

46891 ✓



Distr.
LIMITEE

E/CN.14/UAP/14⁷
27 Août 1962

FRANCAIS
Original: ANGLAIS

NATIONS UNIES
CONSEIL
ECONOMIQUE
ET SOCIAL



COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE
Cycle d'étude sur les problèmes
administratifs urgents des
gouvernements africains
Addis-Abéba, 2 - 12 octobre 1962

PROBLEMES D'ADMINISTRATION DES FOURNITURES
AUX GOUVERNEMENTS

(Mémoire préparé en mai 1962 par
La Division de l'administration publique
du Département des affaires économiques et sociales
Nations Unies, New York)

Cycle d'études visant à examiner les
problèmes urgents qui se posent aux
gouvernements des nations africains,
Addis-Abéba, Ethiopie, 2-12 octobre 1962

PROBLEMES D'ADMINISTRATION DES FOURNITURES
AUX GOUVERNEMENTS

Mémoire préparé en mai 1962

par

La Division d'Administration publique
du Département des Affaires économiques et sociales
Nations Unies, New York

PROBLEMES DE LA FOURNITURE AUX GOUVERNEMENTS

I. INTRODUCTION

Ce n'est qu'assez rarement que l'on a commencé à prêter une attention convenable au besoin d'une organisation économique de la gestion des fournitures au gouvernement dans la plupart des pays.

Il n'est jusqu'aux Etats-Unis où la situation en ce qui concerne la gestion des fournitures au gouvernement décrite dans le "Rapport Hoover" révélait nombre de défauts fondamentaux aux alentours de 1930.

Tout ce qui a été fait aux Etats-Unis pour établir et mettre en oeuvre des systèmes modernes de gestion des fournitures faites au gouvernement est intervenu au cours de ces trente dernières années.

Des agences spécialisées telles que le "Service des Fournitures Fédérales" et "l'Administration Générale des Services" ont été créées et le travail systématique qu'on y exécute présente indiscutablement une valeur appréciable pour tous les pays qui se proposent de réorganiser leur système d'achats gouvernementaux sur de meilleures bases qu'auparavant.

Les "Normes du Service Fédéral des Fournitures" (mises au point pour plus de 100.000 articles) comportent des spécifications techniques complètes sur tous les articles concevables et ceux qui sont effectivement achetés par une organisation aussi vaste que le Gouvernement des Etats-Unis.

La mise au point de ces spécifications est le fruit d'un travail littéralement gigantesque, exécuté par des experts de tout premier ordre dans tous

les domaines. Ce seul projet représente quelque 20 ans de travaux éminemment spécialisés.

Nombre de pays, dont le développement économique se poursuit actuellement à une cadence rapide peuvent et doivent utiliser leurs effectifs restreints d'experts spécialisés à des tâches plus importantes et plus urgentes que l'établissement de spécifications détaillées pour tous les articles dont le gouvernement a besoin.

Or, ce travail n'a nullement besoin d'être répété. Tous les pays peuvent faire usage des normes mises au point par cet organisme fédéral des Etats-Unis sans aucune difficulté et avec l'entière coopération du Service des Fournitures Fédérales de Washington.

Il est clair que les spécifications techniques - les cahiers des charges - constituent une exigence de base de l'organisation de la gestion des fournitures au gouvernement. Tant que l'on ne dispose pas de semblables cahiers des charges et que l'on n'impose pas le respect des spécifications qu'ils contiennent pour tous les achats du gouvernement, on ne saura pas réellement les articles dont le gouvernement peut avoir besoin, si bien que les fournisseurs éventuels seront également dans le doute sur ce point.

DES SPECIFICATIONS TECHNIQUES BIEN ETABLIES - LES CAHIERS DES CHARGES -
CONSTITUENT DONC LA PIERRE D'ACHOPPEMENT DE TOUT PROGRAMME D'AMELIORATION
DE LA GESTION DES PROGRAMMES DE FOURNITURES AU GOUVERNEMENT DANS TOUS
LES PAYS.

Tous les renseignements de base sont à la disposition des intéressés
(en langue anglaise seulement) auprès du Service Fédéral des Fournitures.
Le seul travail que l'utilisateur ait à faire est constitué par le choix des
articles qui doivent figurer dans l'organisation d'achats de chacun des
gouvernements en cause.

Dans les pays dont la production nationale est en cours de développement,
par exemple en Egypte, au Venezuela, en Colombie, l'application de ces normes
du SFF peut être précieuse pour établir les objectifs nationaux de production
d'articles "d'une qualité satisfaisante pour le marché mondial". Les pays
qui s'en remettent principalement aux importations ne se heurteront à aucune
difficulté en prescrivant que les normes du SFF des Etats-Unis doivent être
suivies pour les livraisons à leur gouvernement, car ces normes sont assez
bien connues dans tous les pays européens.

L'annexe A donne un échantillon d'une page du catalogue des stocks à
tenir que publie l'administration générale des services. Cet organisme
présente des liens étroits avec le SFF. Chaque article figurant à cette
page (et ceci s'entend pour tous les articles que contient le catalogue
des stocks) est complètement identifié par un numéro constitutionnel constitué

par 11 chiffres. Le catalogue présente une brève description de chacun des articles. Des photographies de ceux-ci simplifient encore davantage le choix des articles à se procurer.

L'importance de ce nombre conventionnel réside dans le fait suivant :

- a. Chaque nombre se réfère à un article spécifique et, pour toutes les demandes des entrepôts gouvernementaux ou de l'organisme d'achats du gouvernement, il suffit de le mentionner pour identifier complètement un article quelconque;
- b. Le système de nombres conventionnels met en oeuvre la pratique de la standardisation et de la normalisation économiques, ce qui exclut les variations inutiles, peu souhaitables et anti-économiques de ces produits;
- c. Le nombre conventionnel est une référence complète aux spécifications du SFF qui comporte une description complète des normes de qualité imposées par le dit SFF.

