Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Distribution et Supply Chain Management

Thème:

LA GESTION DES RISQUES LIES A L'APPROVISIONNEMENT DES MARCHANDISES DANGEREUSES EN ALGERIE

Etude de cas : Crise Sanitaire Covid-19 chez DAT/DP/Sonatrach

Elaboré par :

Melle. Assia REHALI

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

Maître de conférences à HEC Alger

08ème Promotion

Juin 2021

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Distribution et Supply Chain Management

Thème:

LA GESTION DES RISQUES LIES A L'APPROVISIONNEMENT DES MARCHANDISES DANGEREUSES EN ALGERIE

Etude de cas : Crise Sanitaire Covid-19 chez DAT/DP/Sonatrach

Elaboré par :

Melle. Assia REHALI

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

Maître de conférences à HEC Alger

08ème Promotion

Juin 2021

Dédicaces

JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL :

À mes chers parents (AHMED & ZOHRA)

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être. Je vous remercie et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours. Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie.

A mes chères sœurs ASMA, ZAKIA, KHADIDJA et frère ABDERAOUF

Je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès et que Dieu, le tout puissant, vous protège et vous garde.

Une spéciale dédicace à cette personne qui compte déjà énormément pour moi, et pour qui je porte beaucoup d'amour de tendresse et de respect. ***A mon futur mari MOHAMED,*** *je prie Dieu le tout puissant de préserver notre attachement mutuel, et d'exaucer tous nos rêves.*

À mes adorables petits neveux YASSIR, DJABBER, OUSSAMA, RAYEN, IYADE sans oublier notre petite princesse YOUSRA LYNE

Aucune dédicace ne saurait exprimer tout l'amour que j'ai pour vous. Votre joie et votre gaieté me comblent de bonheur. Puisse Dieu vous garder, éclairer votre route.

A la mémoire de ma grand-mère chérie LALAHOUM

J'aurais tant aimé que tu sois présente, Que Dieu ait ton âme dans sa sainte miséricorde

À celle qui a partagé mon parcours, ma source de joie, ma meilleure amie WIAM

En souvenir de notre sincère et profonde amitié et des moments agréables que nous avons passés ensemble. Veuille trouver dans ce travail l'expression de mon respect le plus profond et mon affection la plus sincère.

À toute ma famille et ma future belle famille

À toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce travail.

À tous ceux que j'ai omis de citer.

Remerciement

Je remercie mon Dieu le tout puissant pour m'avoir donné la patience de suivre mes études et de faire ce modeste travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et reconnaissance à ***Mme. Farah RAHAL*** *qui a accepté de diriger ce mémoire, pour la confiance qu'elle m'a accordée et les précieux conseils qu'elle m'a apportés tout au long de ce projet ainsi, qu'au corps professoral d'EHEC-Alger pour tout ce qu'ils m'ont appris durant mon cursus universitaire.*

Mes remerciements iront à tous les membres du jury qui ont accepté de consacrer le temps qu'il faut pour évaluer mon travail de recherche.

Je tiens également à exprimer mes remerciements les plus vifs au tout particulièrement à ***Mr. Cherif ANNABI****, mon promoteur au sein de l'organisme d'accueil DAT-Sonatrach, qui a manifesté un intérêt considérable pour le présent travail de recherche et qui a sacrifié son temps pour répondre à mes nombreuses questions. Ainsi, je présente mes reconnaissances à l'ensemble du personnel de la DAT qui a su me transmettre les informations nécessaires pour accomplir mon travail, merci pour tout ce que vous m'avez apporté en termes de conseils, aides et renseignements enrichissants pendant mon période de stage.*

Enfin, je tiens à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Du fond du cœur je vous dis MERCI !

Liste des tableaux

Tableaux	Titres	Page
Chapitre 01		
Tableau N°1.1	Classification des Incoterms par famille et par mode de transport (selon la liste des incoterms 2020)	**26**
Chapitre 02		
Tableau N°2.1	Matrice de combinaison des probabilités	**47**
Tableau N°2.2	Matrice de classification de risques	**47**
Chapitre 03		
Tableau N°3.1	Présentation des deux requêtes	**82**
Tableau N°3.2	Tableau récapitulatif montrant les lots auxquels les sociétés ont soumissionné	**83**
Tableau N°3.3	Tableau des résultats d'évaluation des offres techniques	**84**
Tableau N°3.4	Comparaison des offres financières entre les montants des soumissionnaires ARKEMA et CHIMEC	**85**
Tableau N°3.5	Les caractéristiques de contrat	**86**
Tableau N°3.6	Informations envoyés par le fournisseur sur les deux expéditions	**87**
Tableau N°3.7	Dates de dédouanement et d'enlèvement des deux expéditions	**88**
Tableau N°3.8	Une approche simplifiée du modèle SWOT	**92**
Tableau N°3.9	Profils des Interviewés	**93**
Tableau N°3.10	Répartition par âge	**104**
Tableau N°3.11	L'ancienneté du personnel	**105**
Tableau N°3.12	Réparation socioprofessionnelle	**105**
Tableau N°3.13	La clarté et la maitrise du système	**106**
Tableau N°3.14	La maitrise de la fonction approvisionnement	**106**
Tableau N°3.15	La rapidité du processus	**107**
Tableau N°3.16	Intégration des systèmes informatiques dans le processus d'approvisionnement	**108**

Tableau N°3.17	La compatibilité entre les flux physiques et les flux informatiques	**108**
Tableau N°3.18	La situation du système d'approvisionnement pendant la pointe de la crise pandémique de Covid-19	**109**
Tableau N°3.19	L'évaluation des plans de prévention liés au Covid-19 au sein de la Sonatrach	**109**
Tableau N°3.20	Exceptions de travail en temps de Covid-19	**110**
Tableau N°3.21	Evaluation d'approvisionnement de fournitures en temps de Covid-19	**111**
Tableau N°3.22	Les raisons de la réduction des activités en temps de Covid-19	**112**
Tableau N°3.23	L'évaluation de l'état de la Sonatrach à la pointe de la pandémie	**113**
Tableau N°3.24	Evaluation des relations avec les fournisseurs en temps de Covid-19	**113**
Tableau N°3.25	Evaluation du déroulement des activités Internes de la Sonatrach	**114**
Tableau N°3.26	Matrice de Criticité	**119**
Tableau N°3.27	Evaluation de gravité des risques et les actions préventives proposées	**119**
Tableau N°3.28	Actions correctives proposées	**121**
Tableau N°3.29	Analyse SWOT du processus d'approvisionnement de l'entreprise Sonatrach au temps de Covid-19	**123**

Liste des figures

Figures	Titres	Page
Chapitre 01		
Figure N°1.1	Missions élémentaires des activités logistiques	**09**
Figure N°1.2	Présentation de la chaîne logistique	**11**
Figure N°1.3	Modélisation des flux de la chaîne logistique	**12**
Figure N°1.4	Les processus de base du modèle SCOR	**13**
Figure N°1.5	Bullwhip effect sur quatre maillons de la Supply Chain	**16**
Figure N°1.6	Etapes du processus d'achat	**18**
Figure N°1.7	Courbe des coûts de gestion des stocks	**22**
Figure N°1.8	Les étapes du processus d'approvisionnement	**23**
Figure N°1.9	Étiquette des matières dangereuses	**32**
Chapitre 02		
Figure N°2.1	Vision générale du risque	**38**
Figure N°2.2	Concept du *Supply Risk Management*	**41**
Figure N°2.3	Processus du management du risque (ISO 31000)	**43**
Figure N°2.4	Schéma représentatif du phénomène d'amplification	**61**
Chapitre 03		
Figure N°3.1	Activités internationales de Sonatrach	**68**
Figure N°3.2	Principales filiales de Sonatrach.	**69**
Figure N°3.3	L'historique du Groupe Sonatrach	**70**
Figure N°3.4	Organigramme du Département Ordonnancement et Commerce Extérieur	**75**
Figure N°3.5	Répartition par âge	**104**
Figure N°3.6	L'ancienneté du personnel	**105**
Figure N°3.7	Réparation socioprofessionnelle	**105**
Figure N°3.8	La clarté et la maitrise du système	**106**
Figure N°3.9	La maitrise de la fonction approvisionnement	**106**
Figure N°3.10	La rapidité du processus	**107**
Figure N°3.11	Intégration des systèmes informatiques dans le	**108**

	processus d'approvisionnement	
Figure N°3.12	La compatibilité entre les flux physiques et les flux informatiques	**108**
Figure N°3.13	La situation du système d'approvisionnement pendant la pointe de la crise pandémique de Covid-19	**109**
Figure N°3.14	L'évaluation des plans de prévention liés au Covid-19 au sein de la Sonatrach	**109**
Figure N°3.15	Exceptions de travail en temps de Covid-19	**110**
Figure N°3.16	Evaluation d'approvisionnement des fournitures en temps de Covid-19	**111**
Figure N°3.17	Les raisons de la réduction des activités en temps de Covid-19	**112**
Figure N°3.18	L'évaluation de l'état de la Sonatrach à la pointe de la pandémie	**113**
Figure N°3.19	Evaluation des relations avec les fournisseurs en temps de Covid-19	**113**
Figure N°3.20	Evaluation du déroulement des activités de la Sonatrach	**114**
Figure N°3.21	Evaluation des contraintes internes	**115**
Figure N°3.22	Evaluation des contraintes externes	**116**

Liste des Abréviations

Abréviation	Signification
AO	Appel d'Offre
Art.	Article
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur criticité
B	Le coût de passation unitaires
BAOSEM	Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie et des Mines
BEA	Banque Algérie Extérieure
BEF	Bonne Fin d'Exécution
BMM	Bon de Mouvement du Matériel
BLR	Bordereau de Lancement de Requêtes
CAAR	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance
CEOT	Commission d'Evaluation des Offres Techniques
CFR	Cost and Freight
CG	Cout de Gestion
CIF	Cost, Insurance, Freight
CIP	Carriage and Insurance Paid to
CNAN	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
COP	Commission d'Ouverture des Plis
Covid-19	Coronavirus disease 2019
CPA	Coût de Passation
CPO	Coût de Possession.
CPT	Carriage Paid To
CSCMP	Council of supply Chain Management Professionnels
D10	Code régime douanier "matériel destiné à la consommation
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DAT	Direction Approvisionnements et Transport
DAT	Delivred At Terminal
DAP	Delivered At Place
DDP	Delivered Duty Paid
DFC	Direction Finance et Comptabilité

DIB	Demande d'Imputation Bancaire
DIP	Demande d'Imputation Permanente
DP	Division de Production
DORCE	Département Ordonnancement et Commerce Extérieur
DPU	Delivered at Place Unloaded
EDI	Electronic Data Interchange
EMA	Entreprise Métro d'Alger
ETUSA	Entreprise de transport urbain et suburbain d'Alger
EXW	Ex Works (Départ Usine)
FAS	Free Alongside Ship
FCA	Free Carrier
FOB	Free On Bord
GATMA	Groupe Algérien de transport maritime
GNL	Gaz naturel liquéfié
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
HM	Hassi Messaoud
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
I	Taux de possession
Incoterms	INternational COmmercial TERMS
LTA	Lettre de transport aérien
N°	Numéro
N	Nombre de commandes
MD	Marchandises Dangereuses
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PNB	Produit national brut
PV	Procès-Verbal
Q	Quantité commandée.
SARS-CoV-2	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2
SAV	Service Après Vente
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
SGA	Système de Gestion des Approvisionnement

SH	Sonatrach
SI	Système d'Information
SNTF	Société nationale des transports ferroviaires
SONATRACH	Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures
SP	Stock de Protection.
SPA	Société par actions
SWIFT	Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TMDR/ TMD	Transport des Marchandises Dangereuses
U	le prix unitaire d'achat.

Résumé

La transversalité de la logistique, la forte concurrence sur le marché, la conjoncture actuelle et l'instabilité économique concourent, tous ces facteurs engendrent une multitude de risques qui menacent la stabilité des entreprises, qui se doivent donc développer des avantages concurrentiels défendables qui leur permettront d'évoluer avec succès dans cet environnement changeant.

La gestion d'approvisionnement est devenue de plus en plus importante, car elle s'avère être un levier de compétitivité crucial en matière de délais et de coûts, ce qui procure aux entreprises une garantie de flexibilité et de réactivité. Elle est considérée comme un opérateur principal du processus logistique.

Une analyse de processus d'approvisionnement des marchandises dangereuses d'après les particularités mises en vigueur par les dispositions réglementaires algériennes afin de limiter et de prévenir tous les risques de danger que ce soit pour l'environnement et la santé des personnes qui peuvent affronter son déroulement, nous a permet de confirmer que même si l'entreprise est bien menée et contrôlée de façon rigoureuse et professionnelle, n'empêche que certaines défaillances sont détectées, qui diminuent à un certain degré leur efficacité souhaitée.

A cet effet, nous avons essayé d'évoluer ce processus à l'international de la leader entreprise des hydrocarbures sur du marché algérien ainsi africain, la Sonatrach, où nous avons diagnostiqué son système d'approvisionnement en temps très sensible telle que la crise pandémique du Covid-19 qui a eu un impact direct sur l'économie mondiale, ce qui nous a permet de faire ressortir les points forts et les points faibles et d'émettre quelques propositions susceptibles qui peuvent être utiles pour progresser la gestion des risques et par la suite la performance des approvisionnements au sein de cette institution publique.

Mots clés : processus d'approvisionnement, gestion des risques, logistique, performance, marchandises dangereuses, crise pandémique du Covid-19.

Abstract

The transversality of logistics, strong competition on the market, the current economic situation and economic instability all contribute to a multitude of risks that threaten the stability of companies, which must therefore develop defensible competitive advantages that will enable them to operate successfully in this changing environment.

Supply management has become increasingly important as a crucial competitive lever in terms of lead times and costs, providing companies with a guarantee of flexibility and responsiveness. It is considered a key operator in the logistics process.

An analysis of the supply process of dangerous goods according to the particularities put into force by the Algerian regulations in order to limit and prevent all the risks of danger either for the environment or for the health of the people who may face its unfolding, allowed us to confirm that even if the company is well conducted and controlled in a rigorous and professional way, it does not prevent that certain failures are detected, which diminish to a certain degree their desired efficiency.

To this effect, we tried to evolve this process at the international level of the leading hydrocarbon company on the Algerian and African market, Sonatrach, where we diagnosed its supply system in very sensitive times such as the Covid-19 pandemic crisis which had a direct impact on the world economy, which allowed us to bring out the strong and weak points and to issue some proposals that may be useful to improve the risk management and subsequently the performance of supplies within this public institution.

Keywords: procurement process, risk management, logistics, performance, dangerous goods, Covid-19 pandemic crisis.

ملخص

تجتمع كل من تقاطع الخدمات اللوجستية و المنافسة القوية في السوق و الوضع الاقتصادي الحالي و عدم الاستقرار الاقتصادي لتوليد العديد من المخاطر، لذلك وجب على الشركات تطوير مزايا تنافسية تسمح لها بالتطور بنجاح في هذه البيئة المتغيرة

أصبحت إدارة التوريد ذات أهمية متزايدة، حيث أثبتت أنها رافعة تنافسية حاسمة من حيث المواعيد النهائية والتكاليف، مما يوفر للشركات ضمانًا بالمرونة و الاستجابة. يعتبر المشغل الرئيسي للعملية اللوجستية.

إن تحليل عملية شراء البضائع الخطرة وفقًا للخصوصيات التي وضعتها الأحكام التنظيمية الجزائرية موضع التنفيذ من أجل الحد من جميع مخاطر التي تهدد البيئة وصحة الأشخاص الذين قد يواجهون هذه العملية ومنعها ، يتيح لنا تأكيد ذلك. حتى لو تم إدارة الشركة بشكل جيد ومراقبتها بطريقة صارمة ومهنية ، فإن هذا لا يمنع اكتشاف بعض الإخفاقات ، والتي تقلل إلى حد ما من الكفاءة المرجوة

تحقيقا لهذه الغاية ، حاولنا تطوير هذه العملية دوليا من شركة النفط والغاز الرائدة في السوق الجزائري والأفريقي ، سوناطراك ، حيث قمنا بتشخيص نظام التوريد الخاص بها في مرحلة حساسة الا و هي مرحلة انتشار وباء كورونا و تأثيره السلبي على الاقتصاد العالمي مما سمح لنا بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف وتقديم بعض المقترحات المحتملة قد يكون ذلك مفيدًا لتطوير إدارة المخاطر وبالتالي أداء المشتريات ضمن هذه التعليمات.

