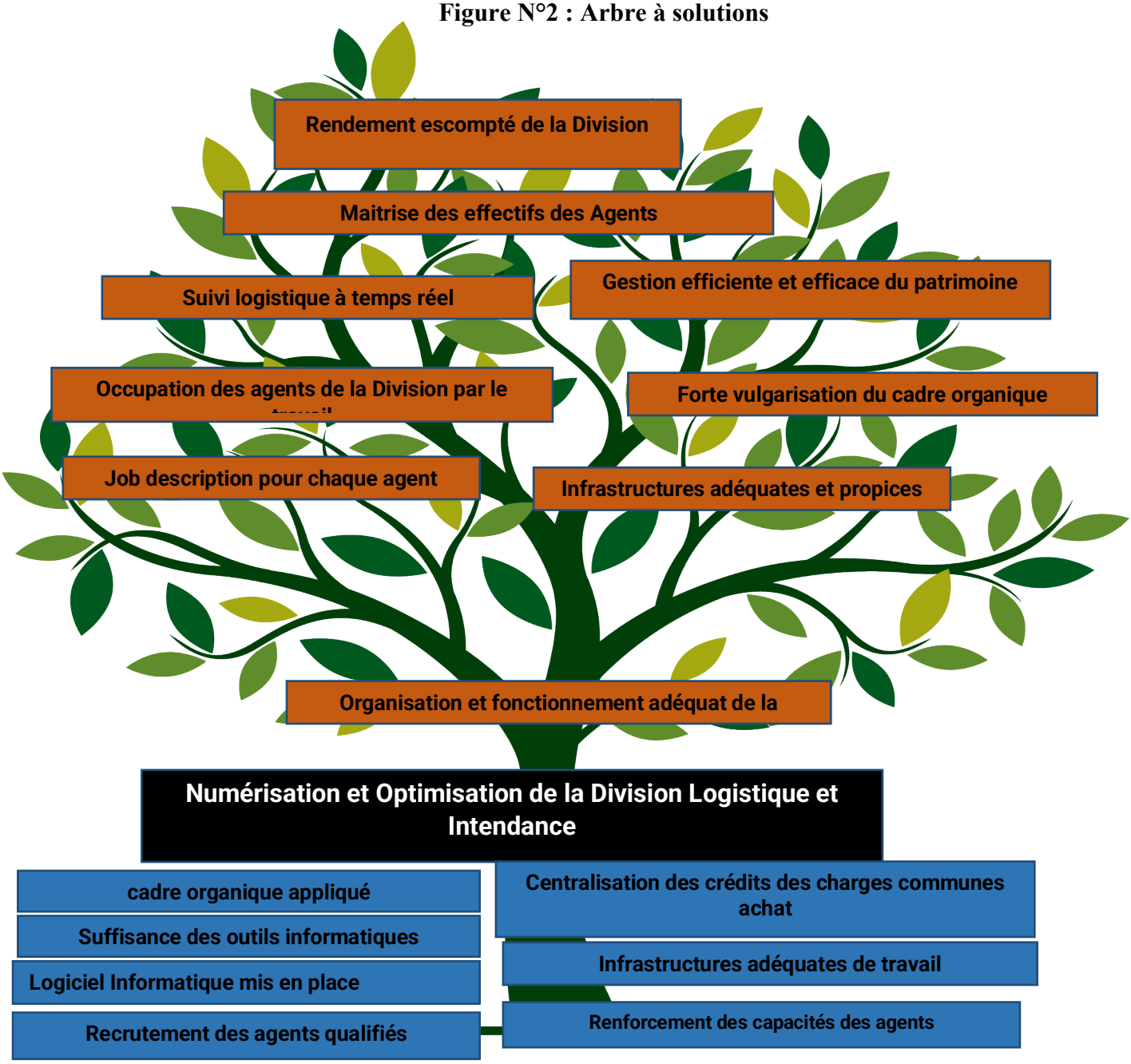
De façon spécifique, il est question de :

- Répertorier les facteurs qui se révèlent être des faiblesses à la bonne organisation des activités logistiques du Ministère et au bon fonctionnement de la fonction Logistique de la Direction Administrative et Financière ;
- Proposer des pistes de solution à privilégier pour la bonne gestion logistique par la Direction en vue de renforcer la collaboration dans l'organisation des activités touchant la logistique du Ministère.