C'est dire que tout système efficace de numération conventionnelle à appliquer dans la gestion des fournitures au gouvernement n'est pas simplement un système dans lequel chaque article peut être identifié par un nombre.

Les exigences minima applicables à un tel système sont les suivantes :

1. Les articles doivent être identifiés par leurs premiers chiffres en groupes homogènes, ce qui permet de les retrouver plus facilement dans les catalogues;

2. Chaque article doit être complètement identifié par un nombre conventionnel entier;
3. Le nombre conventionnel renvoie à des spécifications détaillées quant à la qualité technique. Ces spécifications prescrivent la totalité des exigences applicables à cette qualité pour chacun des produits pris isolément.

Toutes les compagnies dont l'exploitation se fait à une échelle mondiale (entreprises pétrolières, compagnies industrielles, compagnies de transport internationaux) font usage d'un système de codification qui satisfait ces exigences. Le premier pas dans la voie de l'organisation de la gestion des fournitures gouvernementales consiste à mettre une telle codification en oeuvre. Peu importe si c'est le système du SFF ou celui d'une compagnie à exploitation mondiale qui est utilisé. La difficulté à laquelle on se heurte toutefois est que nombre des systèmes de codification qu'utilisent ces entreprises privées qui travaillent à l'échelle mondiale (et ce pour d'excellentes raisons) sont dans une certaine mesure secrets et, par conséquent, généralement moins accessibles que ceux du SFF, au sujet duquel tous les détails sont publiés, exception faite de quelques restrictions très limitées ayant trait à des armes secrètes.

On sous-estime encore grossièrement l'importance économique et financière d'une bonne gestion économique des achats de fournitures. Il est normal pour les achats ainsi faits par le gouvernement de représenter un minimum de 40 % des dépenses totales de ce gouvernement. Dans certains pays dont le développement

économique est rapide, comme le Venezuela par exemple, le pourcentage total qui est attribuable aux "achats gouvernementaux" (qui seront décrits par la suite) atteint 57 %, alors que les gages et les salaires ne représentent que 43 % du total de ces deux postes dans le budget national.

Il est bien évident qu'il n'y a pas de technique unique permettant d'améliorer la gestion des fournitures gouvernementales dans tous ses aspects amplement divers.

On peut subdiviser les secteurs de la gestion économique des achats de fournitures de la manière suivante :

1. Articles dont l'usage se répète
2. Services d'entretien, de transport, etc...
3. Achats de matériel
4. Concession de contrats de construction.

Sur tous ces plans, une gestion moderne des fournitures gouvernementales exige :

UNE AMELIORATION DU PLANNING DES ACHATS FAITS PAR LE GOUVERNEMENT

pour réaliser les deux principaux objectifs de toute organisation d'achats privée ou publique, à savoir :

- a. L'élimination des excédents d'investissements, de tous les frais d'entrepôt correspondants et des risques de voir le matériel devenir suranné;
- b. L'élimination des épuisements de stocks, susceptible de paralyser les services les plus essentiels d'une compagnie ou d'un gouvernement.

La gestion moderne des services de fournitures doit s'attacher à réaliser ces deux objectifs simultanément.

Il est particulièrement important pour les pays en développement rapide de trouver une solution économique à ce problème. Le manque de capitaux disponibles est le problème fondamental auquel se heurtent sensiblement tous ces pays.

Tout investissement excessif, de quelque forme qu'il soit, revient au retrait d'une fraction des capitaux - déjà très insuffisants - des secteurs où ils pourraient être utilisés de manière plus productive.

Les Nations Unies ont aidé à l'étude de l'organisation de la gestion des achats de fournitures du gouvernement dans nombre de pays (Egypte, Ethiopie, Colombie et Venezuela). Ces travaux ont abouti à la conclusion d'ensemble suivante :

IL SERAIT POSSIBLE DE REDUIRE LES INVESTISSEMENTS EN FOURNITURES GOUVERNEMENTALES DE 60 A 70 % TOUT EN AMELIORANT LA QUALITE DES SERVICES RENDUS DANS CES ENTREPOTS.

Outre ces réductions directement visibles des exigences de capitaux, on peut dans le même temps réduire d'une manière appréciable les prix d'achat et augmenter sensiblement la qualité des articles consommés en excluant les variantes inutiles (par la normalisation) et les frais afférents aux procédures d'achat (ce qui se fait, dans une large mesure, en simplifiant ces procédures).

II. PORTÉE DU PROBLÈME DE LA GESTION DES FOURNITURES GOUVERNEMENTALES

1. Etude économique générale

Dans un rapport intitulé "Manuel de classification économique et fonctionnelle des transactions gouvernementales" (Nations Unies, New York, 1958), on décrit l'activité du gouvernement comme faisant allusion à celle de :

"i) tous les corps constitués (législatifs, judiciaires, exécutifs) qui sont établis par des processus politiques, tant en ce qui concerne les agences du gouvernement central que celles qui occupent des échelons inférieurs et ii) toutes les agences répondant directement de leurs actes devant les corps constitués dont elles émanent i). De la sorte les 'transactions du gouvernement' sont les transactions des organisations, dans le cadre du secteur de l'économie, telles que celles que nous venons de définir".

Dans ce même rapport, on trouve des données sur la manière de mesurer les achats du gouvernement, données qui sont exprimées sous forme de pourcentage de la production nationale brute.

Ces données ont une grosse valeur d'illustration quand il s'agit de mesurer l'étendue et l'importance du problème de la gestion des achats gouvernementaux. Toutes les marchandises, tous les services (dont la création de capitaux par le gouvernement) représentent, dans les pays dont la liste suit, les pourcentages des revenus nationaux bruts qui sont indiqués.

Autriche	16,2 %
Birmanie	20,7 %
Canada	18,2 %
Danemark	14,1 %
Equateur	17,1 %
Royaume-Uni	19,2 %

Pour le Venezuela, le pourcentage s'établit également à 14 %.