تحقيقا لهذه الغاية ، حاولنا تطوير هذه العملية على الصعيد الدولي من خلال شركة النفط والغاز الرائدة في السوق الجزائري والأفريقي ، سوناطراك ، حيث قمنا بتشخيص نظام التوريد الخاص بها مما سمح لنا بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف وتقديم بعض المقترحات المحتملة التي ارتأينا انها قد تكون مفيدة لتطوير تسيير المخاطر المحدقة بها وبالتالي على اداء عملية التزويد المتعلق بهذه المؤسسة العمومية

الكلمات المفتاحية : عملية التزويد ، إدارة المخاطر ، اللوجستيات ، الأداء ، والسلع الخطرة ، وباء كورونا

Sommaire

Introduction générale……..……02

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique d'approvisionnement des marchandises dangereuses……..……...……...……..……06

Section 01 : Généralités sur la chaîne logistique……..07

Section 02 : Notions générales sur la logistique d'approvisionnement……16

Section03: Logistique d'approvisionnement des marchandises dangereuses en Algérie…….……..28

Chapitre 02 : Gestion des risques liés à l'approvisionnement des marchandises dangereuses …….36

Section 01 : Gestion des risques liés aux approvisionnements…….37

Section 02 : Gestion des principaux risques liés aux marchandises dangereuses selon la réglementation Algérienne……55

Section 03 : L'économie au cœur de la crise sanitaire du COVID-19……..59

Chapitre 03 : Analyse de l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur le processus d'approvisionnement des MD au sein de la SH- DP –DAT ……..…..66

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SH-DP-DAT…….……67

Section 02 : Déroulement du processus d'approvisionnement des marchandises dangereuses au sein de SH- DP- DAT à l'international……77

Section 03 : Démarche méthodologique des enquêtes et analyse des résultats … ……..91

Section 04 : Suggestions et Recommandations……...124

Conclusion Générale…….……....128

Introduction Générale

Introduction générale

Dans un contexte international difficile illustré par une économie mondiale perturbée, confrontée à un rythme incertain de reprise après la récession profonde et synchrone provoquée par le COVID-19, cette situation inédite et exceptionnelle qui a généré des répercutions sanitaires et sécuritaires majeures mais également économiques à travers les marchés et les chaînes de valeur qui se sont retrouvées au bord du gouffre engendrant un chômage massif sans pareil ainsi que des perspectives de croissance mondiale catastrophiques. Les chaines d'approvisionnements au niveau mondial se sont donc retrouvées rapidement fragilisées, mettant ainsi fortement en lumière leur dépendance au secteur industriel qui a réduit ses activité suite à la diminution des matières premières, elles doivent donc garder leurs parts de marché et assurer leurs survies tout en agissant dans un environnement ou la concurrence est de plus en plus rude. Seules survivent, les entreprises qui font preuve d'innovation de bon réflexe face aux imprévus, d'adaptabilité et surtout de compétitivité face aux exigences et aux besoins tant en matières de qualité que de couts et de délai dans ce moment très sensible. De ce fait, la conception et les stratégies des entreprises ont été totalement bouleversées.

Dépréciation du dinar, inflation, entreprises à l'arrêt, craint de récession… L'économie Algérienne subit de plein fouet les conséquences de l'épidémie liée au coronavirus, qui vient s'ajouter effondrement des cours du pétrole, atteignant des niveaux négatifs, les compagnies pétrolières qui ont à la fois le sang qui irrigue l'économie nationale et les poumons qui permettent au pays de respirer, ont opéré des réductions significatives de leurs investissements liés en premier lieu à la diminution de la production causée par les retards d'acquisitions des produits chimiques de l'international grâce au barrières imposées par les nations pour éviter la propagation de la pandémie exprimé par la subordination de l'économie Algérienne à celle de l'industrie mondiale.

Face à ces événements perturbateurs, toute entreprise devra instaurer une bonne politique de gestion des risques d'approvisionnement permettant de maintenir la vitalité et pérennité des fonctions de la Supply Chain de l'entreprise et préserver ainsi sa capacité à poursuivre ses missions.

C'est dans ce cadre que nous nous sommes intéressés au processus d'approvisionnement dans le domaine industriel. Pour ce faire, nous avons choisi le leader

sur le marché de l'énergie SONATRACH qui joue pleinement le rôle de locomotive de l'économie nationale. Notre choix se justifie par l'importance de cette entreprise et le rôle crucial et central qu'elle a joué dans le développement de l'économie du pays depuis sa création, et sa place de plus en plus grande dans l'approvisionnement du marché national. Notre étude se limite à la sphère de la logistique dans la mesure où elle constitue un facteur clés de succès et de rentabilité pour l'entreprise.

Cette recherche a comme principal objectif de définir les procédures d'approvisionnement des marchandises dangereuses en Algérie, afin d'identifier les risques liés à ce processus et qui les menacent pendant les situations sensibles telles que la crise sanitaire Covid-19 ainsi d'évaluer les démarches mises en places pour les gérer ou les affronter. C'est dans cette perspective que nous avons centré notre étude sur l'analyse du processus d'approvisionnement international au sein de la SONATRACH.

Donc le choix de ce thème va nous permettre d'implémenter les connaissances théoriques qui ont été dispensées durant ces trois dernières années de formation au sein de l'EHEC, plus particulièrement celles relatives à notre spécialité, «Distribution et Supply Chain Management », ainsi il a été motivé par multiples raisons qui s'expliquent par :

- ✓ L'originalité de ce thème au sein de notre établissement.
- ✓ L'impact de Covid-19 sur l'économie mondiale ainsi sur le secteur des hydrocarbures en Algérie
- ✓ L'importance de la gestion des risques pour faire face aux menaces qui affrontent la rentabilité de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idée, et sur la base de tout ce qui a été évoqué, notre problématique s'articule autour de la question ci-dessous:

«Quelle sont les mesures devant être adoptées par l'entreprise pour gérer efficacement les risques liés à l'approvisionnement des marchandises dangereuses en Algérie en temps de la pandémie de coronavirus Covid-19?»

De cette question principale découle un certain nombre de questions secondaires dont les réponses forment les axes de réflexion de notre recherche :

- Comment les risques d'approvisionnement à l'international peuvent-ils être identifiés?

- Quelles sont les particularités des marchandises dangereuses, et quels sont les différents risques inhérents à celles-ci ?
- Quelles sont les mesures de prévention prises par les autorités concernées afin de limiter et de gérer les risques liés à ce processus?
- Quel sont les plus grands défis rencontrés la DAT pendant le Covid-19 ?

Pour mieux cerner notre problématique et répondre à ces questions, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

- ***Hypothèse n°01 :*** L'analyse du processus d'achats à l'international permet d'identifier les risques liés à ce dernier.
- ***Hypothèse n°02 :*** la particularité des MD se trouve dans leurs compositions à caractère dangereux, ce qui provoque de différents risques lors le processus d'approvisionnement de ces dernières.
- ***Hypothèse n°03:*** afin d'y remédier aux risques liées aux MD, des réglementations nationales et internationales sont mises en pratique pour régir l'approvisionnement de celles-ci.
- ***Hypothèse n°04 :*** vu le poids de la Sonatrach sur le marché des hydrocarbures, alors les affaires de cette dernière n'ont pas été impacté par la crise sanitaire Covid-19

Pour apporter des éléments de réponse à ces interrogations et vérifier ces hypothèses, nous avons suivi une méthodologie basée sur :

- ✓ La recherche documentaire approfondie via la consultation des différentes sources d'informations pour enrichir notre travail (ouvrages, internet, manuels, décrets réglementaires et documents remis par l'entreprise, travaux universitaires) ;
- ✓ Méthodes descriptives en s'inspirant des documents internes à l'entreprise d'accueil ainsi l'observation lors des visites effectuées aux différents services de la DAT durant notre stage pratique, afin de pouvoir identifier le déroulement de son processus d'approvisionnement;
- ✓ Méthodes analytiques, reposant sur l'analyse de l'existant et les données collectées par le biais :
    - D'une étude de cas réel d'un processus d'approvisionnement des MD en temps de Covid-19.
    - Des entretiens effectués avec des responsables de la direction approvisionnement et transport de l'entreprise SONTARCH, afin de pouvoir

réaliser une analyse pertinente, compte tenu de l'organisation et des systèmes et procédures de gestion de l'entreprise.

- Questionnaire : administré sur terrain (face à face) ou nous nous sommes adressés à un échantillon de 50 individus (cadres et agents de la DAT) afin de mesurer leur satisfaction sur la performance de la Sonatrach en temps de Covid-19.
- Essaye approximatif d'une matrice de criticité pour évaluer les risques et mettre des actions préventives pour les gérer.

Après avoir initié notre mémoire par une introduction générale, nous avons décidés de subdiviser ce travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre sera réservé aux fondements théoriques de la logistique et les particularités de logistique d'approvisionnement des marchandises dangereuses d'après la réglementation Algérienne ;
- Le deuxième chapitre sera consacré pour définir les méthodes de la gestion des processus d'approvisionnement en général et celles qui concerne les marchandises dangereuses selon la réglementation Algérienne en particulier, ainsi nous allons mettre en évidence la dangerosité de la crise pandémique Covid-19 sur l'économie de tous les secteurs.
- Le troisième chapitre sera dédié à la présentation de notre organisme d'accueil SH-DP- DAT, son domaine d'activité, ses missions et objectifs, puis la deuxième section sera consacrée pour analyser le déroulement du processus d'approvisionnement des marchandises dangereuses qui sera illustré par une étude de cas réel, ensuite la présentation des résultats d'évaluation de ce système à travers une enquête mixte.
- Le quatrième chapitre sera réservé pour les recommandations et les suggestions proposées d'après notre analyse pour la progression de la gestion des risques établie par l'organisme.

Chapitre 01

Cadre conceptuel de la logistique d'approvisionnement des MD

Introduction du chapitre :

La logistique occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise, qui commence du fournisseur et se termine au client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Pour faire face à la concurrence, chaque entreprise donc se voit intéressée par la maîtrise de ce processus de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la mise en place d'une politique d'approvisionnement lui permettant d'alimenter le service production pour atteindre les prévisions de commercialisation. Une bonne maitrise du processus d'approvisionnement permet une flexibilité vis-à-vis des exigences de la production, cela constitue une force de l'entreprise pour saisir les opportunités du marché.

Dans ce chapitre divisé en trois sections, nous nous intéressons en premier lieu aux généralités sur la chaîne logistique. Ensuite la seconde section fera l'objet de définir les fonctions liées à la logistique d'approvisionnement. Et enfin, en dernier lieu, nous aborderons une définition de la marchandise dangereuse et les réglementations mises par l'Algérie pour l'acquisition de ce genre de marchandise.

Section 01 : Généralités sur la chaîne logistique

Les opérations d'acheminement des produits, depuis le fabricant ou le fournisseur jusqu'au consommateur final sont très importantes pour l'entreprise, sont regroupées sous l'appellation « Logistique ». Dans cette première section, nous allons évoquer les aspects théoriques de la logistique et de la chaîne logistique.

I. La logistique

1. Origine et évolution de la logistique au sein de l'entreprise

La logistique vient du mot grec « LOGISTIKOS » qui signifie l'art du raisonnement et du calcul[1]. De la fin du 19ème siècle jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le terme logistique est peu utilisé et il l'est principalement par les militaires. Il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes. D'où vient la célèbre définition d'origine militaire : « *la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il le faut.* »[2]

[1] BARBARA, (L) et PASCAL, (S) : la logistique, édition DUNOD, Paris, 2015, P18.
[2] Joël SOHIER, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses enjeux et ses répercussions sur la question, Vuibert

Cependant la logistique d'entreprise qui est apparût après la fin de la guerre mondiale est passée par trois phases qui ont décrit ses étapes de maturités[1] :

- **De 1950 à 1970 :** l'économie était en pleine expansion, le fonctionnement des entreprises est encore très influencé par le Taylorisme:
  - La demande des consommateurs y est très forte et les entreprises cherchent avant tout à produire les plus grandes quantités possibles pour satisfaire un marché majoritairement national.
  - La concurrence étant très faible, les producteurs ne se soucient pas du raccourcissement de leurs délais. Ils se contentent de pousser leur production vers le marché car ils savent qu'elle sera vendue.
- **De 1970 à 1980 :** cette période est caractérisée par:
  - La demande était supérieure à l'offre. La production était la préoccupation majeure des sociétés qui n'avait pas de motif pour recourir les délais de livraison ou aller à des nouveaux besoins.
  - L'intégration d'activités. La multiplication des entreprises pour un même segment de marché, accroît la concurrence entre elles.
- **De 1980 à 1990 :** furent une phase de croissance où l'on passa à une logistique ayant pour but de coordonner les différentes fonctions de l'entreprise :
  - Commença à assister à un décloisonnement et, la notion de transversalité fit son apparition.
  - L'entreprise passa ainsi dans une démarche de recherche de l'efficacité et de la maîtrise de ses coûts.
- **A partir des années 90 :** la logistique va connaître une importante évolution :
  - La situation concurrentielle est de plus en plus forte.
  - Le comportement des consommateurs est très incertain et l'entreprise se voit obligée de toujours plus personnaliser son offre.
  - Le marché lui est désormais mondial. Il regorge d'une multitude de produits plus ou moins différents et a des prix toujours plus attractifs.

Face à ces évolutions, la chaîne logistique a joué un rôle de « colonne vertébrale » au sein de l'entreprise.

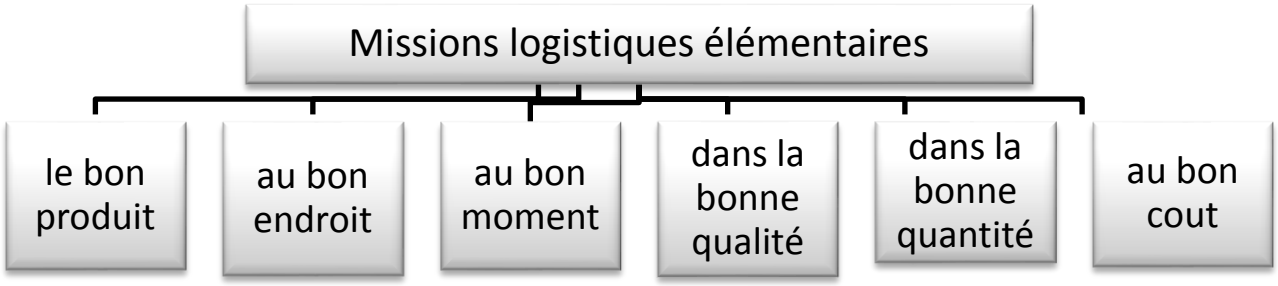
2. Définition de la logistique

[1] http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique/ consulté le 19/04/2021 à 15:29

La logistique est perçue comme un moyen de production, de stockage et de distribution des produits d'une entreprise. II existe plusieurs définitions de la logistique, parmi elles :

La logistique est: « *Un ensemble d'activités opérationnelles à réaliser: transporter, manutentionner, emballer, entreposer qui participent à la création de valeur dont les missions peuvent s'exprimer assez clairement : il s'agit de faire en sorte que le bon produit soit au bon endroit, au bon moment, dans la bonne quantité, dans la bonne qualité, au bon coût* »[1]. (Figure N°1.1)

Figure N°1.1 : Missions élémentaires des activités logistiques



Source : Ibid.

Et pour le Council of Supply Chain Management Professionnals, la logistique se définit comme suit : « *l'intégration de deux ou plusieurs activités dans le but d'établir des plans, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficace de matières premières, produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation d'éléments récupérables ou mis au rebut, l'organisation des transports ainsi que le transport effectif des marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage.*»[2]

[1] LYONNET (B), SENKEL (M.P) et CLAMENS (S) : Supply Chain Management, Edition Dunod, paris, 2019, p.02.
[2] RAHAL (Farah): Introduction à la logistique de distribution, cours logistique de distribution, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2020, P07.

3. Les types de la logistique :

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend l'amont vers l'aval. On peut donc distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes[1] :

3.1. Logistique d'approvisionnement: Permet de mettre à disposition les produits de base et sous ensemble nécessaire dans la production dans les usines

3.2. Logistique d'approvisionnement général : Consiste à apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits dont elles ont besoin pour leur activité

3.3. Logistique de production : Permet d'apporter les matériaux et composants qui rentrent dans le processus de production

3.4. Logistique de distribution : Consiste à mettre à disposition la marchandise nécessaire au consommateur final

3.5. Logistique militaire : Vise à transporter les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien

3.6. Logistique de soutien : Consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe

3.7. Une activité dite SAV : Cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercer par des spécialistes du soutien différent du fabricant et de l'utilisateur

3.8. Des reverse logistics : ou logistique des retours, qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore traiter des déchets industriels, emballage ou produits inutilisables.

II. La Supply Chain

1. Définition de la chaîne logistique

Fonctionnant sur la base de l'entreprise élargie, la Supply Chain recouvre l'ensemble des flux physiques, informationnels et financiers, depuis les clients des clients jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs. Elle permet ainsi, à la société, d'avoir une vision globale de son activité, de se focaliser sur la satisfaction du client en recherchant l'optimisation de

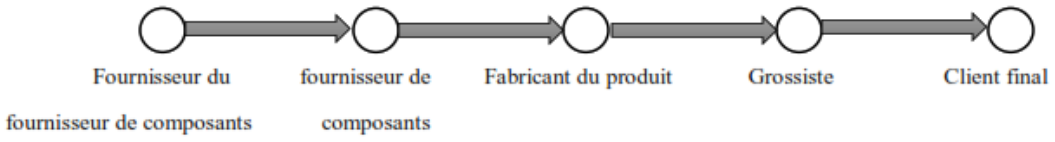
[1]PIMOR, (Y) et FENDER (M) : Logistique : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 5ème édition, Paris 2008, P 4.

l'ensemble de cette chaîne.[1] La chaîne logistique se compose de plusieurs définitions venant de sources différentes :

Elle est définie comme étant : *« un ensemble des biens existants entre les fournisseurs de matières et de services qui interviennent à tous les stades de la transformation des matières premières en produits ou services et de la livraison de ces derniers aux clients de l'entreprise. »*[2]

Aussi comme : «*le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final.* »[3]

Figure N°1.2 : Présentation de la chaîne logistique



Source : PIMOR, (Y) et FENDER (M) : Logistique : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 5ème édition, Paris 2008, P.6.