Les objectifs spécifiques poursuivis visent à :

- Diagnostiquer le secteur en analysant sa gouvernance, en vue de renforcer le cadre juridique et les mécanismes institutionnels ;
- Doter le secteur des manuels de procédure électroniques adéquats pour suivre, tracer et coordonner le flux du patrimoine en vue d'assurer le suivi régulier des besoins logistiques planifiés ;
- Digitaliser ou numériser le secteur par un logiciel pouvant remonter l'information à temps réel en vue d'une coordination efficiente des besoins en logistique ou patrimoine ;
- Redynamiser l'administration du Ministère à travers le renforcement des capacités des parties prenantes sur les questions liées à la gestion du patrimoine et de la logistique du Ministère ;
- Doter la Division des infrastructures et moyens de transport adéquats pouvant rendre facile la tâche de la Direction.

Figure N°2 : Arbre à solutions



Source : Auteur

2.2.2. Programme de mise en œuvre

Sur le plan opérationnel, le programme de ce travail est présenté clairement dans le tableau ci-dessous, dans lequel les différentes actions à mener apparaissent d'un côté et les résultats attendus de l'autre côté permettant ainsi de suivre graduellement l'essentielle de la démarche.

Le premier programme se focalise sur l'intégration de la logistique dans la planification des besoins sectoriels et la gestion du patrimoine du Ministère. La Direction ne peut nullement jouer son rôle de transversalité par sa gestion logistique, si elle est mise à marge par les autres services du Ministère quant à la planification de leurs besoins logistiques et la gestion de leurs patrimoines. Il est tout à fait logique que les services définissent en informant au préalable leurs besoins pour ainsi faciliter une gestion planifiée des activités logistiques.

Il est donc question pratiquement de permettre à la Direction d'être le vrai support matériel à l'atteinte de l'objectif de la bonne gestion logistique du Ministère. Et aussi, cette façon de travailler en étroite collaboration contribuera à la lutte contre la fraude, la disparité et la gestion du patrimoine du Ministère.

Le deuxième programme vise à mettre en place un système de digitalisation ou de numérisation des activités logistiques, gage d'une gestion optimale du service. Ce programme est le pivot de notre stratégie. Car sans une gestion numérisée des activités logistiques et patrimoniales, il sera mal aisé d'assurer une gestion planifiée et un suivi régulier des besoins logistiques. A travers la digitalisation, nous pensons créer un logiciel de traitement, de suivi et de gestion des états de besoin exprimés par les différents projets sectoriels.

Le troisième programme consiste à faire un suivi régulier des besoins planifiés et du patrimoine du Ministère. Il sera question de contrôler chaque début de semaine dans la base de données, pour connaitre les activités à réaliser ; éventuellement suivre auprès des services l'établissement des états de besoin (Demande d'achat) pour l'enclenchement de la procédure ; marquer dans le fichier de suivi les besoins logistiques réalisés et non réalisés ; signaler les motifs pour non réalisation de certains besoins logistiques afin de proposer des solutions pour y remédier

Tableau N°2 : Actions à mener et résultats attendus pour la mise œuvre du programme

ACTIONS	OBJECTIFS	ACTIVITES	RESULTATS
1. INTEGRER LA LOGISTIQUE DANS LA PLANIFICATION DES BESOINS DES SERVICES DU MINISTERE			
Constituer un cadre de coordination et de centralisation de toutes les demandes en logistique du Ministère par la Direction.	Assurer la collaboration à temps réel de la Direction et les autres services du Ministère en gestion logistique.	• Faire et centraliser une planification opérationnelle des besoins logistiques du Ministère ; • Organiser au début de chaque trimestre une réunion générale sur la projection des besoins logistiques trimestriels ; • Définir clairement les besoins et leur chronogramme de réalisation ; • Actualiser chaque trimestre les besoins dans la base de données ; • Sensibiliser les services sur la planification de leurs besoins logistiques et la collaboration avec la Direction.	• La Direction est intégrée dans la planification des besoins logistiques de tous les services du Ministère ; La collaboration entre les autres parties prenantes du Ministère est assurée au travers la gestion logistique.
2. DIGITALISER OU NUMERISER LA FONCTION LOGISTIQUE DE LA DIRECTION			
Acquérir les équipements numériques (outils informatique et logiciels)	Doter la Direction des équipements numérique afin de favoriser une	• Mettre en place un logiciel pour une gestion numérisée des activités logistiques de la Direction ;	Les activités de la gestion logistique de la Direction sont toutes numérisées.

	collaboration à temps réel	• Répertorier les activités à numériser (les matériels en stock, les Etats de besoins planifiés, le mouvement de personnel, etc.) ; • Indiquer dans le logiciel la date de validation de la demande d'achat, de la passation de la commande, du paiement au fournisseur, de la livraison des matériels ; • Protéger le système contre le piratage et la cybercriminalité.	
3. **ASSURER LE SUIVI REGULIER DES BESOINS PLANIFIES**			
Suivre et gérer les demandes en approvisionnement	Faire de la Division	• Contrôler à chaque début de semaine dans la base de données pour savoir les activités à réaliser ; • Suivre auprès des services l'établissement des états de besoin (Demande d'achat) pour l'enclenchement de la procédure ; • Marquer dans le fichier de suivi les besoins logistiques réalisés et non réalisés ; • Signaler les motifs pour non réalisation de certains besoins ;	Le suivi régulier des activités logistique de la Direction est assuré.