La conclusion générale que l'on peut tirer de cette liste de pourcentages, est qu'un chiffre compris entre 1/5 et 1/7 de l'effort productif total de ces pays sert à faire face aux exigences du gouvernement.

2. Frais d'entrepôt annuels

On ne dispose pas de données détaillées et sûres quant aux frais d'entrepôt des fournitures gouvernementales. Nombre de compagnies privées (particulièrement aux Etats-Unis) ont fait ce calcul et les conclusions des mémoires publiés sur les résultats de ces travaux de recherches sont les suivants (en pourcentage de la moyenne des investissements en stocks) :

Composition des frais d'entrepôt annuels dans les compagnies privées :

Intérêt et assurances	6 %
Altération	1,2 %
Frais d'entrepôt	12,13 %
Frais de distribution	5 %
TOTAL	<u>24,33 %</u>

Ces pourcentages se rapportent aux entrepôts organisés économiquement dans les entreprises privées et il est évident que les frais exprimés en pourcentage de l'investissement en stocks dans les entrepôts gouvernementaux sont sensiblement plus élevés, principalement dans les pays n'ayant pas encore appliqué les méthodes modernes en ce qui concerne le problème de l'organisation des fournitures au gouvernement.

Ceci montre clairement que les frais afférents aux stocks gouvernementaux, qui sont éparpillés sur un très grand nombre d'articles du budget gouvernemental, sont très élevés.

Ce pourcentage de 25 % des frais annuels que représentent les stocks gouvernementaux pourrait être considéré comme un dernier objectif pour réduire les frais, si les techniques modernes relatives aux fournitures étaient appliquées dans un gouvernement.

Mais pratiquement, dans aucun pays on ne connaît l'investissement total des entrepôts à l'intérieur des "entrepôts gouvernementaux". Déterminer cet investissement total, tel sera le but de cette publication.

3. La solution du problème des fournitures gouvernementales doit reposer sur des études micro-économiques

Des études macro-économiques sont très importantes pour se renseigner sur l'échelle des phénomènes économiques, mais aident rarement à donner une solution aux problèmes que pose l'amélioration des méthodes.

Les études macro-économiques sur la productivité et la comparaison de la productivité nationale avec celle des autres pays peuvent être fort précieuses pour des mesures comparatives, mais une étude micro-économique en vue d'améliorer l'organisation et les méthodes, et des recherches sur les temps d'exécution et les retards évitables sont nécessaires pour réaliser des améliorations utiles qui permettront un accroissement de la productivité du pays.

Le même système s'applique à l'amélioration de la gestion des fournitures gouvernementales. Les progrès véritables, dans ce secteur de l'administration publique, ne sauraient être acquis que par l'amélioration systématique de :

- a. L'analyse détaillée de la situation actuelle (décrite dans la suite de ce mémoire comme étant une technique de dénombrement des stocks);
- b. L'emploi des plans uniformes de comptabilité "matières" qui mène au contrôle efficace de chaque article conservé dans les "entrepôts gouvernementaux";
- c. L'application de procédures détaillées et normalisées s'étendant sur l'ensemble du domaine de l'octroi des contrats, des achats, de l'entreposage, et de la distribution par le gouvernement;
- d. La mise en oeuvre des prescriptions des manuels donnant les grandes lignes à suivre et ceux qui portent sur la procédure au sujet de tous les aspects de la centralisation et de la décentralisation des diverses activités qui interviennent dans la gestion des fournitures gouvernementales.

Cette dernière partie est la plus importante parce qu'une totale centralisation, aussi bien qu'une totale décentralisation, de l'administration des

fournitures gouvernementales risquent de mener toutes deux à une solution anti-économique du problème.

La gestion moderne des fournitures jugée par ses résultats économiques à longue portée doit s'attacher à la création d'un équilibre harmonieux entre la concentration et la dispersion du pouvoir d'exécution, tant du point de vue de la réalisation de certaines politiques fondamentales que de celui de leur établissement.

En substance, tous les défauts et toutes les déficiences de l'administration ou gestion des fournitures au gouvernement sont dus à une seule et même cause, à savoir :

UNE PLANIFICATION INSUFFISANTE QUANT A LA DATE, AUX QUANTITES ET A LA QUALITE DES BESOINS D'AVENIR DU GOUVERNEMENT.

La planification, sous ces différents aspects, ne peut être améliorée que par l'application de techniques très développées dans le domaine du budget et l'organisation systématique d'une coopération et d'une collaboration totale entre tous les membres de l'échelon supérieur qui sont aujourd'hui responsables des décisions à prendre concernant les problèmes suivants :

QUAND ACHETER ?

ACHETER COMBIEN ?

III. LES GRANDES QUESTIONS DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE DE FOURNITURES

1. Classification des besoins du gouvernement

La grande variété de biens et de services exigée pour l'exécution des "services gouvernementaux" réclame une classification permettant de déterminer des politiques de base qui devront être établies séparément pour chaque catégorie.

Une classification utile, dans ce sens, est la suivante :

1. Articles d'usage courant : Les biens et les services qui sont consommés avec régularité par les services gouvernementaux (fournitures de bureau, entretien des machines de bureau ordinaires).
2. Articles d'usage général : Les biens et les services qui font l'objet d'une consommation régulière par un grand nombre d'agences gouvernementales (services médicaux, pièces de rechange courantes pour l'entretien des voitures).
3. Articles spécialisés : Les biens et les services qui ne sont consommés de façon régulière en grandes quantités, que par une seule agence gouvernementale, mais qui peuvent être nécessaires à d'autres, de temps à autre (fournitures médicales spécialisées, qui ne sont normalement et régulièrement consommées uniquement que par la Santé Publique, mais qui peuvent être nécessaires de manière accidentelle à l'exécution de travaux dans d'autres services médicaux publics).