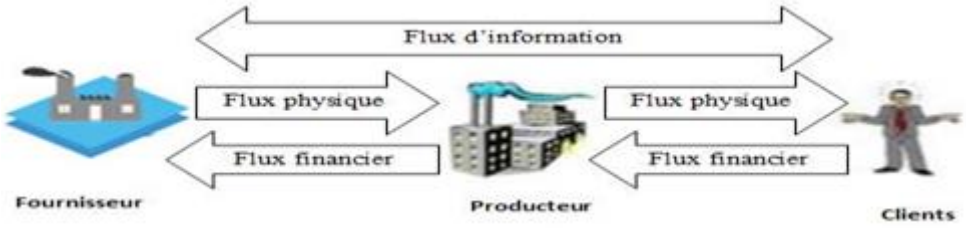
Donc la Supply Chain est un système composé de différents acteurs ayant la même volonté de coopérer et de collaborer entre eux dont l'objectif est d'améliorer le processus globale qui débute du fournisseur des fournisseurs jusqu'aux clients des clients (réduction des couts, meilleures qualité et le respect des délais) et répondre ainsi aux exigences clients.

2. Les flux de la chaîne logistique

C'est à travers la demande et la constitution de l'offre qu'apparaît la logistique moderne. On y trouva dès lors non seulement les aspects de mouvement physique de matières transférées et transformées aussi bien en amont et en aval, mais aussi les flux d'information qui déclenchent, pilotent et contrôlent ces transformations et les mouvements conséquents ainsi que les flux monétaires qui financent la chaîne[4].

[1] GERARD (Baglin) et autres : « *Management industriel et logistique : Concevoir et piloter la Supply Chain* », Economica, 6eme édition, 2013, p499
[2] Ritzman (L) et autres : « Management des opérations : Principes et applications », PEARSON Education, 1ère édition, Paris, 2004, P.280.
[3] MARTIN, (C): Logistics and Supply Chain Management, Prentice Hall, 2ème édition, Londres, 1998, P.145.
[4] MATHE, (Hervé) et TIXIER (Daniel), la logistique, édition 1995, P. 9.

Figure N°1.3 : Modélisation des flux de la chaîne logistique



Source : ACHOUR (R) et MOKHEBI (N) : *L'impact du coût de transport sur les systèmes logistiques,* Mémoire de Master en génie industriel, Université Abou bakr Belkaid, Tlemcen, 2017, P10.

On peut distinguer trois flux traversant une chaîne logistique [1]:

2.1. Les flux physiques : constitués par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Ils peuvent être aussi regroupés :

- En flux internes : qui représentent les flux de matières subissant les transformations au sein même de l'entreprise,
- En flux externes : associés à l'approvisionnement des matières premières et composants nécessaires et à la livraison des produits finis.

L'écoulement de flux physique résulte de la mise en œuvre de diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

2.2. Les flux d'information : Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échange de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit.

2.3. Les flux financiers : Le flux financier concerne la gestion pécuniaire des entreprises, ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, de divers équipement, de la location…, et bien sûr du salaire des employés. Le flux financier est géré d'une manier centralisée dans l'entreprise par le service financier, en relation avec diverses fonctions, achat, production et commercial, sur le long terme.

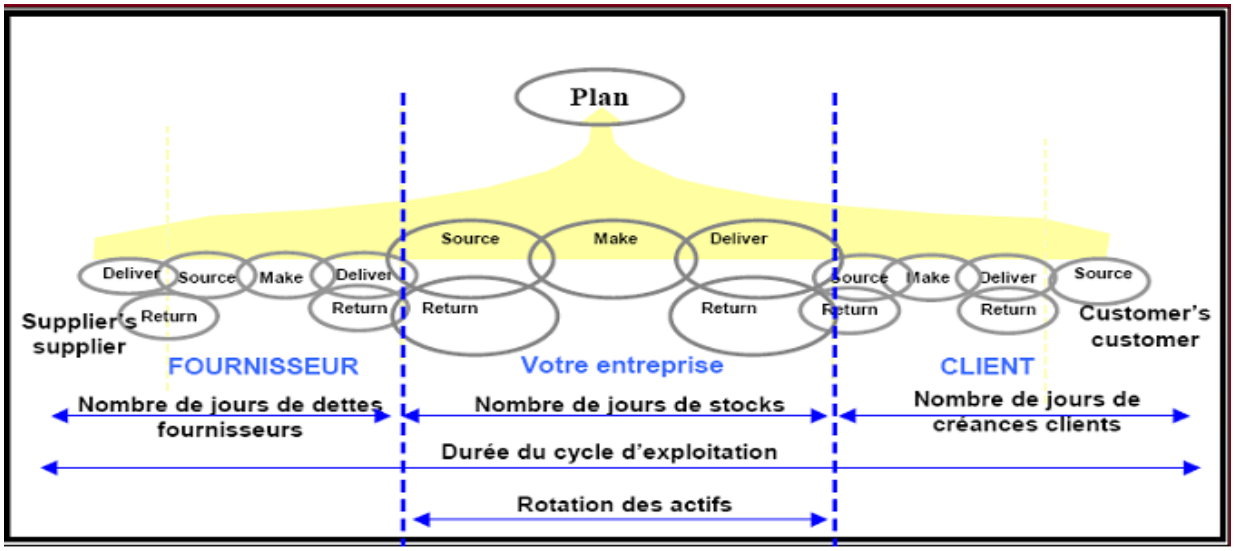
[1] ROQUES, (T) : Optimisez votre chaîne logistique : prévoir la demande-Gérer les approvisionnements et les stocks, édition AFNOR, Paris, 2015, P.3.

3. Le processus de la chaîne logistique

Le processus est l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme les éléments d'entrée en éléments de sortie. En 1996 fut créé le *Supply Chain Council (SCC)*, son but est de structurer un référentiel de processus logistique types et de proposer les critères de performance, les indicateurs et les meilleures pratiques à mettre en place[1].

Le modèle SCOR *(Supply Chain Operations Reference Model)* est une méthode normative de description et d'évaluation des flux d'une entreprise dans l'optique SC, ce modèle permet de créer un langage commun aux acteurs de la supply chain et d'harmoniser leurs pratiques.[2]

Figure N°1.4 : Les processus de base du modèle SCOR



Source : PIMOR (Y) et FENDER (M) : Logistique, Edition DUNOD ; 5e Edition ; Paris, 2008, P 705.

Cette chaîne est divisée en cinq macro-processus qui sont[3] :

3.1. La planification *(Plan)* : Ce sont les opérations transverses à deux maillons qui permettent de piloter les relations entre deux maillons. Ce sont les activités mêmes de pilotage de la SC sous le mot planification. Le modèle regroupe l'agrégation de la demande, la détermination des besoins matières et composantes, des capacités globales, l'affectation de ressources et le niveau des stocks. Les décisions de faire ou faire-faire, la planification de la

[1] Cliquet (G) et al ; Management de la distribution ; Edition DUNOD ; 2e Edition ; Paris ; 2006 ; p. 311.
[2] https://samadielnouaman.wixsite.com/samadi1/single-post/2015/03/22/SCOR-Model consulté le 21/04/2021 à 18:01
[3] DE BARY, (M) et Moreau (T) : La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratiques, édition Vuibert, Paris, 2017, P.17.

capacité à long terme, de lancement de nouveaux produits et des fins de vie constituent les principales activités de ce niveau du modèle SCOR[1].

3.2. L'Approvisionnement *(Source)* : Fait référence à l'ensemble des biens ou services nécessaires à la création du produit ou du service. La gestion des approvisionnements comprend le pilotage des achats, la gestion des stocks et celle du transport des matières premières jusqu'au lieu de fabrication.

3.3. La fabrication *(Make)* : Représente l'ensemble des activités nécessaires pour réaliser le produit, le fabriquer et le stocker. Il se base essentiellement sur la conception du produit et la gestion de la production et des services.

3.4. La livraison *(Deliver)* : correspond au transport du produit fini de son lieu de fabrication vers différentes destinations : des entrepôts, des centres de distribution, des points de vente ou chez le client final. Tout dépend du type de produit et de la relation commerciale existant entre le fabricant et le client.

3.5. Les retours *(Returns)* : La logistique inverse, englobe toutes les activités logistiques, telles que le reconditionnement et la réutilisation des composantes, des emballages, des produits, etc. Elle traite également des services après-vente et des rappels de produit par les constructeurs dus à des défauts.

III. La Supply Chain Management

1. Définition de la SCM

Le CSCMP[2] propose la définition suivante : « *Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaine, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients.*» [3]

L'objectif principal du SCM est d'améliorer la performance de la chaîne logistique de l'organisation et de l'ensemble du réseau, cette performance requiert la participation active de

[1]BAGLIN Gérard et al; Management industriel et logistique : concepts et pilotage de la supply chain; 4e Edition ; Economica; Paris ; 2005.p. 151.
[2] CSCMP: Council of supply Chain Management Professionnels
[3] Mèdan (P), Gratacap (A), logistique et Supply chain management, Dunod, paris, 2008, p31

tous ses acteurs. Cependant, la SCM demande une collaboration de chaque service avec les autres services de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique.

2. Le rôle de la SCM au sein de l'entreprise

Les activités du SCM s'intègrent dans toute la vie de l'entreprise. Elle met l'accent sur la satisfaction du client, la flexibilité et la diminution des gaspillages de temps et des matières (diminution des coûts)[1]:

- **Repenser les processus :** Cette tâche se fait de deux manières :

a. *Recentrage sur le cœur de métier* : C'est le premier domaine d'activité dans une entreprise à partir duquel elle s'est développée et dans lequel ses compétences sont indiscutables, c'est son domaine d'activité stratégique.

b. *L'organisation transversale et la mise en commun des informations :* passe par l'installation d'outil de communication puis d'outils d'aide à la gestion.

- **Elargissement de la vision stratégique :** il se réalise par deux visions:

a. *La vision vers l'aval :* Si les consommateurs sont devenus exigeants et si le client est souvent le cœur de la stratégie des entreprises, la satisfaction du client est difficile à obtenir dans certains secteurs du fait de la complexité du circuit de distribution, de la diversité des références produits et de la personnalisation extrême attendue par les clients.

b. *La vision vers l'amont :* Pour en venir au versant fournisseurs, on distingue trois points dont l'implantation de stratégies SCM est à l'origine :

- La rationalisation des achats.
- La dynamisation du marché des fournisseurs.
- La baisse des niveaux de stocks sur l'ensemble de la chaîne.

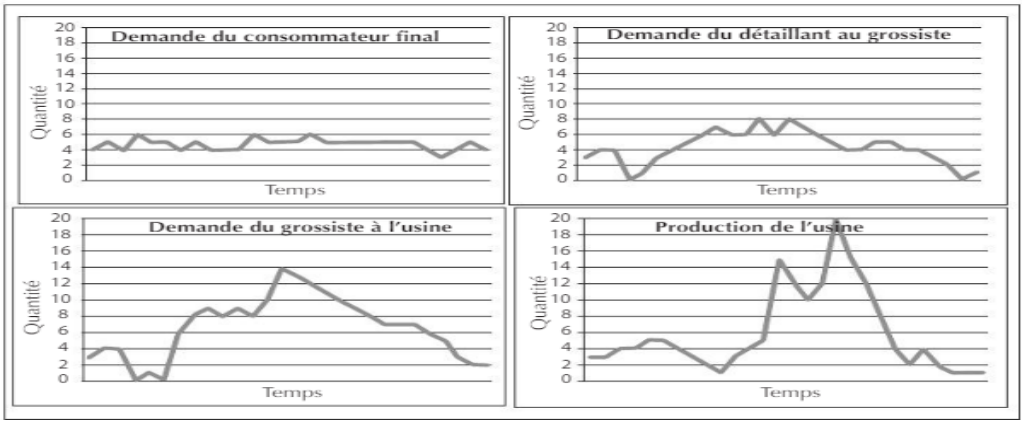
3. Bullwhip effect : Défis pour la supply chain et pour le SCM

Afin d'éviter des pénuries à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement, cette dernière se heurte à de nombreux obstacles on cite le phénomène du ***Bullwhip effect***, « effet coup de fouet ».

[1] ANDRE (Marchal), op. cit, p.26. « Avec adaptation ».

C'est un phénomène d'amplification croissante de la variabilité de la demande en remontant le long de la chaîne logistique à partir de quelques variations chez le consommateur, ainsi on peut prendre l'exemple donné par : LE MOIGNE (R)[1] d'une chaîne logistique *« composée de quatre acteurs: le consommateur, le détaillant, le grossiste et l'usine, on remarque dans les schémas ci-dessous que plus on remonte dans la chaîne plus les variations des commandes passées sont importantes. Les perturbations au niveau du dernier maillon de la chaîne sont les plus préoccupantes et entraînent des difficultés d'organisation de la production »* (Figure N°1.5).

Figure N°1.5 : Bullwhip effect sur quatre maillons de la Supply Chain



Source : LE MOIGNE (R) : Op.cit., p.37.

La raison principale est une mauvaise planification due à l'absence et au manque d'échange de données entre les différents acteurs de la supply chain, un manque de données sur le consommateur et sa consommation réelle ou que les informations nécessaires n'arrivent pas au bon moment. D'où le partage et la possession d'information efficace au bon moment est un moyen indispensable pour lutter contre la fluctuation de la demande, l'augmentation des niveaux de stock de sécurité que les acteurs de la supply chain instaurent pour faire face à cette dernière et ainsi contrecarrer le *Bullwhip effect*.

Section 02 : Notions générales sur la logistique d'approvisionnement

La chaîne logistique est composée de trois parties : phase d'approvisionnement, phase de production et phase de distribution. La logistique d'approvisionnement représente la

[1] LE MOIGNE (R) : l'économie circulaire stratégie pour un monde durable, Dunod, 2eme édition, 2018, p.37.

logistique amont de la chaîne logistique ou encore appelée logistique de produit. Le but de cette section est de se focaliser sur la première phase vue l'importance de cette dernière dans la chaîne logistique

1. Définition de la logistique d'approvisionnement

La logistique amont regroupe les activités qui ont pour objet de mettre à disposition de l'entreprise dans les délais souhaités et aux meilleurs prix les matières premières, produits semi-finis, fournitures diverses et équipements. Elle recouvre donc l'achat, l'approvisionnement, l'acheminement externe et interne vers les services de production concernés et le stockage des intrants[1].

2. Les fonctions de la logistique d'approvisionnement

La meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement concerne l'optimisation des fonctions suivantes :

2.1. La fonction achat

La fonction achat consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise[2]. Elle prend une dimension stratégique, et opérationnelle, elle est considérée comme la fonction clé pour le développement et la croissance de l'entreprise.

2.1.1. Les missions de la fonction d'achats

La fonction achats doit assurer quatre missions essentielles pour l'entreprise[3] :

- Satisfaire les besoins internes :
  - Consulter les marchés fournisseurs pour recueillir des offres.
  - Sélectionner les fournisseurs et formaliser les accords obtenus.
  - Négocier tous les aspects de l'achat.
  - Assurer la pérennité des sources d'approvisionnement.
- Suivre et auditer les fournisseurs les plus importants.
- Apporter une valeur ajoutée aux produits.

[1] Abdelkader (M), Bernard (C), Catherine (M), Chevillez (J), Colson (V), Langbour (K), Noyer (M) : la logistique des produits agroalimentaires, Etude de cas du groupe AUCHAN, Mémoire de DESS, université de Polytechnique Lille, Lille 2003- 2004, P43

[2] PERSON (H) : « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition MAXIMA, Paris, 2000, p 23.

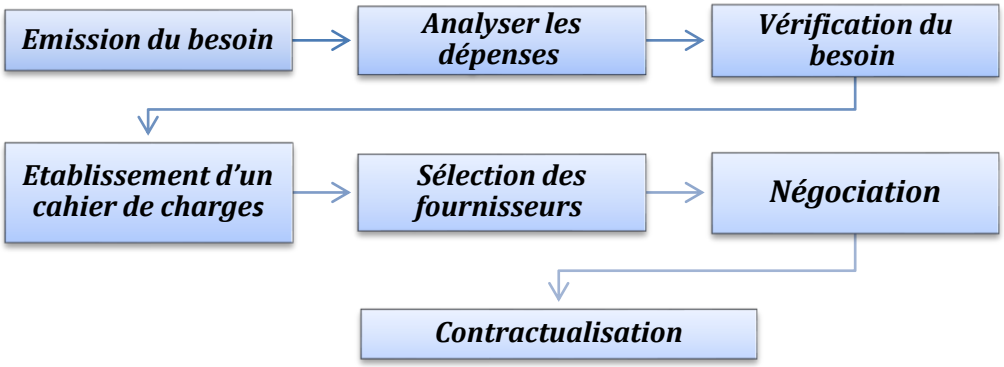
[3] PERROTIN (Roger) et HEUSSCHEN (Pierre) : Acheter avec profit, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1993, P. 15.

- Rechercher en permanence le meilleur rapport qualité/prix.