Vulgariser les attributions de la fonction logistique prévues par le cadre organique	Sensibiliser et expliciter les attributions de la fonction logistique à tous les services du Ministère	• Amorcer les campagnes de sensibilisation et les colloques dans tous les services du Ministère ;	Les attributions de la fonction Logistique sont appréhendées par tous les services du Ministère
Former les agents affectés à la fonction logistique	Renforcer les capacités des agents	• Pourvoir des formations par le canal des experts	Le personnel affecté à la fonction logistique est formé
Assurer un environnement adéquat de travail à la fonction logistique	Doter la fonction logistique des infrastructures	• Pourvoir des locaux pour les activités logistiques ; • Pouvoir de véhicules pour le déploiement des activités logistiques	La fonction logistique de la Direction est dotée d'infrastructures.
Assurer le suivi de l'application de cette stratégie	Assurer le suivi et l'évaluation de cette stratégie	• Tenir des réunions et ateliers de consolidation des états des lieux ; • Elaborer et diffuser un plan de suivi-évaluation ; • Réaliser des missions de suivi et évaluation ; • Tenir des réunions et ateliers d'harmonisation et de validation des résultats.	La stratégie est suivie et évalué e

Source : Auteur

CONCLUSION

Dans la configuration du budget-programmes qui se pointe à l'horizon 2024, la Direction a une fonction transversale pour l'atteinte des objectifs du Ministère. En tant que telle, cette Direction est censée être un support indispensable à l'atteinte des objectifs du Ministère.

Dans ses attributions, elle gère notamment la logistique du Ministère et se trouve obligée de mettre en place un mécanisme cohérent et intégré de ses actions dans sa relation avec d'autres services dans l'accomplissement de ses tâches logistiques. Au regard du diagnostic institutionnel fait dans le corps de l'étude, cet article a le mérite de mettre en place les voies de sortie pour améliorer la gestion de la logistique à l'aube du basculement vers le budget-programme.

Pour y parvenir, l'analyse réalisée des forces, faiblesses, opportunités et menaces a permis d'identifier les faiblesses qui sont vues comme des difficultés à une bonne organisation des activités logistiques. Et ensuite, la stratégie conçue en termes de programme de mise en œuvre permet d'atteindre les objectifs fixés, à travers des actions cohérentes qui doivent être menées comme des solutions aux faiblesses identifiées.

Sur le plan managérial, ce travail contribue à une meilleure organisation et un suivi efficace de la logistique au sein du Ministère des Finances.

Sur le plan scientifique, cet article dote les chercheurs d'une littérature essentielle dans la problématique de gestion logistique.

Loin de nous la prétention d'avoir épuisé l'essentiel de la question sur la thématique liée à la gestion logistique, nous pensons que d'autres chercheurs ultérieurs pourront s'intéresser à l'optimisation de la gestion logistique et intendance au sein de la Direction Administration et Financière après basculement vers le budget-programme car notre étude s'est limitée à présenter l'état de lieux actuel de la gestion logistique et intendance en proposant quelques pistes de solution appropriées.

BIBLIOGRAPHIE

1. CHARKAOUI, La logistique à travers son histoire, cours, Ecole supérieure de gestion, Marrakech, 2004-2005 ;
2. Décret n° 15/043 du 28 décembre 2015 portant fixation du cadre organique des structures standards à compétences horizontales communes à toutes les administrations centrales des Ministères, Institutions et Services publics ;
3. EL BAHI.Y et TAJ K. de la logistique à la supply chain : Bilan et perspectives, Revue internationale du chercheur, volume 2, numero 1 ;
4. James L Heskett logistics : essential to strategy, harvard business review, traduit par : la logistique, élement clé de la stratégie , harvard-L expansion, n°8 nov-dec ;
5. LAHLOU L. Logistique d'entreprise, cours de licence professionnelle en Marketing des services et management des points de vente (MSMPV), 2017, p2.
6. Le dictionnaire Le Robert 2000 ;
7. www. Gestionentreprisesofppt.blogspot.com consulé le 08 juillet 2022 ;