4. Articles de consommation exceptionnelle : Les biens et les services qui ne sont utilisés que d'une manière exceptionnelle par les agences gouvernementales. Ce groupe comporte principalement les biens et les services éminemment spécialisés (pièces de rechange spécifiques exigées pour le remplacement des sous-groupes réclamés pour les réparations des véhicules automobiles et pour l'exécution des travaux de construction et de revision générale).
5. Articles d'équipement : Les biens qui sont réclamés uniquement pour le développement de l'activité gouvernementale et la substitution périodique d'articles neufs aux anciens.

2. Politique générale des fournitures. Centralisation de l'autorité contractuelle

Que les produits soient importés ou nationaux, l'autorité de passer contrat devrait être centralisée sur la base normale des "Conditions applicables aux achats et contrats gouvernementaux". On peut trouver de nombreux et très bons exemples de ces types de contrats dans le "Guide d'achat" (MacGraw Hill, New York) et l'un de ceux-ci peut très bien être adapté aux conditions propres à l'assemblée législative et aux autres institutions d'un pays quelconque. Pratiquement tous les contrats-type inclus dans cette publication (qui réglemente en détail les devoirs et les responsabilités des deux parties contractantes - gouvernement et fournisseur) comportent l'ensemble des dispositions exigées pour l'établissement de "contrats ouverts d'achat" (appelés aussi "contrats généraux d'achats").

Les principes fondamentaux servant de base à de tels contrats peuvent être formulés comme suit :

1. Par voie de licitation publique les fournisseurs sont invités à remettre un devis donnant leur prix global pour les fournitures devant assurer l'exécution de certains aspects de l'activité gouvernementale pendant une période prédéterminée. Pour chaque article incorporé dans la soumission, il est donné des spécifications techniques exactes mais les quantités ne sont signalées qu'à titre indicatif pour guider le fournisseur dans l'établissement de son devis.
2. Le ou les fournisseurs choisi(s) accepte(nt) l'obligation de livrer à tout organisme public, en accord avec le devis et d'autres conditions subsidiaires du contrat-type d'achat, toute quantité des articles inclus dans leur soumission publique, qui puisse leur être demandée.

Les avantages de cette méthode d'octroi des contrats gouvernementaux sont les suivants :

- Les prix seront réduits étant donné qu'on s'engage avec un fournisseur pour couvrir la totalité des besoins du gouvernement en ce qui concerne un article ou un groupe d'articles donnés;
- Les fournisseurs choisis s'ingénieront à servir de leur mieux le gouvernement dans le but d'avoir une chance de reconduire le contrat après son expiration;
- La certitude de faire des livraisons continues au gouvernement pendant tout au moins une certaine période définie d'avance limite, pour le

fournisseur engagé, le risque que comporte l'accumulation de stocks suffisants des produits demandés par le gouvernement;

- Une simplification importante des procédures de commande et, par là même, des économies de temps et la rationalisation des techniques administratives de passation des commandes dans tous les organismes gouvernementaux;
- La simplification des vérifications avant et après exécution, étant donné que ces contrats "ouverts" portent sur une grande variété d'articles (fournitures et matériel de bureau, service d'entretien pour machines de bureau, médicaments et produits pharmaceutiques, pièces de rechange spécialisées pour automobiles);
- Une concurrence complète et active de tous les fournisseurs qualifiés.

Ces "contrats ouverts" sont pratiquement appliqués par tous les gouvernements qui ont organisé la gestion de leur approvisionnements sur une base moderne, et de nombreuses compagnies privées travaillant dans le monde entier se servent également de ces principes comme bases générales de leur organisation d'achat.

Le système ne saurait toutefois être efficace qu'à condition que la préparation des licitations pour les contrats d'achat de ce genre soit établie par des experts dans les divers domaines de l'activité gouvernementale. Ces experts prescrivent la spécification technique requise pour chaque article. Ceci ne peut être fait que par des spécialistes des différentes activités gouvernementales. Il n'est personne au monde qui possède les connaissances requises pour pouvoir exécuter ce travail pour l'immense variété des articles réclamés par la bonne marche d'un gouvernement.

SANS SPECIFICATIONS TECHNIQUES BIEN ETABLIES LA METHODE DU
CONTRAT OUVERT NE RESOUDRA PAS LE PROBLEME DE LA GESTION
DES FOURNITURES GOUVERNEMENTALES.

Mais chaque pays a bien ses experts spécialisés d'une manière fonctionnelle dans le domaine du service médical, des services agricoles, des problèmes de transport et des questions de communications. La seule solution est donc de les incorporer dans des commissions spécialisées ayant la charge de la préparation technique de ces soumissions publiques.

Dans quelques pays un service central des fournitures gouvernementales a été établi en liaison avec l'un des ministères. En Ethiopie il existe même un ministère des approvisionnements.

Cette solution ne donnera jamais de résultats si le service situé à l'intérieur de ce ministère n'étend ses activités au-delà des limites fixées par le besoin de coordonner les travaux des experts dans les divers domaines spécialisés. Un semblable département peut être très utile pour tracer les grandes lignes des politiques de base à suivre dans l'administration des approvisionnements gouvernementaux. De même, il pourra être précieux pour la rédaction de manuels de ligne de conduite générale et de procédure afin d'uniformiser les règles d'ensemble et les procédures d'octroi des contrats et de comptabilité. Il est cependant tout à fait impossible d'incorporer dans un tel service la somme totale des connaissances techniques exigées pour l'établissement de spécifications adéquates. Dans un monde en évolution rapide comme le nôtre, les experts les plus qualifiés réunis dans un tel service ne seraient plus à jour en deux ans au maximum.