2.1.2. Les procédures d'achat

Le rôle et le poids de la fonction achat dans l'entreprise ont fortement évolué ces dernières décennies. Cette évolution résulte de la croissance de la part des achats dans le coût de revient des produits ou des services délivrés au client.

Figure N°1.6 : Etapes du processus d'achat



Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir de l'ouvrage « Optimisez votre chaîne logistique », Edition AFNOR, Paris, 2015.

Les achats représentent aujourd'hui une part essentielle du coût de revient, et on peut résumer le processus d'achat par[1]:

2.1.2.1. Emission du besoin : Tout achat trouve son origine par l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source :

- Calcul des besoins en MRP lorsqu'il s'agit d'une entreprise industrielle
- Calcul des besoins par la gestion des stocks ou par commande ferme pour une firme commerciale

2.1.2.2. Analyser les dépenses : son objectif est de mieux comprendre les dépenses d'une entreprise. Elle nécessite de consolider les données de source multiples et de formats hétérogènes comme les états financiers de la comptabilité fournisseurs ou le reporting des ventes fournisseurs.

2.1.2.3. Vérification du besoin : le responsable des achats doit vérifier que le besoin a été défini et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique.

[1] TIERRY (R), « Optimisez votre chaine logistique », Edition AFNOR, Paris, 2015, p36-37.

2.1.2.4. Etablissement d'un cahier de charges : Ils précisent les conditions dans lesquelles les marchés publics sont passés et exécutés. Ils comprennent[1] :

- Les cahiers des clauses administratives générales applicables aux marchés publics approuvés par décret exécutif ;
- Les cahiers des prescriptions techniques communes, qui fixent les dispositions techniques applicables à tous les marchés, approuvés par arrêté du ministre concerné.
- Les cahiers des prescriptions spéciales qui fixent les clauses propres à chaque marché public.

2.1.2.5. Sélection des fournisseurs : La procédure d'appel d'offres est surtout utilisée pour les commandes spécifiques à l'entreprise va détailler le besoin exprimé. Celle-ci met en concurrence plusieurs fournisseurs à qui sont précisés les besoins en matière d'approvisionnement par la rédaction d'un cahier des charges. Le choix s'effectue en fonction des critères fixés par l'entreprise éventuellement en utilisant une grille multicritères.

2.1.2.6. Négociation : Il s'agit du cœur de la démarche commerciale. Elle sert à formaliser par écrit ce qui a été décidé entre l'acheteur et le fournisseur.

2.1.2.7. Contractualisation : Le choix final fait l'objet d'une formalisation juridique avec la rédaction d'un contrat liant le fournisseur et l'entreprise d'où la signature du contrat marque la fin des négociations entre ces deux derniers.

2.2. La fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement est la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise, dans les quantités souhaitées, dans les meilleurs délais, compte tenu des meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement[2].

2.2.1. Missions et objectifs de l'approvisionnement

Pour réaliser ses objectifs à long et moyen terme, la fonction approvisionnement doit d'abord accomplir ses missions.

2.2.1.1. Missions de la fonction approvisionnement

[1] JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, N° 50, 6 Dhou El Hidja 1436, 20 septembre 2015, P. 7.
[2] EGM : Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition DALLOZ, 1999, Paris, p.50.

La fonction approvisionnement a pour mission d'alimenter régulièrement les sites de production, elle est véritablement encrée dans le court terme. Pour remplir cette mission, elle doit garantir deux conditions apparemment contradictoires[1]:

- Approvisionner la production en quantités suffisantes et aux bons moments,
- Réduire les stocks pour éviter une immobilisation financière trop coûteuse.

2.2.1.2. Objectifs de la fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement a pour but d'obtenir les matières appropriées avec des normes de qualité exigées, d'un fournisseur fiable, au bon prix et en quantité suffisante tout en s'assurant qu'elles parviennent à l'endroit et au moment désiré avec une qualité de service satisfaisante. Les objectifs se définissent de la façon suivante[2]:

- Assurer un apport continu des matières, des fournisseurs et des services nécessaires à l'exploitation de l'entreprise.
- Assurer le respect de normes de qualité adéquate.
- Trouver des fournisseurs compétents en terme de remplir leur engagements.
- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise.

2.2.2. Les indicateurs de la fonction approvisionnement

Afin de mener à bien le processus d'approvisionnement, il est important d'utiliser un certain nombre d'indicateurs conçus pour structuré le processus en terme de délais et de coûts et de contrôler et mesurer les performances de chaque étape[3].

2.2.2.1. Le délai d'approvisionnement : utilisé pour contrôler le stock :

Délais d'approvisionnement = Délais de livraison + Délais de commande

2.2.2.2. Le délai de la commande : Le délai de commande prend en compte :

- ✓ Le délai administratif de passation de la commande, soit le temps passé par le gestionnaire pour passer la commande auprès du fournisseur.

[1] HELENE (Person) : guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI, édition maxima, Paris, 2000, P. 210.
[2] LEEDERS, FEARON et NOLLET : la gestion des approvisionnements et des matières, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, P 24-26.
[3] DRIS (N) NAIT SAIDI (F) : Analyse du processus d'approvisionnement international d'une société du secteur public, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences économiques et gestion commerciale, EHEC, Alger, 2018

- ✓ Le délai administratif de traitement de la commande, soit le temps passé par le fournisseur pour enregistrer la commande.
- ✓ Le délai fournisseur, soit le temps que mettra le fournisseur pour livrer la commande une fois celle-ci enregistrée.
- ✓ Le délai de réception de la commande, soit le temps passé pour contrôler, réceptionner et traiter administrativement la commande.

2.2.2.3. Le délai de la livraison : C'est le temps qui s'écoule entre la réception de la commande par un client et la livraison effective afférente. Le délai de livraison constitue une variable d'appréciation de la qualité d'un service.

2.2.3. Les coûts d'approvisionnement

On distingue quatre coûts majeurs en relation avec l'approvisionnement:[1]

2.2.3.1. Le coût de passation CPA :

Ils sont liés à l'existence et à l'activité de la fonction achats. Les coûts de passation représentent l'ensemble des coûts rattachés à l'appropriation d'un bien. Ils comprennent tous les frais engagés pour effectuer des achats ainsi qu'à tous ceux générés par les contrôles et par la vérification et l'ordonnancement des factures.

CPA = N * B

D'où :

CPA : Le coût de passation
N : Nombre de commandes
B : Le coût de passation unitaires

2.2.3.2. Le coût de possession CPO :

Il est constitué de l'ensemble des frais se rapportant à la détention des stocks : primes d'assurances, location ou amortissement du local servant de magasin ou d'entrepôt, frais de garde, de chauffage, de nettoyage, de manutention, et de pertes dues à l'immobilisation des capitaux dans les stocks qui pourraient être placés ailleurs.

CPO = (Q / 2 +SP)*I*U

D'où :

CPO : le coût de possession.
Q : la quantité commandée.
SP : le stock de protection.
I : le taux de possession
U : le prix unitaire d'achat.

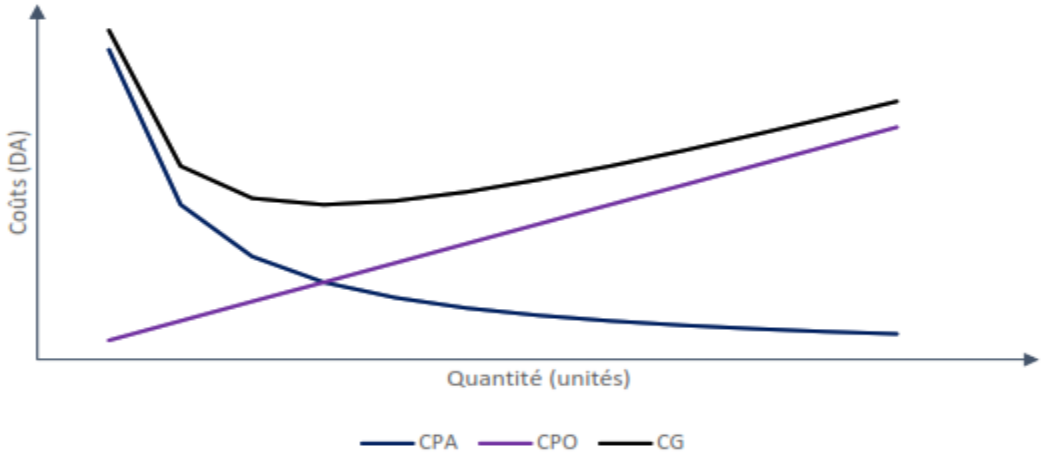
[1] GHIDOUCHE, (Faouzi) : LES COUTS INDUITS PAR LES STOCKS, cours gestion de stock, Ecole des Hautes Etude Commercial, Alger, 2020, P 1- 3.

2.2.3.3. Le coût total d'approvisionnement :

Il correspond au coût d'achat majoré du coût de possession du stock et de passations des commandes, et qui represente le coût de gestion des stocks total.

CG = CPA + CPO

Figure N°1.7 : Courbe des coûts de gestion des stocks



Source : GHIDOUCHE, (Faouzi) : le modèle de la quantité économique, cours gestion de stock, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2020, P 5

2.2.3.4. Le coût de rupture (ou coût de pénurie)

C'est le coût le plus difficile à évaluer dans la mesure où la rupture de stock peut avoir deux conséquences :

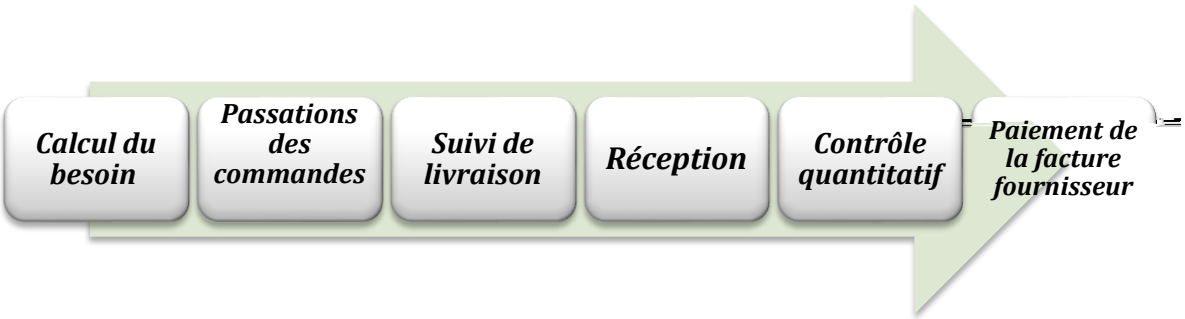
- Soit la vente non réalisée est reportée à la période suivante.
- Soit la vente non réalisée est définitivement perdue.

2.2.4. Processus d'approvisionnement

L'approvisionnement est une fonction à part entière dont les tâches sont différentes de celles réalisées dans le processus achat. De façon schématique le service approvisionnement donne vie au contrat et veille à ce que les prestations livrées soient conforme aux conditions négociées[1].

[1] MALM, (B) : Fonction achat : méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur, édition EMS, Paris 2010, P25.

Figure N°1.8 : Les étapes du processus d'approvisionnement



Source : HELENE, (Pe), guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI, édition MAXIMA, Paris, 2000, p.210.

Le processus d'approvisionnement comprend l'ensemble des étapes suivantes[1] :

2.2.4.1.Calcul du besoin : C'est la phase la plus importante de l'approvisionnement. Plus le besoin calculé sera proche de la réalité, plus il sera possible de réduire les stocks tout en évitant les ruptures. Le calcul des besoins sera évidemment différent suivant les méthodes et politiques d'approvisionnement et de gestion de stock retenues.

2.2.4.2. Passations des commandes : Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une attention particulière à sa rédaction car en l'absence de contrat, le bon de commande fait foi.

2.2.4.3. Suivi de livraison : Une fois que la commande a été adressée au fournisseur, l'approvisionneur doit s'assurer que le fournisseur respecte la date de livraison, et la qualité commandée. Lorsque le fournisseur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande, il faut simplement vérifie que les termes de la confirmation sont conforme à ceux de la commande. Il faut porter une attention particulière au prix, aux quantités et au délai de livraison.

2.2.4.4. La réception : A la réception :

- Premièrement le réceptionneur doit consulter le bordereau de livraison joint à la marchandise et cherche la commande à laquelle il correspond pour vérifier sa conformité.
- En second lieu avant le départ du transporteur, le réceptionneur devra comparer la quantité de marchandises livrées, afin d'émettre une réserve sue le bon de transport en

[1] HELENE, (Pe), guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI, édition MAXIMA, Paris, 2000, p.209.

- ***Le système des grues à portique :*** permet de gerber les conteneurs se trouvant dans l'aire d'entreposage d'être gerbés à l'aide de grue à portique sur rail sur une hauteur de cinq.

2.3.3.2. La manutention des marchandises non conteneurisées et des vrac : Elle est généralement effectuée par les propres moyens de manutention du navire en ce qui concerne la manutention bord quai. Celle-ci est ensuite relayée par des élévateurs à fourche ou les dockers en ce qui concerne la manutention à quai.

2.4. La gestion de stock

Stocks et approvisionnements sont les deux faces de la même médaille, dans la mesure où le stock est le résultat d'une différence de débit entre un flux entrant et un flux sortant. Impossible de traiter l'un sans évoquer l'autre.

La gestion des stocks, c'est planifier, organiser, contrôler et suivre les activités relatives au stock. Et encore**,** c'est décider de quand et combien commander et approvisionner, en vue de gérer les délais patients et encore mettre en œuvre une méthode pour maximiser la rentabilité. Son but est d'assurer la disponibilité des articles pour satisfaire les besoins en temps voulu. Une bonne gestion de stock consiste à avoir la quantité nécessaire au bon moment. Si le stock n'est pas assez important, on parle de rupture de stock, ce qui est mauvais pour les activités qui risquent d'être interrompues.[1]

L'objectif de la gestion de stock est de réduire le coût de possession et de passation des commandes, tout en conservant le niveau de stock nécessaire pour éviter toute rupture de stock pouvant entraîner une perte d'exploitation préjudiciable.

Pour une bonne maîtrise de ce stock, l'entreprise utilise les indicateurs[2] :

- *Stock de sécurité:* la quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre ;
- *Stock d'alerte:* la quantité qui détermine le déclanchement de la commande, en fonction du délai habituel de livraison ;
- *Stock minimum*: la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement, donc :

[1] ADJE,(S) : Optimisation des processus de gestion des stocks et d'évaluation des fournisseurs, Mémoire de Master Normalisation, Qualité, Certification, Essais ,Université de technologie Compiègne,France,2013,P.4.
[2] https://www.memoireonline.com/10/12/6211/m_L-analyse-du-systeme-de-gestion-de-stock-dans-une-organisation-Cas-d-ACTED-Agence-dAide--la2.html consulté le 08/05/2021 à 00:31

Stock minimum = stock d'alerte - stock de sécurité

- *Stock maximum :* il est en fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût d'achat par avance du stock.

Section 03 : Logistique d'approvisionnement des marchandises dangereuses en Algérie

Cette section sera réservée à la présentation des marchandises dangereuses. Dans un premier lieu nous donnerons une définition des matières dangereuses et leurs identifications et classifications, ensuite nous nous pencherons sur les spécificités du processus d'approvisionnement de ces dernières en Algérie ainsi que leur réglementation imposée par l'Etat Algérien.

1. Définition de matières dangereuses

D'après la loi sur la qualité de l'environnement : « *Toute matière qui, en raison de ses propriétés, présente un danger pour la santé ou l'environnement et qui est, au sens des règlements pris en application de la présente loi, explosive, gazeuse, inflammable, toxique, radioactive, corrosive, comburante ou lixiviable, ainsi que toute matière ou objet assimilé à une matière dangereuse selon les règlements* »[1]

Et donc, une matière est classée dangereuse lorsqu'elle est susceptible d'entraîner des conséquences graves pour la population, les biens et/ou l'environnement, en fonction de ses propriétés physiques et/ou chimiques, ou bien par la nature des réactions qu'elle peut engendrer.

2. Classification des matières dangereuses

Les matières dangereuses sont réparties en neuf classes, selon le type de risque qu'elles représentent pour la sécurité publique[2] :

- **Classe 1:** Matières et objets explosibles : Présente sous forme de gaz, vapeurs ou poussières, à l'exception de celles qui sont trop dangereuses pour être transportées et de celles dont le risque principal relève d'une autre classe

[1] La Loi sur la Qualité de l'environnement, l'article 1, Paragraphe 21, P6.
[2] Les recommandations relatives au transport des marchandises dangereuses, règlement type : volume 1, 17éme édition révisés des nations unies.

- **Classe 2:** Gaz : Cette classe comprend les gaz comprimés, les gaz liquéfiés, les gaz dissous, les gaz liquéfiés réfrigérés, les mélanges d'un ou de plusieurs gaz avec une ou plusieurs vapeurs de matières d'autres classes.
- **Classe 3:** Les liquides inflammables : Matières explosibles qui sont mises en solution ou en suspension dans liquides de manière à former un mélange liquide homogène n'ayant plus de propriétés explosives.
- **Classe 4:** Matières solides inflammables: Matières sujettes à inflammation spontanée ; matières qui, au contact de l'eau, dégagent des gaz inflammables.
- **Classe 5:** Matières comburantes et peroxydes organiques
- **Classe 6:** Matières toxiques et matières infectieuses
- **Classe 7:** Matières radioactives : Matières susceptible d'infecter l'humain par de divers et graves risques, de Radioactivité, maladie, brûlure.
- **Classe 8:** Matières corrosives: Matière très sensibles, en présence d'une masse électrique ou de fumée elle constitue un risque d'incendie.
- **Classe 9:** Matières et objets dangereux divers : Matières ou objets qui présentant durant le transport un danger non couvert par les autres classes.

3. Particularités des procédures de la chaîne d'approvisionnement des marchandises dangereuses selon la réglementation Algérienne

L'acquisition des produits sensibles en Algérie est soumise à une autorisation préalable dite: *« Autorisation d'Acquisition de Matières, de Produits Chimiques Dangereux et de Récipients de Gaz »*, délivrée par le Ministre chargé de l'Energie, après avis des services du Ministère de l'Intérieur, de la Défense Nationale et de l'Industrie[1].

3.1. Demande et récupération d'autorisation

Le décret exécutif n° 03-451 du 7 Chaoual 1424 correspondant au 1er décembre 2003[2] fixant les conditions et modalités d'acquisition, sur le marché national, des produits dangereux comme suit :

- **Art. 03 :** La demande d'autorisation, établie conformément au modèle figurant à **(Annexe n°1.2)**, est déposée contre récépissé, auprès des services de la direction chargée de l'Énergie de la wilaya territorialement compétente. La demande

[1] Article sur La sécurité de la chaine d'approvisionnement de produits chimiques en Algérie consulté sur https://www.cder.dz/vlib/bulletin/pdf/ber35_4_5.pdf consulté le 09/05/2021 à 16 :27
[2] JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 09 publié le 12 février 2017

d'autorisation est accompagnée d'une notice de renseignements, conforme au modèle figurant à **(Annexe n°1.3)**, et toutes pièces justifiant les activités professionnelles.

- **Art. 8 :** L'autorisation d'acquisition, établie conformément au modèle figurant à

chaque classe, en vue d'identifier la nature du/ou des dangers qu'elles risquent de provoquer.

- **Art. 23 :**

<u>Chapitre 02</u>

Gestion des risques liés à l'approvisionnement des MD

Introduction du chapitre :

Toute entreprise, quel que soit sa taille et son domaine d'activité, est confrontée aux évènements imprévisibles qui peuvent causer préjudice à son évolution. Pour la réalisation de ses objectifs, l'entreprise met en place des systèmes de gestion pour pouvoir faire face aux risques que leurs analyse a pour but de diagnostiquer les sources de problèmes. En effet, cette démarche constitue un atout pour les entreprises car elle leurs permet de détecter les menaces qui intimident leurs stabilités. Pour réussir cette dernière, il faut procéder par une démarche d'analyse claire et cohérente afin de pouvoir résoudre les problèmes car sans cela les entreprises ne pourront maîtriser les risques et atteindre leurs objectifs.

Dans ce chapitre nous allons, dans un premier lieu, établir une définition du risque en général puis une démarche pour les gérer selon le SCRM. Ensuite nous nous penchons sur les mesures de prévention de lutte contre les risques de marchandises dangereuses selon la réglementation algérienne, et enfin nous exposerons dans la troisième section l'impact de crise sanitaire Covid-19 sur l'économie.

Section 01 : Gestion des risques liés aux approvisionnements

La survenance répétitive des événements indésirables a fait émerger une culture de gestion des risques pour cerner les problèmes qui menacent le fonctionnement d'un système d'approvisionnement et faciliter sa sécurisation. Cette dernière est le résultat de la capitalisation des connaissances liées aux risques potentiels et aux bonnes pratiques à adopter pour les éviter.

Dans cette section, nous abordons de domaine de la gestion des risques à savoir quelques notions liées à ce domaine ainsi le processus de gestion des risques et ses étapes de base.

1. Définition du risque

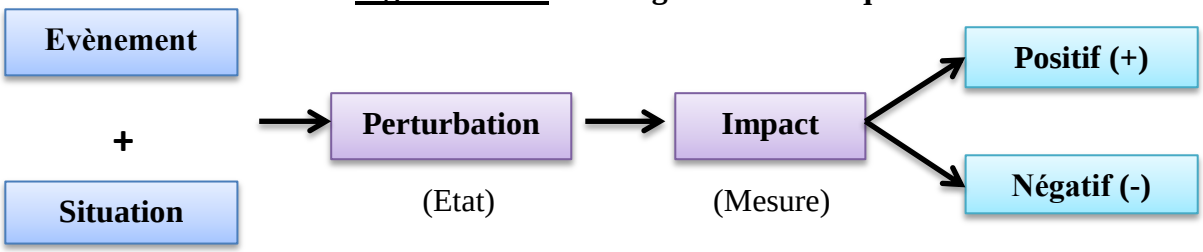
Le risque est la mesure de l'instabilité d'une situation dangereuse ou menaçante et de la potentialité d'un incident. Il existe plusieurs définitions du risque et pour cela je vais proposer trois sources pour le définir :

Selon le multidictionnaire de la langue française[1], un risque c'est « *l'éventualité d'un événement susceptible d'avoir des conséquences fâcheuses* ».

Dans le cadre de l'entreprise c'est Bressy donne la définition suivante : « *les risques d'entreprise sont tous les évènements pouvant survenir et qui sont de nature à réduire sa rentabilité, voire à remettre en question son existence. Il peut s'agir de menaces qui se réalisent, d'erreurs de gestion ou de prévisions ou encore de la survenance d'aléas défavorables* »[2]

Selon la norme ISO 31000 : « *Les organismes de toutes sortes sont confrontés à des facteurs et des influences internes et externes, de sorte qu'ils ignorent s'ils vont atteindre ou dépasser leurs objectifs et, si oui, à quel moment et dans quelle mesure. L'incidence de cette incertitude sur l'atteinte des objectifs d'un organisme constitue le risque.* » [3]

Figure N°2.1 : Vision générale du risque



Source : MARQUES, (G) : Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique : une approche par simulation, Thèse de doctorat. Institut National Polytechnique de Toulouse. Toulouse, 2010, p156.

Le schéma de la figure N°2.1 ci-dessus represente que le risque peut aussi être présenté comme un évènement provoquant une perturbation de l'état du système ayant par la suite un impact négatif ou positif sur sa performance.

2. Définition de la gestion des risques

La gestion des risques est un véritable instrument de management de l'entreprise, la réduction des risques est un but en soi. Le management par les risques est donc un système global qui ne s'adresse pas particulièrement à un type de risque et qui surtout ne place pas la réduction au centre du système (ce n'est pas le but ultime de la gestion), mais vise

[1] DE VILLIERS, (M-E) : Multidictionnaire de la langue française, Québec Amérique
[2] Bressy (G) et Konkuyt (C) : Economie d'entreprise, édition Sirey, 5eme édition, 2000
[3] DARSA, (J) : La gestion des risques en entreprise, édition GERESO, le Mans, 2013, P36.

l'optimisation économique de l'incertitude, c'est-à-dire le profit et la pérennité de l'entreprise[1].

Elle est donc définit comme suit : « *La gestion des risques est une approche systématique consistant, dans l'incertitude, à choisir la meilleure ligne de conduite en cernant et en perçant les questions entourant les risques, en y réagissant et en faisant état de ces questions.*»[2]

3. Les risques liés aux opérations du système d'approvisionnement

3.1. Risques internes

Il s'agit d'identifier et évaluer les risques associés à la situation de l'entreprise vis-à-vis du marché, afin de mettre en place des actions préventives permettant de les réduire ou de les éviter[3].

- ***Risque technique (Expression des besoins) :***
  - Le cahier des charges n'est pas exprimé en termes fonctionnels;
  - Données d'entrée imprécises/ absentes/ non figées.
- ***Risque logistique***
  - Planning de livraison très serré ;
  - Grande variabilité des ordres de livraison en diversité ;
  - Le temps de cycle de réapprovisionnement demandé est insuffisant.
- ***Risque commercial :***
  - Confidentialité: Les données échangées ne sont pas confidentielles ;
  - Analyse des coûts: Pas d'analyse de la valeur au préalable ;

3.2. Risques externes

Une entreprise qui opère à un système d'approvisionnement élargi se trouve confrontée à un problème de gestion de portefeuille de risques dans un univers aléatoire. Ceux-ci peuvent être comme suit[1] :

[1] NAAMOUNI (F) : L'MPACT DE LA GESTION DES RISQUES SUR LA PERFORMANCE DES ACHATS INTERNATIONAUX, Etude de cas : LINDE GAS ALGERIE, Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, EHEC, Alger, 2020, P48.
[2] Ibid.
[3] CANONE(S) et PETIT(P) : La boite à outil de l'acheteur ,3ème édition Dunod, Paris, 2019, p.47

- ***Risque de non-conformité :*** La non-conformité de la marchandise à la qualité ou à la quantité requise par l'acheteur qui peut résulter une chute des prix ou bien le rompu du contrat.
- ***Risques fournisseurs étrangers :*** Selon CHOPRA (S) et SODHI (S)[2], il existe six sources de risques reliés aux fournisseurs avec lesquels l'entreprise doit composer et dont elle doit se protéger :
    - Discontinuité et interruptions du processus d'achats : Ils peuvent être causés par une faillite d'un fournisseur à titre d'exemple.
    - Délais de livraison non respectés par le fournisseur.
    - Défaillance technologique et/ou communication : panne dans l'infrastructure d'information par exemple.
    - Politique des inventaires : Des stocks trop importants risquent de pénaliser la performance financière de l'entreprise du fait de la valeur du produit ou du taux d'obsolescence, un stock trop important constitue donc un risque considérable.
    - Le risque de taux de change est considéré comme une source de risque fournisseur ou encore le pouvoir du fournisseur (augmentation des prix, augmentation de la taille minimale du lot d'approvisionnement).
- ***Risque des documents incomplets :*** Il peut s'agir d'une insuffisance au niveau des documents nécessaires à la domiciliation et/ou dédouanement de marchandises comme les factures, les connaissements ou les assurances. Cela peut être aussi un manque dans le contrat de vente qui ne couvre pas certains points conformément aux lois ou aux codes en vigueurs.
- ***Risque de retard et de distance :*** La distance entre l'acheteur et le vendeur peut être un frein face à l'achat à l'international et par conséquent le transport des marchandises peut prendre plus de temps que prévu ce qui augmente les risques de perte et de dommage entrainant également un risque de non-paiement ou de retard de paiement.
- ***Risque de la variation des taux de change :*** Lorsque la société importatrice achète à crédit en Euro par exemple, et les vend dans une monnaie locale, elle peut perdre beaucoup dans le cas où la devise locale déprécie face à l'Euro[1].

---

[1] LEGRAND(G), Hubert (M) : gestion des opérations Import-export, Dunod, Paris, 2008, p.106
[2] CHOPRA (S), SODHI (S): Managing risk to avoid supply chain breakdown, MIT Sloan Management Review, 2004, p502.

- ***Risque des systèmes juridiques :*** Concernant l'importation et l'exportation, le risque juridique est présent mais parfois sous-estimé et est détecté que lors de contentieux ou de conflits liés à des contrats de vente, de représentation, de cession de transfert de savoir-faire.

4. Supply Chain Risk Management (SCRM)

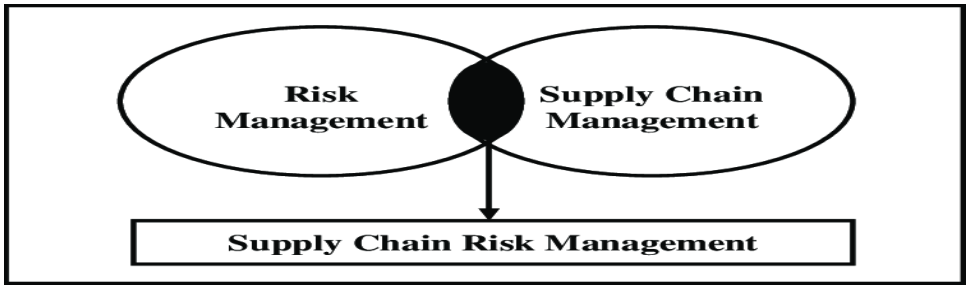
4.1. Définitions de la SCRM

Le management des risques de la chaîne logistique est défini comme la mise en œuvre de stratégies visant à gérer à la fois les risques quotidiens et les risques exceptionnels tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cette méthode est basée sur l'évaluation continue des risques pour réduire la vulnérabilité et assurer la continuité[2].

D'après ZSIDISIN et RITCHIE: *« le management des risques n'est plus une activité purement réactive consistant à améliorer les capacités de l'organisation à absorber les perturbations ; Il s'agit aussi d'une activité préventive et collective cherchant à préserver la création de valeur dans des circonstances potentielles»*[3].

Autrement dit, la mission naturelle du SCM est de créer de la valeur à travers la chaîne, celle du SCRM est de préserver cette création. En tant que concept, le SCRM est à l'intersection du Supply Chain Management et Management des risques (Figure N° 2.2).

<u>Figure N°2.2</u> : Concept du *Supply Risk Management*



<u>Source :</u> https://www.researchgate.net/figure/SCRM-as-the-intersection-of-Supply-Chain-Management-and-Risk-Management-Source-Blos-et_fig1_315136489 consulté le 14/05/2021 à 21:48

[1] LEGRAND(G), Hubert (M) : gestion des opérations Import-export, Dunod, Paris, 2008, p211
[2] https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_risques_de_la_cha%C3%AEne_logistique consulté le 14/05/2021 à 21 :38
[3] MARQUES, (G) : Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique : approche par simulation, INPT, Toulouse, 2012, p46

4.2. Stratégies de SCRM pour la gestion des risques

Suite à l'identification, l'évaluation, la priorisation des risques selon des méthodes, la gestion des risques consiste à prendre des dispositions[1]:

- D'abord de limiter l'incertitude, en réduisant sa probabilité d'occurrence ou ses conséquences,
- Ensuite, de financer les conséquences résiduelles du risque.

Six actions de couverture sont envisageables :

- ***Stratégie d'évitement :*** le risque sera évité par défaut ;
- ***Stratégie de contournement :*** l'entreprise contournera le risque identifié ;
- ***Stratégie d'acceptation :*** l'entreprise acceptera tel quel le risque identifié et optera alors pour une stratégie de réactivité, elle effectuera un traitement lorsque le risque passera d'un point modéré à élever.
- ***Stratégie d'élimination :*** l'entreprise réduira le risque identifié à néant.
- ***Stratégie d'acceptation avec réduction :*** l'entreprise acceptera partiellement le risque.
- ***Stratégie de transfert :*** le risque identifié sera transféré à un tiers.

4.3. Processus de la gestion des risques

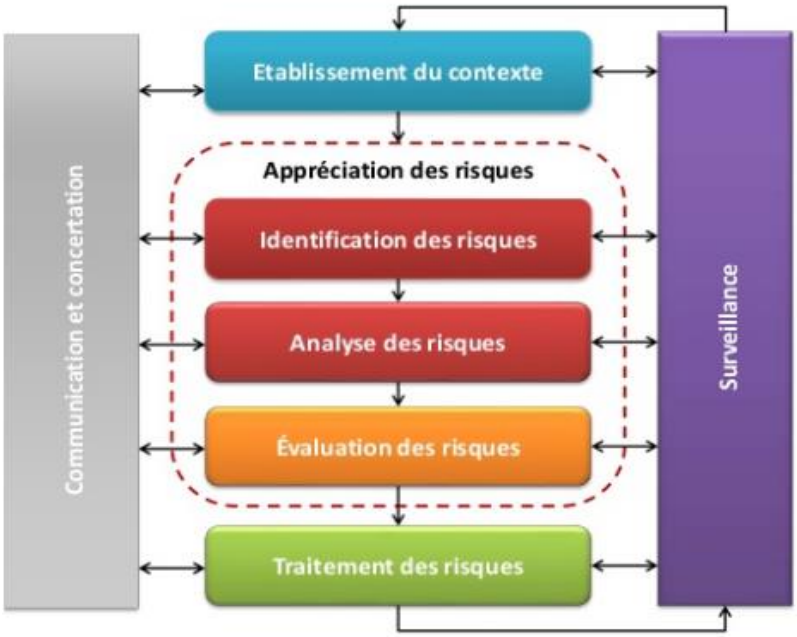
Toute organisation qui se fierait à un seul point de vue ou qui n'utiliserait qu'une seule technique d'identification aurait de fortes chances d'ignorer des risques importants et de s'exposer ainsi à des menaces qui auraient pu être évitées, des opportunités potentielles qui pourraient être saisies. L'analyse des risques est un pré requis obligatoire à la maîtrise des risques. Pour s'en préserver, il convient de mener à bien une analyse afin de définir les risques et les actions à engager pour s'en prémunir.

Le processus de management des risques de la chaîne logistique est présenté, selon la norme ISO 31000 comme une « application systématique » d'un certain nombre d'activités[2], la figure N°2.3 illustre la structure de ce processus:

[1] Barthélemy(B) et Courrèges(P) : Gestion des risques, Méthodes d'optimisation global, Éditions d'Organisation, Paris, 2000-2004, p.46

[2] Mehdi Najib : Gestion des risques liés au transport des matières dangereuses, Thèse pour l'obtention du grade de Doctorat, Option : Intelligence artificielle, Université du Havre, France, 2014, p35

<u>Figure N°2.3</u> : Processus du management du risque (ISO 31000)



<u>Source :</u> https://www.slideshare.net/PECBCERTIFICATION/lidentification-lanalyse-et-lvaluation-des-risques-selon-liso-31000-les-outils-et-les-techniques-utiliser consulté le 14/05/2021 à 21:57.