3. Centralisation de l'entreposage

Pour les articles d'usage courant indiqués précédemment, la centralisation dans de grands entrepôts est, en général, une solution économique pour contrôler utilement l'ensemble des mouvements de ces articles dans les entrepôts gouvernementaux. Chaque organisme gouvernemental aura seulement besoin d'un espace limité pour établir un "entrepôt de distribution" qui sera alimenté chaque mois par l'entrepôt gouvernemental central sur la base de sa consommation mensuelle. Les commandes de réparation et de revision des machines de bureau d'usage courant peuvent aussi être centralisées d'une manière économique.

L'entretien et l'approvisionnement quotidiens des voitures du gouvernement doit être organisé en général dans des ateliers gouvernementaux mais les grosses réparations, les révisions périodiques et les inspections devront plutôt être exécutées par des ateliers spécialisés dans ce genre de travail avec lesquels un contrat aura été passé. (Dans de nombreux cas, les agents ou les importateurs pourront donner d'utiles conseils quant aux services qualifiés dans ce domaine).

L'importance d'une INSPECTION REGULIERE et d'un ENTRETIEN PREVENTIF bien organisé, non seulement pour les voitures, mais aussi pour tout l'équipement utilisé par le gouvernement peut à peine être surestimée. Aux Pays-Bas, la plupart des autobus qui circulent dans des conditions techniques parfaites ont été achetés immédiatement après la deuxième guerre mondiale, et avaient servi auparavant pendant environ quinze ans. La London Transport Company qui équipe les services de communications du "Grand Londres" utilise

pour une grande part des véhicules achetés avant la deuxième guerre mondiale. Il est possible que pratiquement toutes les pièces d'origine de ces autobus aient été remplacées petit à petit, mais ils illustrent la solution radicale que donne l'entretien préventif bien organisé (récupération et finalement substitution des sous-ensembles hors d'usage).

Les pays qui ont connu un développement rapide et qui ont une grosse pénurie de capitaux et les ont gaspillés à l'achat de matériel nouveau au lieu d'entretenir l'ancien par l'application des principes d'entretien préventif s'offrent un luxe qu'aucun des pays hautement développés ne serait disposé à vouloir pour lui-même.

Les articles d'usage général peuvent être aussi stockés dans un entrepôt gouvernemental central et fournis conformément à la cadence de consommation mensuelle prévue aux entrepôts de distribution des divers organismes gouvernementaux. En général, il y a intérêt à combiner le transport des articles d'usage courant dont chaque organisme a besoin chaque mois et les articles d'usage général qui sont habituellement consommés par les services spécialisés de ces mêmes organismes.

Les articles spécialisés devraient en général être stockés d'une manière centrale au ministère qui en est le principal consommateur. Normalement, l'entrepôt central doit approvisionner les entrepôts régionaux du même ministère. D'autres agences gouvernementales qui ont besoin de ces articles plus ou moins régulièrement peuvent alors soumettre leurs demandes à l'entrepôt

gouvernemental central du ministère qui est le principal consommateur de ces produits. Dans ce cas, un petit entrepôt de distribution sera également suffisant pour approvisionner régulièrement ces organismes sur la base d'une consommation mensuelle. Il serait préférable de ne pas stocker dans tous les entrepôts gouvernementaux les ARTICLES DE CONSOMMATION EXCEPTIONNELLE et les ARTICLES D'EQUIPEMENT. Ces articles doivent être commandés dans le cadre de contrats d'achat ouverts au moment où on en a besoin et doivent alors être livrés directement au lieu de leur utilisation.

Ceci exige une meilleure planification du moment où l'on aura besoin de ces articles. Ceux-ci peuvent très bien être incorporés aux contrats ouverts. En général, les concessionnaires d'automobiles seront tout à fait d'accord pour accepter un contrat d'achat ouvert pour chaque type de pièces de rechange susceptible d'être demandé par le gouvernement, en acceptant la condition que ces pièces de rechange soient livrées dans un court délai par prélèvement sur leurs stocks disponibles, avec une remise générale accordée par rapport à la liste des prix établie, prix qui sont appliqués pour les livraisons aux garages privés.

Pour l'exécution de nouveaux travaux de construction, des contrats de livraisons partielles, conformément à un programme pré-déterminé, pourront être passés avec des fournisseurs nationaux ou des importateurs.

Pour éliminer les excès d'investissements en entrepôts gouvernementaux, il n'est pas suffisant de limiter les quantités commandées de ces produits. Si les biens commandés par le gouvernement arrivent trop tôt, ils formeront

un "surinvestissement temporaire" jusqu'au moment où ils seront distribués aux agences gouvernementales qui en ont besoin, soit pour des travaux de construction et des grosses réparations, soit pour l'installation de nouvelles unités gouvernementales.

Ces surinvestissements temporaires, tout comme les stocks excessifs de produits dont la consommation se répète, immobilisent le capital gouvernemental, lequel pourrait être consacré à des projets beaucoup plus productifs.

Dans tous les entrepôts gouvernementaux des pays qui se sont rapidement développés, on se trouve en face d'immenses investissements au titre d'articles prématurément commandés. L'excuse fondamentale du Directeur des approvisionnements a toujours été que quelqu'un avait commandé les achats de bureaux, fauteuils, tables, matériel de climatisation, mobilier métallique de toutes sortes, machines à écrire et machines de bureaux nombreuses, alors qu'au contraire ce projet n'a jamais été exécuté ou que son exécution a été différée. Toutes ces excuses sont, dans leur essence, une illustration des conséquences d'une MAUVAISE PLANIFICATION.

4. Analyse des investissements dans les entrepôts existants

La technique des "inventaires des entrepôts"

Dans de nombreux gouvernements, la situation actuelle en ce qui concerne les investissements totaux dans les entrepôts gouvernementaux est inconnue. Si les indications quantitatives notées aux différents entrepôts gouvernementaux sont dignes de quelque créance, il n'est pas difficile de réunir des éléments d'information détaillés et globaux par l'application de la technique des "inventaires d'entrepôts".

Chaque entrepôt doit remplir pour cela un formulaire spécial sur lequel les détails exigés pour chaque produit sont indiqués sur une ligne séparée. Les pages des formulaires des inventaires préparés pour un entrepôt reçoivent des numéros consécutifs. Les lignes de chaque formulaire sont pré-numérotées. De cette manière, chaque article figurant à "l'inventaire des entrepôts" peut être repéré par son numéro de référence formé de son numéro de page et de son numéro de ligne.

Cinq données doivent être portées aux cinq colonnes du formulaire d'"inventaire d'entrepôt", à savoir :

- a. une brève description de l'article
- b. un inventaire en quantité à une certaine date
- c. un inventaire en quantité à une date postérieure
- d. les rentrées de cet article entre les deux dates
- e. le prix unitaire de cet article (exprimé dans les mêmes unités que les données quantitatives fournies pour les stocks et les rentrées).

Ces renseignements peuvent être reportés sur des cartes perforées et on pourrait ainsi calculer la consommation totale pour la période s'étendant entre les deux dates d'inventaire, sur la base de $b + d - c$ (stock initial + rentrées - stock final). Cette consommation en quantités, ainsi que l'inventaire final sont multipliés par le prix unitaire, donnant ainsi toutes deux ces informations en valeur.

La période, en mois, pendant laquelle le stock final sera suffisant (sur la base de la consommation moyenne passée) peut aussi être déterminée en

divisant ce stock final par la consommation moyenne mensuelle. Si la période entre les deux dates d'inventaire est de six mois, le stock final est divisé par 1/6 de la consommation pendant cette période. Le même résultat sera obtenu en divisant le produit (6 x stock final) par la consommation en quantité durant ces six mois.

Les cartes perforées peuvent être reprises suivant l'ordre original sur un état dont les intitulés sont les suivants :

Article	Numéro	Consommation		Inv. final		Stock final
Page n°	Ligne n°	Quant.	Valeur	Quant.	Valeur	En mois de consom- mation

L'étape suivante de l'opération consiste à sortir les cartes perforées (les cartes perforées pour chacun des entrepôts sont traitées séparément dans l'ordre décroissant de "valeur consommation" et reprises dans cette nouvelle classification).

Dans cet état, les données suivantes sont reprises :

N° de série	Art. Page	N° Ligne	Consommation en valeur par art. accumulée		Inv. final en valeur par art. accumulé		Stock final en en mois de consommation
----------------	--------------	-------------	---	--	--	--	--

Cet état est la base d'une analyse détaillée de la situation effective dans les entrepôts gouvernementaux.

Une situation normale est la suivante :

20 % des articles consommés au maximum représentent une consommation (en valeur) de 80 % de la valeur totale de la consommation de tous les articles et un investissement de 50 % du total consacré à ces articles.

Ces produits sont habituellement répertoriés sous le nom de produits A.

Le reste des produits, soit 80 % (généralement répertoriés sous le nom de produits B), représente donc, dans sa consommation totale, 20 % seulement de la valeur totale de la consommation et aussi 50 % du total des investissements.

Il est très important de savoir quels sont les produits A (haute valeur consommation et investissement relativement bas à côté de cette consommation), et quels sont les produits B (consommation moyenne par article faible et investissement relativement haut en comparaison de cette consommation). Les quantités et la fréquence de commande, qui sont économiques, sont bien différentes pour ces deux groupes de produits (comme nous le verrons plus bas).

La colonne "Stock final en mois de consommation" donne une première indication en ce qui concerne l'excédent d'investissement existant dans les entrepôts. Les produits pour lesquels l'investissement effectif couvre une longue période de consommation peuvent être considérés en vue d'un réacheminement vers d'autres entrepôts qui ont besoin de tels produits pour accélérer leur taux de roulement.

Les articles surannés ou "vieillis" (non consommés ou dont la consommation n'est pas en rapport avec les quantités en stock), peuvent également être découverts en prêtant une attention particulière aux produits pour lesquels le nombre indiqué dans la colonne "stock final en mois de consommation" est exceptionnellement élevé.

La technique d'application de la méthode des "inventaires d'entrepôt" s'est avérée très efficace dans différents pays; mais on ne peut l'utiliser

que si l'équipement en cartes perforées est disponible dans n'importe laquelle des organisations gouvernementales ou dans les "centres de service" des organisations de vente de ce type d'équipement. Si les cartes perforées sont disponibles, leur emploi constitue un procédé très simple; et, dans ce cas, le personnel spécialisé de l'organisation des ventes des appareils à cartes perforées donnera toute l'aide requise pour résoudre ce problème.

5. Procédures économiques de commande pour les articles de consommation répétée

Les deux problèmes de base de l'administration économique des fournitures

Il existe seulement deux principes fondamentaux dans la gestion économique des fournitures et achats, à savoir :

QUAND COMMANDER ?

COMMENT COMMANDER ?

Une erreur fondamentale que l'on fait généralement et qui conduit à un surinvestissement permanent dans les approvisionnements gouvernementaux est qu'une nouvelle commande est passée lorsque le niveau minimum en matière des entrepôts est atteint. Ce niveau minimum en matière est déterminé par la consommation prévue du produit concerné pendant la période d'approvisionnement envisagée (avance).

Cette méthode de détermination du moment de renouveler les commandes est incorrecte et mène à un surinvestissement substantiel, principalement pour les articles dont la période d'approvisionnement est longue. La manière correcte de déterminer ce moment de renouvellement doit reposer sur le calcul suivant :

Consommation envisagée pendant la période d'approvisionnement + marge de sécurité $\frac{1}{2}$ = point de renouvellement des commandes.

La table des dates de renouvellement se trouve à l'annexe B. Le point de renouvellement signalé dans cette table indique la quantité totale en stock + les quantités attendues (commandes passées mais non encore reçues). Si ce total atteint le point de renouvellement, un nouvel ordre d'achat doit être passé.