Ce processus a pour but d'identifier et de gérer les risques. Il s'agit d'un instrument de gestion et d'organisation. Il cherche à harmoniser les différentes normes déjà existantes ou à venir et les définitions du management du risque. Il permet aux organismes de toute taille et de tout secteur d'intégrer dans leur management global les incertitudes inhérents à leur activité qu'elles soient positives ou négatives[1].

La norme ISO 31000 donne des principes génériques, un cadre et des lignes directrices permettant aux organismes de gérer les risques de tout ordre. Elle n'a pas été établie à des fins de certification mais de lignes directrices[2]. Il est divisé en (3) trois parties principales[3] :

4.3.1. Communication et concertation : Ces derniers avec les parties prenantes ont lieu à toutes les étapes du processus de management du risque. Elles sont importantes car le jugement du risque se fonde sur leur propre perception du risque. Leur opinion peut avoir un

[1] JEBALI ZIED : Optimisation de la gestion du risque client, Pour l'obtention du Diplôme de master professionnel, Université Virtuelle de Tunis, Tunisie, 2015, P14
[2] Ibid.
[3] Norme ISO 31000 :2009 : Management du risque : principes et lignes directrices, Janvier 2010, p07.

impact significatif sur les décisions prises, il convient que la perception des parties prenantes soit identifiée, enregistrée et prise en compte lors du processus de prise de décision.

4.3.2. Etablissement du contexte : Il définit l'ensemble des paramètres externes ou internes au système qu'il faut prendre en compte ainsi que les méthodes qui seront utilisées pour l'identification et l'évaluation.

4.3.3. Appréciation du risque :

4.3.3.1. Identification des risques :

L'une des principales difficultés du risk management est l'identification des risques de façon objective et rationnelle, ainsi c'est la phase la plus importante dans la gestion des risques car elle a pour but de chercher les risques à traiter. En effet, un risque non identifié ne pourra jamais être géré ou maîtrisé. La démarche d'identification peut faire appel à des outils tels que[1] :

a. **Audit documentaire :** C'est un outil essentiel facilitant l'identification des risques qui se divise en trois phases :
   - *Phase 1 :* l'auditeur va demander un certain nombre de documents, qu'il exploitera partiellement avant d'aller sur le terrain.
   - *Phase 2 :* l'auditeur va confronter ses sources documentaires avec les informations collectées via les interviews et la visite sur site.
   - *Phase 3 :* post-mission, phase de rédaction du rapport, le risk manager préconisera, compte tenu de ses conclusions, un certain nombre d'ajustements concernant les informations qu'il a collectées en phase initiale. De là, le risk manager renégociera certaines clauses, effectuera des modifications et plusieurs autres consultations pour se prémunir.

b. **Entretiens :** l'objectif de ces derniers est de s'assurer de la connaissance des dispositifs de risk management mis en œuvre par l'entreprise mais aussi d'évaluer avec eux les risques potentiels qui pourraient affecter les processus métiers. L'entretien se déroule en trois grandes étapes :
   - *Etape 1 : Analyse du passé* : Le risk manager interviewe l'audité sur les cas de sinistres ou de gestion de crise qu'il a été amené à gérer, l'objectif étant de

[1] KEREBEL, (P) : Management des risques, EYROLLES, 2009, p.19.

savoir si les dispositifs mis en œuvre par l'organisation sont connus et communiqués aux opérationnels.

- *Etape 2 : Projection sur le futur* : Type de question possible : « Avez-vous identifié ou penser à des risques qui pourraient se matérialiser ? ». Cette logique de questionnement peut permettre une priorisation des mesures correctrices à mettre en œuvre.
- *Etape 3 : Simulation d'une situation de crise :* L'objectif premier de cette étape est de construire avec l'audité le contenu opérationnel de son plan de reprise d'activité en cas de situation de crise. L'exercice consiste à décrire et identifier :
    - Les processus critiques qui devront être redéployés en cas de situation de crise.
    - Les actifs stratégiques qui devront être protégés en priorité en cas de sinistre.
    - Les contrats de backup[1] avec les sous-traitants, fournisseurs, etc.

c. Questionnaires : Le questionnaire est un outil qui permet d'identifier les risques. Il est administré aux responsables des approvisionnements afin de pouvoir identifier les risques. Cet outil est très utile car il permet d'avoir une idée sur les menaces que peut avoir une entreprise industrielle au cours de son approvisionnement en matières premières. Il est composé de plusieurs questions relatives au processus d'approvisionnement.

d. AMDEC : ou Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité est une technique d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent[2].

4.3.3.2. Analyse des risques :

C'est un processus mis en œuvre pour comprendre la nature du risque. Il donne la possibilité d'exprimer l'occurrence et les conséquences de chaque risque identifié de façon quantitative ou qualitative (grâce à des outils comme la loi de PARETO). Cette étape fournit des données pour évaluer les risques et prendre la décision de les traiter ou non en prenant en compte les

[1] Backup=Mises à disposition des ressources logistique en cas de sinistre
[2] HUBERAC, (J.P) : guide des méthodes de la qualité, Paris, Dunod, 2007, p25.

causes et les sources du risque. Cette étape constitue le résultat de l'étude d'exposition aux risques[1].

4.3.3.3. Évaluation des risques :

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des évènements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Elle peut être quantitative ou qualitative[2]:

a. ***La méthode quantitative:*** cette méthode rassemble les données objectives inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et chaque période visée, l'on calcul les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. l'évaluation quantitative directe et l'évaluation quantitative indirecte. La première se base sur l'observation du cas étudié pour estimer le niveau du risque en utilisant une loi de valeurs extrême. La deuxième se base sur un modèle probabiliste d'occurrence et d'évolution du processus du risque.

La formule conventionnelle utilisée pour l'évaluation quantitative du risque repose sur la spécification de la probabilité d'occurrence d'un événement et le degré de son impact, elle est exprimée comme suit:

Risque= Probabilité d'occurrence X Conséquences

Et donc, l'approche quantitative permet une évaluation objective du niveau du risque et facilite sa comparaison avec des mesures préventives existantes et du seuil tolérable. En revanche, chaque qu'une évaluation quantitative doit tenir compte de l'évolution de son impact.

b. ***La méthode qualitative:*** elle traite la probabilité d'occurrence et de la gravité des risques. L'évaluation qualitative dépend de plusieurs paramètres. Par exemple, pour le cas d'un accident de camion, l'évaluation de sa probabilité d'occurrence dépend de la probabilité de défaillance du matériel, la probabilité d'une erreur due au conducteur et

[1] Norme ISO : 31000, le management des risques, p18.
[2] Mehdi Najib. Gestion des risques liés au transport des matières dangereuses. Risques. Université du Havre, 2014. P39-40

celle d'avoir de mauvaises conditions météorologiques. Pour remédier à ce problème, on propose une matrice combinant plusieurs probabilités :

Tableau N°2.1 : Matrice de combinaison des probabilités

P. événement 1	**P. événement 2**			
	Négligeable	**Faible**	**Modérée**	**Élevée**
Négligeable	Négligeable	Faible	Faible	Modérée
Faible	Faible	Faible	Modérée	Modérée
Modérée	Faible	Modérée	Modérée	Élevée
Élevée	Modérée	Modérée	Élevée	Élevée

Source : Mehdi Najib. Gestion des risques liés au transport des matières dangereuses. Risques. Université du Havre, 2014, P39.

Le résultat final de l'appréciation qualitative du risque est présenté par une expressiontelle que « le risque est intolérable » ou « le risque est acceptable ». Pour aboutir à ce résultat, il faut combiner l'estimation de son occurrence avec l'estimation de ses conséquences. À l'instar de la matrice de combinaison des probabilités, une matrice de classification des risques a été proposée :

Tableau N°2.2 : Matrice de classification de risques

		Classe de gravité				
		Négligeable	Significative	Grave	Critique	Majeur
Probabilité	Négligeable	C1	C1	C1	C2	C3
	Faible	C1	C1	C2	C2	C3
	Modérée	C1	C2	C2	C3	C3
	Elevée	C2	C2	C3	C3	C3

Source : Ibid. P40.

On constate que cette matrice définit trois classes de risque. La classe « C1 » pour un niveau de risque acceptable, la classe « C2 » pour un niveau de risque moyen et la classe « C3 » pour un niveau de risque intolérable.

4.3.3.4. Traitement des risques :

Une fois les risques évalués, il convient de mettre en place certaines stratégies à conduire pour renforcer le processus de maîtrise des risques par :

- ✓ ***Rétention par provision :*** L'entreprise prévoit de financer totalement ou partiellement les conséquences financières d'un risque majeur pour l'entreprise, cette stratégie requiert que les ressources soient disponibles au bon moment et que les conséquences fiscales des paiements soient évaluées, la rétention s'applique à tout type de risques. Lorsque l'entreprise se trouve face à des sinistres non planifiables, il est possible de les financer par des dotations annuelles au budget qui seront inscrites au passif du bilan.
- ✓ ***Boite à outils :*** Ce modèle dispose d'instruments de quatre types :
    - Instruments techniques : par exemple des murs coupe-feu, des sauvegardes informatiques, des stocks de produits finis.
    - Instruments d'organisation : cela peut être des procédures opératoires, des plans de sauvegarde ou de survie.
    - Instruments juridiques : par exemple des clauses contractuelles de limitation des responsabilités, de contrats de travail.
    - Instruments financiers : provisions pour risques, des lignes de crédit, des assurances.
- ✓ ***La calculatrice d'exposition au risque :*** C'est un instrument permettant d'estimer l'amplitude et le type de pressions subies par les gestionnaires. Elle consiste à analyser les points de pression qui peuvent amener les risques stratégiques à prendre ampleur : la performance, récompenses pour la prise de risque, degré de décentralisation trop important dans prise de décisions…
- ✓ ***La triade dangereuse :*** Il s'agit d'un outil de veille stratégique visant à contrôler le risque de fraude. Il faut éviter que trois phénomènes apparaissent simultanément à savoir : la pression, l'opportunité et une raison car ils exposent l'entreprise à un grand risque.
- ✓ ***Expérience et vécu d'autres dirigeants :*** Cette méthode consiste à revoir annuellement tous les projets qui ont failli, ceux qui ne sont pas parvenus à remplir les attentes des parties prenantes.

4.3.4. Surveillance et revue (Pilotage) :

Le pilotage d'un processus de maîtrise des risques est réalisé de plusieurs manières qui interagissent, se complètent et se combinent, à savoir[1]:

- ***Le pilotage courant :*** Il repose sur l'observation active et directe, il permet d'identifier les dysfonctionnements et d'entreprendre les actions correctrices de façon efficace.
- ***Les évaluations spécifiques :*** elles se focalisent sur des activités de gestion du risque et permettent d'émettre un regard neuf et de réfléchir sur l'efficacité du système mis en place.
- ***Le reporting sur les défaillances du dispositif :*** Un système de gestion des risques bien organisé constitue en lui-même une des meilleures sources d'information sur ses propres défaillances, le suivi de la résolution des anomalies et amélioration continue.

Pour être efficace, un système de pilotage de la gestion du risque comporte le suivi des actions correctrices et assure l'amélioration continue du système de gestion du risque dans son ensemble.

5. La gestion des risques liés aux opérations d'approvisionnement

Toute entreprise est confrontée à une multitude de risques de natures différentes où leur maîtrise semble être un critère essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

5.1. La maitrise des risques internes :

Des diverses méthodes pour réduire le risque d'approvisionnement interne ont été proposées, on cite les suivantes[2] :

- ✓ Revue hebdomadaire de l'avancement du planning fournisseur ;
- ✓ Mise en place d'un pool stock absorbant des variations de la demande ;
- ✓ Faire signer un accord de confidentialité ;
- ✓ Conduire un chantier d'analyse de la valeur au préalable.

5.2. La maitrise des risques externes :

A titre de compétitivité, et pour faire face aux risques qui peuvent leurs rencontrer à l'extérieur, les entreprises doivent se concentrer sur:

5.2.1. La gestion des risques d'approvisionnement:

[1] MADERS (H), MASSELIN (J) : Piloter les risques d'un projet, édition EYROLLES, paris, 2009, p.97.

[2] CANONE(S) et PETIT(P) : La boite à outil de l'acheteur ,3ème édition Dunod, Paris, 2019, p.47

Les entreprises tournent vers l'approvisionnement à l'international, pour s'imposer sur le marché, elles doivent donc[1] :

a. Sélection des fournisseurs fiables : en adoptant des critères :

- ***Techniques:*** capacité de production, qualité du produit, garantie, etc...
- ***Commerciaux:*** rapidité de livraison proposés par les fournisseurs qui constituent un critère de choix déterminant en raison de leur impact sur la politique de stockage, l'existence du service après ventes, etc....
- ***Financiers:*** prix, conditions et modalités de paiement,
- ***Stratégiques:*** organisation du fournisseur, situation financière du fournisseur, notoriété et position sur le marché.

b. Le choix de l'incoterm : Afin de réduire les risques pouvant résulter d'une mauvaise sélection des Incoterms, l'entreprise doit étudier la compatibilité de l'incoterm choisis avec :

- ***L'emballage :*** l'emballage doit être adapté au voyage prévu.
- ***Le mode de transport :*** Cela nécessite une bonne compréhension des caractéristiques du produit à importer de la part de l'importateur.
- ***Le contrat d'assurance :*** Quel que soit le type d'Incoterm retenu, n'exonère pas l'importateur de couvrir les marchandises importées par une assurance.
- ***Le contrat de financement :*** Tous les Incoterms incluant le transport à la charge de l'acheteur (EXW, FAS, FCA, FOB), sont à exclure si un crédit documentaire est prévu. Il convient de prendre des précautions concernant les ventes CFR et CIF pour un crédit documentaire qui prévoient un connaissement maritime éventuellement négociable. Il faudra privilégier un connaissement à ordre de la banque émettrice qui l'endossera au nom du destinataire réel après paiement ou une lettre de transport maritime.
- ***La réglementation douanière Algérienne:*** l'Algérie avec certains incoterms comme : EXW, CIF, CIP, interdit aux importateurs d'un autre pays d'effectuer eux même les

[1] ZOUARI, (M) et BOUAZIZ(H) : L'appréciation des risques et des spécificités liés à une opération d'importation et rôle de l'expert-comptable, Mémoire élaboré en vue de l'obtention du Diplôme National d'Expertise Comptable, 2008, p82

formalités douanières à l'exportation en raison de l'interdiction du transfert de devise à l'étranger.

c. **La conclusion du contrat commercial :** De la rédaction attentive d'un contrat de vente internationale naît une relation commerciale et durable entre les deux parties permet d'éviter de nombreuses contestations. Pour cela une liste des règles à appliquer est recommandée[1]:

✓ ***L'offre commerciale et l'acceptation de la marchandise :*** Le consentement entre le vendeur et l'acheteur est traduit par l'existence de l'offre du vendeur et l'acceptation de l'acheteur :

- l'offre commerciale du vendeur :

Définir le cadre juridique applicable à chaque commande. Elle s'appuie sur un document écrit et doit être rédigée dans une langue parfaitement comprise par l'acheteur, ce dernier est lié à la facture Proforma qui détermine les grandes lignes de la vente et qui sert à entamer le processus commercial.

- L'acceptation de l'offre:

Permet la conclusion du contrat qui se concrétise seulement au moment où l'offre est suivie d'une acceptation qui devrait être transmise sous une forme écrite afin que l'importateur obtienne une certaine garantie et se constitue une preuve en cas de litige.

✓ ***Les principales clauses dans le contrat de vente internationale :*** sont :

- Les clauses relatives à l'interprétation du contrat :
  - -la détermination de la loi applicable ;
  - -la détermination de la langue applicable ;
  - -la clause de force majeure ;
  - -la clause de confidentialité.
- Les clauses de révision :

Les parties au contrat devront déterminer les modalités de révision du contrat, spécialement dans les conventions et exécutions successives qui s'inscrivent dans le temps. En effet, la situation respective des parties est sujette à évolution, les facteurs économiques pour le

[1] Ibid., p.93

marché considéré devraient varier également. Aussi, il importe de prévoir une clause décrivant la procédure et les formes de la révision éventuelle ;

- Les clauses d'expertise :

La clause d'expertise peut prévoir la désignation commune d'un expert. Elle devra également stipuler un délai pour le dépôt du rapport de l'expert. Mais elle pourra stipuler l'adhésion des parties à un système d'expertise institutionnel.

- La clause de responsabilité :

L'intérêt de régler la question dans le contrat est évident, les conditions de la responsabilité seront déterminées selon le droit applicable au contrat.

- Les clauses de règlement d'un litige :

Les parties ont intérêt à inclure ce type de clauses afin d'éviter un différend contentieux qui serait toujours la source de dépenses et de pertes de temps.