L'importance de la commande doit toujours reposer sur le lot de grandeur optimale (quantité commandée la plus économique) qui doit être calculé sur la base de trois facteurs déterminants (différents pour chaque produit), à savoir :

- a. la consommation mensuelle envisagée
- b. les frais de préparation de la commande (qui peuvent être définis comme l'ensemble des frais entraînés par l'émission d'un ordre d'achat)
- c. frais d'entreposage (qui peuvent être définis comme les frais afférents à l'espace intéressé et à l'altération, compris dans un investissement moyen de 100 unités pendant un an).

1/ Cette marge de sécurité repose sur la formule du Pr. Whitin (Theory of Inventory Management, Université de Princeton), dans laquelle il dit qu'elle est égale à :

2 . 3 $\sqrt{\text{consommation envisagée pendant la période d'approvisionnement}}$

Cette marge de sécurité empêchera les pénuries de stock (dues aux écarts inattendus entre la consommation envisagée et la consommation actuelle dans 99 % des cas.

Les deux derniers facteurs peuvent se combiner en un seul (coefficient de coût) qui est :

cc -
$$\frac{\text{Frais de préparation de la commande}}{\text{Frais d'entreposage}}$$

La table incluse à l'annexe B donne un moyen très simple de déterminer les quantités optimales à commander.

SUJETS DE DISCUSSION POUR LE CERCLE

1. Si les spécifications de l'approvisionnement fédéral comme on l'utilise aux U.S.A. doivent servir de base à l'établissement de la spécification des achats gouvernementaux pour un pays quelconque, comment doit on alors organiser l'exécution de ce plan ?
2. Quelles exigences doit-on requérir pour établir un système de codification universel dans un gouvernement quelconque ?
3. Jusqu'à quel point la centralisation des achats centralisés (contrats d'achat en cours) peut elle contribuer à la réalisation des deux derniers points signalés à la page 16 ("simplification des procédures de commande" et "simplification des vérifications primaire et finale") ?
4. Existe-t-il dans votre pays quelque réglementation rendant difficile ou impossible d'appliquer la méthode de "centralisation des commandes" ?
5. Quelles sont les conséquences du défaut d'entretien préventif bien organisé en ce qui concerne les capitaux exigés pour l'investissement en capital dans votre région ?

Wax base

3 $\frac{3}{8}$ inches long. $\frac{5}{16}$ -inch diameter. Binney & Smith No. 8 or equal. Stocked in B, Dal, Den, KC, LA, NY, Sea, SF.

7510-285-1728.....Box 6¢

inches long. $\frac{7}{16}$ -inch diameter. Binney & Smith No. 38 or equal. Stocked in B, Dal, Den, KC, LA, NY, Sea, SF.

*7510-285-1729.....Box 14¢

CRAYON, MARKING

Lumber crayons. Paper-covered. $4\frac{1}{2}$ -inch length, $\frac{1}{2}$ -inch diameter. *Std. pack: 12.* Fed. Spec. SS-C-646.

Stock No.	Color	Price, dozen	Stocked in—
7. 1-2093	Nongraphite, black	\$0.30	
7510-161-5675	Blue, hard	.37	
7510-272-9436	Blue, soft	.41	
7510-286-1727	Graphite, black, medium	.85	
7510-286-1728	Graphite, black, very soft	.85	
7510-161-5676	Red, hard	.38	
7510-272-9437	Red, soft	.37	
7510-161-5678	Yellow, hard	.38	

Metal workers' soapstone marking crayons. For marking metal, tile, or cloth. Rectangular; $\frac{1}{2}$ inch wide, $\frac{3}{16}$ inch thick, 5 inches long. 144 to box. Fed. Spec. SS-C-661.

7510-223-6708.....Box \$2.25

CUP, SPONGE

Glass cups. Handy for desk use to hold pins, clips, or sponges. *Std. pack: 12 and 72.* Fed. Spec. DD-C-791a.

7. .61-6211.....Each 13¢

DISK, PAPER

Pressure sensitive adhesive white paper disks. Replaces tacks and tapes. Both sides coated. For mounting all types of papers in offices, schools, drafting sections, etc. Adheres indefinitely to any dry, clean surface. Peels off easily for reuse. 82 disks to folder—42 of $\frac{1}{16}$ and 40 of $\frac{7}{16}$ -inch diameter. 4 folders to box. *Std. pack: 48.* Stik-tack No. 200 or equal. Stocked in Dal, DC, NY, SF.

*7510-559-9800.....Box 70¢

DUPLICATING FLUID, DIRECT PROCESS

Direct process duplicator. Spirit type. Use in well-ventilated room. *Std. pack: 6.* Fed. Spec. O-1-825a.

5 percent methanol content.
7510-272-9802.....1-gallon container \$1.05

45 percent methanol content.
7510-272-9800.....1-gallon container 75¢

ENVELOPE, TRANSPARENT

Transparent envelopes for worksheets. Cellulose acetate. .0075 range. Artificial leather bound edges. Contents clearly visible through either side. Edges at opening staggered for easy insertion and withdrawal of contents. *Std. pack: 100.* Spec. MIL-E-16625. See also Portfolio (under-arm envelopes) on pages 141 and 195.

7510-530-7192.....10 x 12 $\frac{1}{2}$ " Each 12¢



Hang-up type transparent envelopes. Edges have $\frac{3}{4}$ -inch extra wide tape at opening; with $\frac{1}{4}$ -inch-diameter eyelet. Spec. MIL-E-16625.

*7510-272-9804.....6 $\frac{1}{2}$ x 10 $\frac{1}{2}$ "
Stocked in A, B, Ch, Dal, KC, LA, NY, Sea, SF.....Each 8¢

*7510-272-9805.....10 x 13". Stocked in A, B, Ch, Dal, Den, KC, LA, NY, Sea, SF.....Each 12¢

ERADICATOR, INK

Ink eradicator removes ink (washable ink only) and other stains from paper, cloth, linens, and rugs. Glass rod in bottle. Do not use on rayon or silk. Instructions should be carefully followed. *Std. pack: 12.* Fed. Spec. O-E-661.

① **One solution unit.**
7510-248-9464..... $\frac{1}{2}$ -ounce bottle 9¢
7510-224-6777.....1-ounce bottle 10¢

② **Two solution unit.** Two approximately $\frac{3}{4}$ -oz. bottles.

7510-161-4222.....Set 14¢

Ink eradicator for removing waterproof, black drawing ink from tracing cloth. Harmless to tracings or tracing cloth. 12 to carton. Dietzgen 144 or equal.

7510-272-3156.....4-ounce bottle \$1.00

ERASERS . . . Blackboard, erasing machine, mechanical, mechanical pencil, rubber.

ERASER, BLACKBOARD

All-felt blackboard erasers. Wool-felt strips sewed to hard felt back. 5 x 2 x $1\frac{1}{4}$ inches. *Std. pack: 12.* Fed. Spec. GG-E-651a.

7510-244-9145.....Each 20¢

ERASER, MECHANICAL

Refillable pencil eraser in plastic holder. For use by stenographers, typists, clerks, accountants, and draftsmen. Easily refilled. Without brush. Red, Series 825. Weldon Roberts Jet or equal. *Std. pack: 12.* Fed. Spec. ZZ-E-661b.

7510-285-2809.....Each 14¢

ERASER, MECHANICAL PENCIL

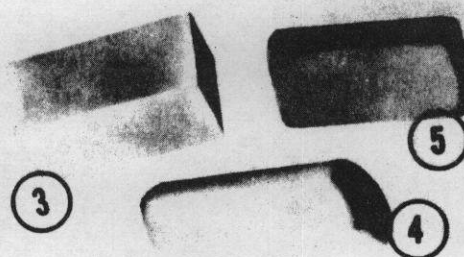
Mechanical-pencil erasers. *Std. pack: 12 except 7510-592-6102.* Fed. Spec. SS-P-186a.

Autopoint 40E. 4 to the box.
7510-307-7873.....Box 4¢

Eversharp No. 7-Red. 6 to the box.
7510-592-6102.....Box 5¢

Scripto; new style. 5 to the box.
+7510-307-7885.....Box 7¢

Rite-Rite. 4 to the box. 12 boxes to carton.
+7510-307-7886.....Carton 60¢



ERASER, RUBBER

Fed. Spec. ZZ-E-661b. as applicable.

Erasing machine

Erasers for Dietzgen Model 3394 erasing machine. .290-inch diameter, $1\frac{1}{4}$ -inch length. 1 gross to box.

For heavy duty. Gray, abrasive.
+7510-264-3672.....Box \$1.80

For pencil work on soft surfaces. Pink, pliable.

+7510-634-4505.....Box \$1.80

For tracing cloth. Red, soft. Stocked in B, Dal, LA, NY, Sea, SF.

+7510-634-3513.....Box \$1.80

Erasers for Dremel Model 1B and Speedo Model 2911 erasing machines. For pencil work on soft surfaces. .250-inch diameter, 2-inch length. 1 dozen to box. Stocked in Dal, DC, NY, SF.

*7510-634-3509.....Box 29¢

Erasers for Bruning Hollow Shaft (No. 3829) electric erasing machine. Pink, pliable, No. 3837. *Std. pack: 12.* Stocked in B, Dal, Den, NY, Sea, SF.

*7510-240-5574.....Dozen 51¢

Ballpoint eraser

Ballpoint-pen and pencil-type ink eraser. Weldon Roberts 38 or equal. Stocked in A, Dal, DC, Den, NY, SF.

*7510-339-5482.....Dozen 40¢

Artists' and draftsmen's

③ **Draftsmen's block type.** A quality eraser for removing surface smears, dirt, finger marks, without smudging or weakening ink lines on drawings, tracing cloths, maps. Preferred by architects, draftsmen, and engineers. $1\frac{1}{8}$ x $1\frac{1}{8}$ x $2\frac{1}{4}$ inches. Similar to art gum. *Std. pack: 6.*

7510-223-7044.....Dozen 42¢

④ **Soft (cleaner) erasers.** For draftsmen, architects, artists. Will not break or crumble. Hexagonal. $1\frac{1}{8}$ inches long, $\frac{3}{4}$ -inch diameter. Similar to Dixon Claro 27-E or Weldon Roberts Hexo-1000. *Std. pack: 6.*

7510-297-3394.....Dozen 50¢

⑤ **Oblong-shaped soft-non-abrasive pliable (cleaner) erasers.** For draftsmen, architects, artists. For large area erasing. Non-smearing, erases graphite and crayon pencil impressions; leaves no film on erased areas. Also cleans drawing boards, tracing cloth, books, fabrics, leather, woodwork, and wall paper. Sizes are approximate.

Large, 2 x 1 x $\frac{3}{4}$ inches. Light green. Similar to A. W. Faber Dandyrub 1440, E. Faber Rubkleen 6002. *Std. pack: 6.*

7510-323-8788.....Dozen 69¢

Erasers continued on next page.

*Special items. Order only from indicated Stores Depots.

+Also available from Federal Supply Schedule Contract.

ANNEXE B

TABLE DES POINTS DE RENOUVELLEMENT DES COMMANDES

Consommation prévue pendant la période d'approvisionnement (Unités)	Marge de sécurité	Point de renouvellement
100	23	123
225	34	259
400	46	446
625	58	683
900	69	969
1.600	92	1.692
	etc.	

TABLE DU LOT DE TAILLE OPTIMALE

Consommation révisée	Quantité optimale à commander
75-300	600 un.
301-1200	1200 un.
1201-4800	2400 un.

Consommation révisée = $cc \times$ consommation mensuelle envisagée

Il existe des tables de lot de taille optimale plus compliquées mais cette table simplifiée donne d'excellents résultats dans ses applications.