5.2.2. La gestion des risques de dédouanement lors d'achats à l'international :

Toute opération d'importation et d'exportation nécessite l'accomplissement des formalités douanières. Réussir le dédouanement de la marchandise au moindre coût, impose à l'importateur une appréciation des risques afin de prendre les dispositions les plus adaptées visant à améliorer la procédure de dédouanement. Bien que cette partie est conservée aux experts de la réglementation douanière : les commissionnaires en douane, l'importateur doit mettre en œuvre des mesures de maitrise des risques de dédouanement. L'anticipation de la réglementation douanière permet à l'entreprise non seulement à minimiser les risques juridiques et fiscaux et financiers mais aussi de bénéficier mesures de simplification et de facilitation du commerce international, elle est également une source d'économie en temps (délai de dédouanement) et en cout (trésorerie). La sécurisation des pratiques douanières passe par :

- *l'utilisation de la technique de l'audit douanier préventif:* a pour but d'identifier et de quantifier les risques douaniers.
- *la formation des acteurs de la chaîne logistique:* cette action a pour objectif de susciter les bons réflexes douaniers et ce par la mise en place de cycles de formations et d'outils d'aide à la décision

- *la contractualisation:* permet d'éviter les conflits entre l'entreprise et son commissionnaire en douane et ce par une définition des droits et obligations des parties et par la rédaction de clauses juridiques.

5.2.3. La gestion des risques des instruments et techniques de paiement:

C'est une dimension importante lors de l'opération d'achat à l'international vue que ce paiement est réalisé à distance et aussi par le fait que les coûts de transport sont souvent importants pour un achat international, le rôle de l'acheteur est de les minimiser. La construction de la solution du paiement à l'international et son contrôle doivent s'effectuer selon points suivants[1]:

- ***La gestion des instruments de paiement :*** L'importateur a intérêt à choisir l'instrument de paiement qui présente le moins de risques et plus d'avantages pour optimiser le coût financier afférent à la transaction commerciale. Il opte donc à utiliser le virement par SWIFT qui est le plus rapide, le plus souple, et le plus sûr. Il est, en outre, plus économique.
- ***La gestion des risques des techniques de paiement :*** Face à un fournisseur qui souhaite garantir le paiement de sa créance, l'importateur a intérêt de négocier une lettre de crédit stand-by au détriment du crédit documentaire, plus cher et plus long à traiter. La LCSB permettra une livraison directe de marchandise. Toutefois, si un crédit documentaire lui est imposé, l'acheteur est tenu d'accomplir certaines diligences et prendre certaines précautions pour minimiser les coûts financiers et logistiques engendrés par la mise en jeu du crédit documentaires.

5.2.4. La gestion du risque de change : Comporte deux volets distincts :

- ***Le suivi des fluctuations des devises :*** L'estimation de l'évolution des taux de change peut se réaliser à partir de :

- L'observation des agrégats et des indices économiques (le différentiel de taux d'inflation entre les deux pays, l'écart entre les taux d'intérêt, l'excédent ou le déficit de la balance des paiements, l'appréciation des situations économiques, financières, et politiques du pays ...) ;
- L'analyse statistique permet une prévision à très court terme et s'appuie sur le comportement passé des cours de change.

[1] Ibid., p.149

- ***La détermination d'une politique de couverture :*** Le choix d'une politique de couverture du risque de change dépend du seuil de tolérance face à ce risque :
  - ✓ Une couverture systématique :

Consiste à se couvrir automatiquement dès qu'apparaît un engagement ou un avoir en devises. Cette attitude est conseillée dans le cas où l'entreprise traite avec des fournisseurs provenant de pays divers, offrant des devises volatiles. De même, si les opérations envisagées sont de montants très élevés, l'entreprise peut être amenée à couvrir systématiquement le risque de change, toute variation pouvant entraîner une perte importante. Cette attitude pourra se retrouver également lorsque, pour un courant d'approvisionnement continu, la moindre perte de change entraîne une augmentation importante du prix de revient du produit importé.

  - ✓ La couverture sélective :

Cette politique suppose l'application de critères de sélection qui correspondent à un niveau d'acceptation du risque ainsi qu'à une anticipation sur l'évolution des cours de change. La couverture sélective ne doit pas être appliquée dans le cadre d'une faible activité à l'international. Celle-ci ne peut en effet justifier la mise en place d'une structure de gestion du risque de change qui coûterait plus cher que les pertes probables dues aux variations des cours des devises.

6. Objectif de la gestion des risques liés à l'approvisionnement

L'objectif principal de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise les matières premières, les biens et services nécessaires à sa bonne marche tout en respectant les quantités qui lui sont demandés, la qualité qui lui est définie, les délais qui lui sont fixés[1].

L'objectif de la gestion des risques n'est pas d'éliminer le risque mais de le comprendre afin de pouvoir en tirer des opportunités et minimiser les inconvénients. Tandis que l'objectif d'analyse des risques consiste à identifier les risques et aussi dans le but de déterminer les moyens appropriés pour réduire le niveau de risque tout en instaurant des mesures de maîtrise ou en adoptant des précautions appropriées[2].

[1] Mehdi Najib. Gestion des risques liés au transport des matières dangereuses. Risques. Université du Havre, 2014. France, P47.
[2] Ibid.

Section 02 : Gestion des principaux risques liés aux marchandises dangereuses selon la réglementation Algérienne

Les matières dangereuses sont des substances qui comportent des caractéristiques dangereuses et qui peuvent engendrer des dégâts et nuire à l'environnement et la santé des personnes qui les prennent en charge. La spécificité de ces produits impose le respect d'une réglementation rigoureuse qui tient à mitiger le risque d'occurrence des incidents engendrés par leur manutention.

L'Algérie dispose d'un bon système de sécurisation de la chaîne d'approvisionnement des dangereux et un cadre juridique strict[1].

Suite à l'incident qui s'est produit au Liban dû à l'explosion dans le port de Beyrouth d'un entrepôt abritant 2 750 tonnes de nitrate d'ammonium, détruisant une grande partie de ce site[2], « *L'Algérie a été parmi les premiers pays à interdire la saisie ou le stockage de marchandises dangereuses au niveau des ports* », a indiqué le ministre des Transports, LAZHAR HANI, lors d'une visite d'inspection au port d'Alger[3], cette loi est appliquée de manière stricte au niveau de tous les ports du pays, a souligné le ministre après avoir précisé que le texte d'interdiction date de 1975. Dans les années 1980, de sévères sanctions ont été prises à l'encontre de certains responsables de port, allant jusqu'à l'emprisonnement, pour non-respect des procédures légales en vigueur en la matière, a-t-il soutenu[4].

Dans cette section nous aborderons les risques liés aux matières dangereuses elles-mêmes ensuite nous citerons quelques mesures de préventions de lutte contre ces les risques d'après la réglementation nationale régissant les différentes étapes d'approvisionnements de ces derniers.

1. Les risques liés aux marchandises dangereuses

On distingue six principales catégories de risques liés aux matières dangereuses[5] :

[1] Article sur La sécurité de la chaine d'approvisionnement de produits chimiques en Algérie consulté sur https://www.cder.dz/vlib/bulletin/pdf/ber35_4_5.pdf le 15/05/2021 à 23 :44

[2] https://fr.wikipedia.org/wiki/Explosions_au_port_de_Beyrouth_de_2020 consulté le 15/05/2021 à 10:23

[3] Article publié par REPORTER, Le stockage des marchandises dangereuses dans les ports est interdit, 9 aout 2020, consulté sur https://www.reporters.dz/selon-le-ministre-des-transports-le-stockage-des-marchandisesdangereuses-dans-les-ports-est-interdit/ le 15/05/2021 à 23 :48.

[4] Ibid.

[5] https://www.total.fr/pro/total-me-conseille/materiel/risques-matieres-dangereuses consulté le 29/04/2021 à 17:25

- **Risque explosion** : qui est issu d'une combustion rapide engendrant une quantité importante de gaz à une température, une pression et une vitesse d'expansion tellement élevées qu'il en résulte des dommages aux alentours. Un périmètre de sécurité sera mis en place à proximité du sinistre dans un rayon de plusieurs centaines de mètres.
- **Risque d'incendie** : qui correspond à une réaction de la présence de plusieurs facteurs (source de chaleur, comburant, combustible) et qui provoque un dégagement important de chaleur, ayant pour conséquence des brulures ou des blessures souvent très graves
- **Risque toxique :** qui provoquer l'empoisonnement, voire la mort, par inhalation, contact ou ingestion d'une substance chimique toxique suite à une fuite de produits toxiques. La dispersion de la matière dangereuse peut se faire dans l'air, l'eau ou le sol. Dans le cas aérien, le nuage toxique va s'éloigner du lieu de l'accident au gré des vents actifs à ce moment-là.
- **Risque de radioactivité :** dans le cas de matières émettant des rayonnements dangereux qui peuvent atteindre tous les êtres vivants
- **Risque infectieux :** qui peut provoquer des maladies graves chez les êtres vivants. Ce risque est spécifique aux matières contenant des micro-organismes infectieux tels que : les virus, les bactéries…
- **Le risque de brûlures :** propriété d'une matière (gaz, liquide, flamme) à provoquer des brûlures par le chaud ou par le froid.

2. Les mesures de préventions de lutte contre les risques de matières dangereuses

Pour lutter et remédier aux différents risques et accidents causés par les différentes opérations liées aux matières dangereuses, les autorités concernées doivent mettre en place des dispositions et règles que les personnes chargées de ces opérations mettent en application. Le personnel doit bien connaître les prescriptions générales de la réglementation relative au transport de marchandises dangereuses. Il doit recevoir une formation détaillée, exactement adaptée à ses fonctions et responsabilités, portant sur les prescriptions de la réglementation relative au transport de marchandises dangereuses. Chaque entreprise dont l'activité comporte le transport de marchandises dangereuses par route ou les opérations d'emballage, de chargement, de remplissage ou de déchargement liées à ces transports, doit désigner

obligatoirement un ou plusieurs conseillers à la sécurité, pour le transport de marchandises dangereuses, chargés d'aider à la prévention des risques pour les personnes, les biens ou l'environnement, inhérents à ces activités[1].

Sous la responsabilité du chef d'entreprise, le conseiller a pour mission essentielle de rechercher tout moyen et de promouvoir toute action, dans les limites des activités concernées de l'entreprise, afin de faciliter l'exécution de ces activités dans le respect des dispositions applicables et dans des conditions optimales de sécurité. Ses tâches, adaptées aux activités de l'entreprise, sont en particulier les suivantes[2] :

- ✓ Examiner le respect des règles relatives au TMD.
- ✓ Conseiller l'entreprise dans les opérations concernant le TMD.
- ✓ Rédiger un rapport annuel concernant les activités relatives au TMD.
- ✓ Analyser tout incident ou accident en rapport avec les MD.

Selon le décret exécutif n°19-157 des articles sont mis en place afin de prévenir toutes les dispositions à appliquer pour limiter ces risques parmi ceux on cite[3] :

- **Art. 26 :** Les informations liées à l'emplacement, quantité et à la nature des marchandises dangereuses entreposées dans les installations spécialisées doivent être communiquées, sans délai, avec indication précise, en cas de besoin, à toute autorité habilitée qui la demande.
- **Art. 34 :** Le personnel de la compagnie à terre, le personnel de bord et le personnel de l'installation portuaire participant au transport de marchandises dangereuses doit être constamment en mesure de mettre en application les prescriptions relatives à la sûreté de ces marchandises, et relevant de sa compétence.
- **Art. 37 :** Les personnels à terre exerçant des tâches ayant un rapport avec les marchandises dangereuses doivent recevoir, en fonction de leurs responsabilités, les formations suivantes :
    - formation générale et initiation ;
    - formation spécifique ;

[1] AGLI (A) et DJAOUZI (K) : Analyse des risques liés à l'approvisionnement en matière première dans une entreprise industrielle, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, Bejaïa, 2015, P38.
[2] Ibid.
[3] https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/109351/135631/F457427258/DZA-109351.pdf Consulté le 15/05/2021 à 15:32.

- formation aux mesures de sécurité ;
- formation aux mesures de sûreté.

- **Art. 38 :** Les personnels à terre charges d'assurer le gardiennage des marchandises dangereuses doivent justifier d'une formation reconnue en la matière, ils doivent, en outre, prendre connaissance du règlement particulier pour l'admission, le transport, l'entreposage et la manutention des marchandises dangereuses dans les ports.
- **Art. 40 :** L'accès à la zone d'entreposage dédiée aux marchandises dangereuses, est réservé uniquement aux individus et véhicules autorisés par l'autorité de service.

Notamment, selon le décret exécutif n° 03-451 du 7 Chaoual 1424 correspondant au 1er décembre 2003 définissant, les règles de sécurité applicables aux activités portant sur les matières et produits chimiques dangereux ainsi que les récipients de gaz sous pression[1] :

- **Art. 7 :** Le personnel affecté aux taches de stockage des matières et produits chimiques hautement dangereux doit être préalablement habilité. L'habilitation nominative est délivrée par la direction de wilaya chargée des mines et de l'industrie, sur proposition de l'employeur et après avis favorable des services de sécurité concernés. La demande d'habilitation est appréciée sur la base de critères de qualification ou des références professionnelles. Les modalités d'application de cet article seront définies par arrêté conjoint des ministres chargés de l'industrie, de l'énergie et des mines et des ministres concernés.
- **Art. 9 :** L'acquisition sur le marché national de matières et/ou produits chimiques dangereux, auprès de personnes physiques ou morales, autres que les opérateurs dûment agréés pour la commercialisation de ces matières ou produits, est interdite.
- **Art. 10 :** L'acquisition sur le marché national des matières et produits chimiques dangereux, par les opérateurs est soumise aux conditions suivantes :
  - ✓ l'acquéreur doit fournir au vendeur une copie de son agrément en qualité d'opérateur ;
  - ✓ l'acquisition est limitée aux matières, produits et quantités spécifiés sur l'agrément.
- **Art. 20 :** Dans le cadre de la réglementation relative au transport des matières dangereuses, le transport de certaines matières et produits chimiques dangereux soumis au régime de l'escorte est effectué par les opérateurs spécialisés dûment agréés

[1] http://www.wilaya-alger.dz/les%20r%C3%A8gles%20de%20s%C3%A9curit%C3%A9_applicable.pdf
Consulté le 15/05/2021 à 21 :17

à cet effet. Pour certaines matières et produits et au vu des circonstances particulières locales, l'escorte est exclusivement assurée par les services de sécurité de l'Etat dûment requis par le wali. Le régime et le type d'escorte sont spécifiés sur l'autorisation de transport. La délivrance de l'autorisation de transport est assujettie à la présentation des documents d'agrément, d'autorisation d'acquisition ou visa d'importation ou autres. Les conditions particulières applicables au transport des bouteilles et des récipients de gaz sous pression sont fixées par arrêté conjoint des ministres chargés de l'intérieur, de la défense nationale, de l'énergie et des mines et des transports.

Enfin nous pouvons dire que les matières dangereuses comportent des risques vraiment considérables, et sont difficile à identifier, des mesures de prévention sont mises en pratique afin de remédier à des solutions qui limiteront ceux-ci.

Section 03 : L'économie au cœur de la crise sanitaire du COVID-19

L'apparition de la pandémie de coronavirus a surpris le monde entier. La propagation rapide du virus a plongé le monde dans rythme de vie différent à celui habituel. Comme un tsunami que personne n'attendait, le virus a tout dévasté sur son passage, provoquant une crise économique inédite au niveau mondial ainsi qu'un bouleversement sans précédent dans la vie sociale des petites gens.

A travers cette section, nous allons définir cette crise en montrant leur impact sur l'économie mondiale ainsi que l'échelle nationale en ajoutant un coup d'œil sur leur influence au sein des entreprises.

1. Définition de la pandémie Covid-19

Le COVID-19 est une maladie infectieuse causée par un coronavirus nouvellement découvert appelé coronavirus du syndrome respiratoire aigu sévère (SARS-CoV-2). Les premiers cas humains de Covid-19 ont été identifiés en Chine, dans la ville de Wuhan, en décembre 2019[1].

C'est une maladie respiratoire pouvant être mortelle chez les patients fragilisés par l'âge ou une autre maladie chronique. Elle se transmet par contact rapproché avec des

[1] https://www.sante-sur-le-net.com/maladies/maladies-virales/coronavirus/ consulté le 29/04/2021 à 23 :58

personnes infectées. La maladie pourrait aussi être transmise par des patients asymptomatiques mais les données scientifiques manquent pour en attester avec certitude[1].

2. L'impact du Covid-19 sur l'économie mondiale

Le monde a été frappé par la pandémie de COVID-19 alors qu'il présentait des déséquilibres extérieurs persistants. La crise a entraîné une forte réduction des échanges commerciaux et de fortes variations des taux de change, mais une réduction limitée des déficits et excédents des transactions courantes à l'échelle mondiale.

La Chine qui est la deuxième économie mondiale[2] et qui est considérée comme l'épicentre primaire de la pandémie, a significativement baissé son activité commerciale et industrielle. En parallèle, de nombreuses villes ont été mises en confinement pendant plusieurs semaines forçant les magasins non-alimentaires à fermer temporairement. Pour le mois de février, l'indicateur PMI* qui reflète la conjoncture économique manufacturière de la Chine était à son niveau le plus bas depuis sa création : 35,7 en février 2020 contre 50 le mois précédent[3]. Les chaînes logistiques ont assisté à la fois à une chute progressive de l'offre industrielle, à une perturbation des approvisionnements et à un arrêt presque total de la consommation dans certains secteurs.

La crise du COVID-19 a ainsi provoqué, d'une part, une baisse de la demande des consommateurs, fortement en deçà de la prévision, et d'autre part des approvisionnements de produits venant de Chine moins fluides. Lorsque de telles perturbations surviennent dans les Supply Chain, il existe un fort risque d'observer des répercussions croissantes à mesure qu'on remonte la chaîne d'approvisionnement. Chaque maillon de la chaîne se couvre un peu plus, à la baisse ou à la hausse, créant un phénomène d'amplification qu'on appelle : *Effet Bullwhip*[4].

Il est donc prévu que le ralentissement de l'activité économique et les restrictions sur le transport dans les pays touchés par le coronavirus se répercuteront sur la production et la rentabilité de certaines entreprises internationales. Principalement celles appartenant au

---

[1] Ibid.
[2] https://www.lefigaro.fr/conjoncture/economie-mondiale-en-2021-la-chine-va-continuer-de-creuser-l-ecart-20201227 29/04/2021 à 00 :08
* PMI (Manufacturing Purchasing Managers Index) : indice diffusé par la Fédération chinoise de la logistique et des achats (CFLP) et calculé grâce à des informations recueillies par le Bureau National des Statistiques chinois. Cet indicateur reflète la conjoncture économique manufacturière du pays, en tenant compte des prix, des nouvelles commandes et de l'emploi.
[3] https://spinpart.fr/impact-covid19-supply-chain/ consulté le 01/05/2021 à 00:56
[4] Ibid.

secteur de la manufacture et celles dépendant de l'obtention de matières premières pour produire des biens de consommation.

Figure N°2.4: Schéma représentatif du phénomène d'amplification

Source : https://spinpart.fr/impact-covid19-supply-chain/ consulté le 01/05/2021 à 00:56.

En analysant le schéma ci-dessus, on peut facilement constater que :

La crise du Covid-19 a créé une rupture dans les supply chain, indépendamment des secteurs. En effet, même si les grandes surfaces restent ouvertes, la consommation est en baisse et les achats sont limités. Cette crise nous permet de se rendre compte aujourd'hui que nous sommes très dépendants mondialement les uns des autres. On peut largement observer cette interdépendance à l'échelle mondiale avec le cas de la Chine et le reste de monde. En effet, la difficulté d'approvisionnement des produits chinois provoque une crise sans précédent alors qu'en Chine la baisse de la demande venue des autres pays dans de nombreux secteurs provoquent une diminution du PIB de près de 80%[1] depuis le début de la crise. On comprend bien ici la notion de chaîne inhérente à la Supply Chain, si un maillon se brise c'est tout le système qui se retrouve impacté.

Enfin, cette crise peut être le catalyseur qui amène les entreprises à revoir leur stratégie de gestion de leur chaîne d'approvisionnement mondiale et à accélérer l'adoption de modèles et de capacités de réseaux d'approvisionnement numériques, des mesures à court terme devront néanmoins être prises pour relever le défi immédiat.

3. L'économie Algérienne au cœur de la crise sanitaire du Covid-19

[1] https://www.escadrille.org/fr/blog/supply-chain-covid19 consulté le 01/05/2021 à 01:54

La pandémie de COVID-19 s'est brutalement abattue sur l'économie algérienne qui a une croissance essentiellement tirée par les hydrocarbures et l'investissement public, économiquement parlant[1] :

Les recettes liées aux hydrocarbures ont connu une baisse de 1 milliard de dollars, atteignant ainsi 5 milliards de dollars fin février 2020, principalement en raison des répercussions de la pandémie du Coronavirus qui fait rage sur le marché mondial du pétrole. Les revenus des hydrocarbures représentent 90% des recettes de l'État algérien. À 30 dollars le baril, 80% des gisements algériens deviennent non rentable. Selon les dernières estimations de l'OPEP et l'Agence internationale de l'énergie, les revenus des pays exportateurs de Pétrole et de gaz naturel risquent de reculer de 50% à 85% si la crise économique mondiale dans le contexte de la propagation de la pandémie du coronavirus persiste. Afin de pouvoir faire face, le gouvernement algérien décide de baisser de 30% le budget de fonctionnement de l'État et de réduire de 14 à 7 milliards de dollars les charges d'exploitation et les dépenses d'investissement de la compagnie pétrolière nationale.

Sur le volet commercial et depuis le début de l'épidémie en Chine, les sociétés algériennes d'import-export et de distributions subissent des pertes énormes en raison de la dépendance envers les importations provenant de Chine estimées à 25% du total des importations de l'Algérie soit 8 milliards de dollars. Les secteurs les plus touchés sont la construction et les travaux publics[2].

L'activité commerciale de l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produit pétroliers, Naftal, a reculé de 50% depuis la deuxième quinzaine de mars, essentiellement dû à la suspension du trafic aérien, où une baisse de 99% de l'approvisionnement en kérosène a été enregistrée, en matière d'approvisionnement de la flotte maritime la baisse enregistrée varie entre 70 -75%.[3]

Sur le plan socio-économique, les prix des légumes et fruits ont connu une forte augmentation à la suite de la propagation rapide du coronavirus dans le pays, ainsi

[1]https://fr.wikipedia.org/wiki/Pand%C3%A9miedeCovid19_en_Alg%C3%A9rie#%C3%89conomiques consulté le 01/05/2021 à 03 :55
[2] Ibid.
[3] Rapport intitulé : Analyse rapide de l'impact socio-économique di Covid-19 sur l'Algérie et proposition pour une relance durable et résiliente Préparé par le Système des Nations Unies en Algérie En collaboration avec le Bureau Maghreb de la Commission Economique pour l'Afrique

l'inexorable chute du dinar algérien continue chaque jour davantage, et ce, depuis le début de la crise. Le pays a en effet enregistré une flambée des monnaies étrangères, à savoir l'euro et le dollar, sur le marché interbancaire face à une chute historique de la monnaie nationale (le dinar algérien).

Cette dépréciation face aux devises sur le marché du change impactera automatiquement le pouvoir d'achat et le taux d'inflation en Algérie. Effectivement, les entreprises algériennes dépendent des marchés étrangers pour maintenir leur production. Ils paient, en effet, les matières premières en devises. De ce fait, les pertes induites par le change à ces sociétés imposeront une augmentation des prix de vente des produits en Algérie. Et donc la forte hausse des devises a automatiquement faire régresser le pouvoir d'achat en Algérie.

Pour retrouver la capacité d'achat, un Algérien devra obtenir une hausse de salaire afin de faire face à des prix plus élevés. Il convient de rappeler que les conséquences économiques de la crise sanitaire touchent actuellement de nombreux Algériens, notamment les plus fragiles financièrement. Au cours de l'année 2020, la monnaie nationale a connu de fortes dépréciations face aux principales devises*.

En une seule année depuis l'apparition du virus, le dinar a chuté de 17% face à l'euro et 10% face au dollar américain. De plus, les prévisions du PLF 2021 font état d'un taux d'inflation de 4,05% en 2022 et 4,72% en 2023. Par ailleurs, la Banque d'Algérie a abaissé son taux d'intérêt directeur à 3% au lieu de 3,25%.

Dans son instruction n° 06-2020 du 29 avril 2020, cette dernière a fixé le taux des réserves obligatoires à 6% de l'assiette des réserves. Dans le cadre de ces mesures, la Banque d'Algérie vise à renforcer les ressources bancaires et offre ainsi aux banques et établissements financiers des moyens supplémentaires. Et ce, dans l'optique de soutenir le financement de l'activité économique en Algérie[1].

4. Les entreprises algériennes face à la pandémie de Covid-19

Dans un contexte concurrentiel déjà difficile avant la crise sanitaire, les restrictions imposées par les pouvoirs publics, les défis sanitaires et les répercussions économiques du

* Mai 2021 : un dollar s'échangera, désormais, à près de 133.014 dinars, tandis qu'un euro équivaut officiellement à 160.580 DA, dans les cotations de la banque d'Algérie (BA)

[1] Article journal El Khabar, par KHADIDJA H., publié le 02/03/2021

COVID-19 compliquent encore la situation de nombreuses entreprises. La situation actuelle liée au coronavirus a un impact profond sur tous les types d'entreprise. Avec l'arrêt temporaire de certaines entreprises et le ralentissement des activités pour beaucoup, les conséquences de la pandémie sont encore pires pour l'économie mondiale que celles qui ont suivi la grande crise financière de 2008 et qui a touché tout le monde dans tous les secteurs[1].

Le covid-19 a fortement impacté le fonctionnement de la Supply Chain. Il a aussi révélé aux yeux du plus grand nombre l'importance vitale de la chaîne logistique, au point de lui conférer aujourd'hui une valeur éminemment stratégique pour les entreprises. Dans le cas des entreprises qui dépendent des composants intermédiaires des régions touchées et qui ne peuvent pas facilement changer de sources d'approvisionnement, l'ampleur de l'impact peut dépendre de la durée des mesures de paralysie de l'activité. Dans ce scénario, les petites et moyennes entreprises auront plus de difficultés pour survivre aux perturbations provoquées par le coronavirus[2] :

- La situation peut être particulièrement dramatique pour les entreprises liées au secteur touristique, dont la capacité de manœuvre est limitée suite aux restrictions imposées par les gouvernements du monde entier afin de freiner la contagion du coronavirus. Le secteur prévoit que ses entreprises feront face à des pertes qu'elles ne pourront sans doute pas récupérer.
- Les entreprises publiques algériennes ont subi d'importantes pertes de revenus en raison de la pandémie de Covid-19, en particulier dans les secteurs des transports et de l'énergie. L'arrêt des déplacements internationaux, régionaux et intra-urbains a entraîné des pertes importantes pour les entreprises publiques actives dans le secteur des transports.
- L'arrêt des déplacements internationaux, régionaux et intra-urbains a entraîné des pertes importantes pour les entreprises publiques actives dans le secteur des transports. Les prestataires de services de liaison par ferries GATMA et par le train SNTF ont tous deux essuyé une perte de 50 % de leur chiffre d'affaires, et le système de transport public urbain et suburbain ETUSA a perdu 30 % de ses revenus et

[1] https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_bancaire_et_financi%C3%A8re_de_l'automne_2008 consulté le 05/05/2021 à 15 :46 « Avec adaptation ».
[2] Article de Algérie Note de conjoncture : Traverser la pandémie de COVID-19, engager les réformes structurelles, par World Bank Group, Automne 2020 « Avec adaptation ».

l'entreprise métro d'Alger (EMA) a enregistré des pertes de revenus de 7 millions de dollars en 4 mois seulement depuis le début de la pandémie[1].

- L'impact était ressenti aussi chez les entreprises publiques, qui ont subi d'importantes pertes de revenus en raison de la pandémie de Covid-19, en particulier dans les secteurs de transports, où toutes les entreprises ont subi d'importantes chutes de leurs revenus, et de l'énergie où le ministère a annoncé, en juillet 2020, un audit de Sonatrach, suivi en octobre 2020 de coupes budgétaires chez Sonatrach et Sonalgaz de 182 milliards de dinars dans les dépenses courantes
- Une enquête du ministère du Travail a relevé l'impact négatif significatif de la pandémie de Covid-19 sur le marché de l'emploi. Les données préliminaires révèlent qu'environ 334 000 algériens ont enregistré une baisse de leur nombre d'heures de travail, 53 000 se sont retrouvés au chômage de façon temporaire ou permanente et 180 000 ont subi des retards dans le paiement de leurs salaires[2].

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre nous avons vu que les activités du processus d'approvisionnement des marchandises dangereuses est soumis aux différents risques, et donc l'Etat Algérien a mis en place des une réglementation afin de mener à bien le fonctionnement des différentes opérations relatives à l'approvisionnement de ce type de marchandise, ainsi on a jeté un coup d'œil sur l'impact de Covid-19 qui a touché l'économie et qui a dû à des pertes considérable à l'échelle mondial.

Dans le chapitre suivant, nous allons aborder notre étude empirique en exposant l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 au sein de la Sonatrach.

[1] Ibid.
[2] Article journal El Watan, par Khalifa LITAMINE, publié le 21 /01/2021, consulté sur https://www.elwatan.com/edition/economie/la -banque-mondiale-diagnostique-les-degats-de-2020-21-01-2021 consulté le 06/05/2021 01:31

Chapitre 03

Analyse de l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur le processus d'approvisionnement des MD au sein de la DAT-DP

Introduction du chapitre :

Après avoir présenté les notions théoriques de notre thème dans les deux chapitres précédents, nous essayerons au cours de cette partie étude empirique d'évaluer la chaîne logistique amont de la DAT et les stratégies adaptées par cette structure afin d'affronter aux risques y compris la crise sanitaire Covid-19 qui menacent sa survie ainsi sa performance, et donc nous allons tenter d'évaluer le degré d'influence de la maîtrise des risques liés au processus d'approvisionnement de la DAT lors le déroulement de ses activités. Il est décomposé en quatre sections :

- La première sera consacrée pour donner un aperçu organisationnel sur notre organisme d'accueil.
- Tandis que, la deuxième section, sera dédiée à présenter le déroulement du processus d'approvisionnement au sein de la DAT en adaptant un cas réel qui sera présenté par un processus d'approvisionnement des marchandises dangereuses en temps de Covid-19.
- La troisième section comprendra la démarche méthodologique de l'enquête de maîtrise des risques d'approvisionnement et l'analyse des résultats obtenus, ainsi que quelques recommandations qui seront établis selon notre analyse.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SH-DP-DAT

Au cours de cette section et avant d'entamer l'aspect pratique de notre recherche, nous allons exposer une présentation générale de Sonatrach en donnant un aperçu organisationnel sur cette compagnie, ses activités et ses missions. En se focalisant sur la DP, spécifiquement la DAT ou s'est déroulé notre stage pratique et qui est concerné par notre étude de cas.

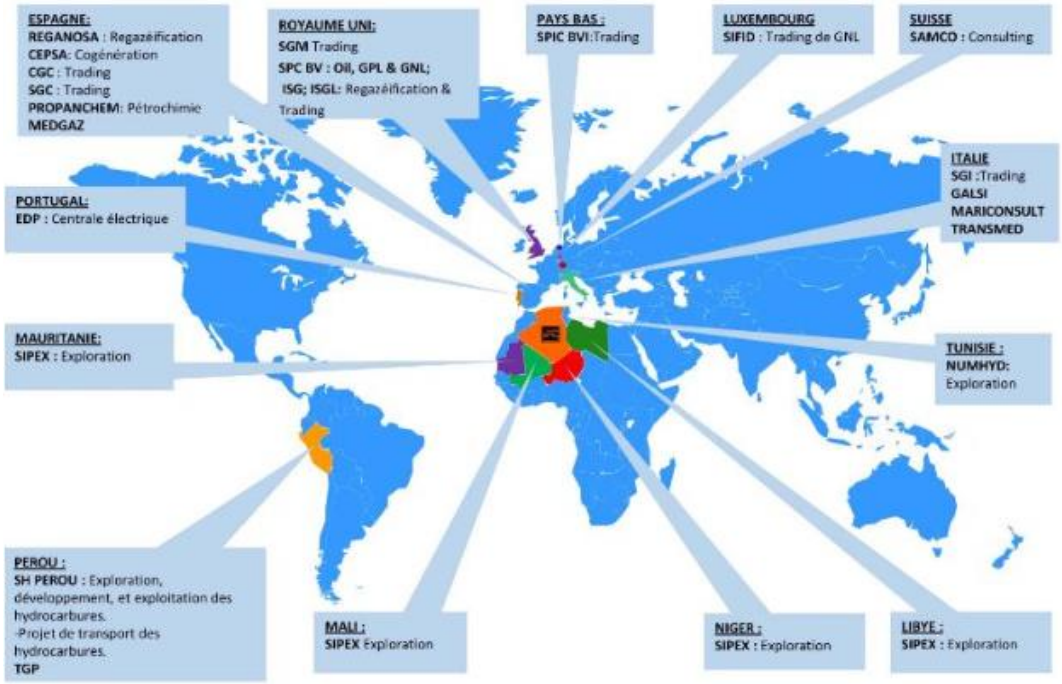
1. Présentation du Groupe Sonatrach

1.1. Fiche signalétique du Groupe Sonatrach

Sonatrach est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures. Créée au lendemain de l'indépendance le 31 décembre 1963, son idée de création est indissociable d'une conscience profonde de la responsabilité qui lui incombe en tant que dépositaire du patrimoine national en hydrocarbures et de locomotive de l'économie nationale.

Toujours à l'avant-garde en termes de modernisation des procédés tant managériaux que technologiques de développement et de stratégie, Sonatrach a pris une tangente évolutive et ascendante ouvrant à chaque fois de nouvelles voies d'expansion et initiant des projets d'envergure dont les retombés positifs sur la valorisation optimale des ressources nationales d'hydrocarbures et la création des richesses sont des plus significatifs. Avec un chiffre d'affaires de près de 4 303 milliards de dinars algérien réalisé en 2019, Sonatrach est la première du continent africain. Elle est classée 12ème parmi les compagnies pétrolières mondiales, 4ème exportateur de GNL et 3ème de GPL et 5ème exportateur du gaz naturel. Ses activités constituent environ 30% de PNB de l'Algérie. Elle emploie 180000 personnes dans l'ensemble du groupe[1]. La Sonatrach est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses activités en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent, elle est déjà présente dans plusieurs pays dans l'amont et l'aval, en Afrique, en Amérique Latine et en Europe.

Figure N°3.1 : Activités internationales de Sonatrach

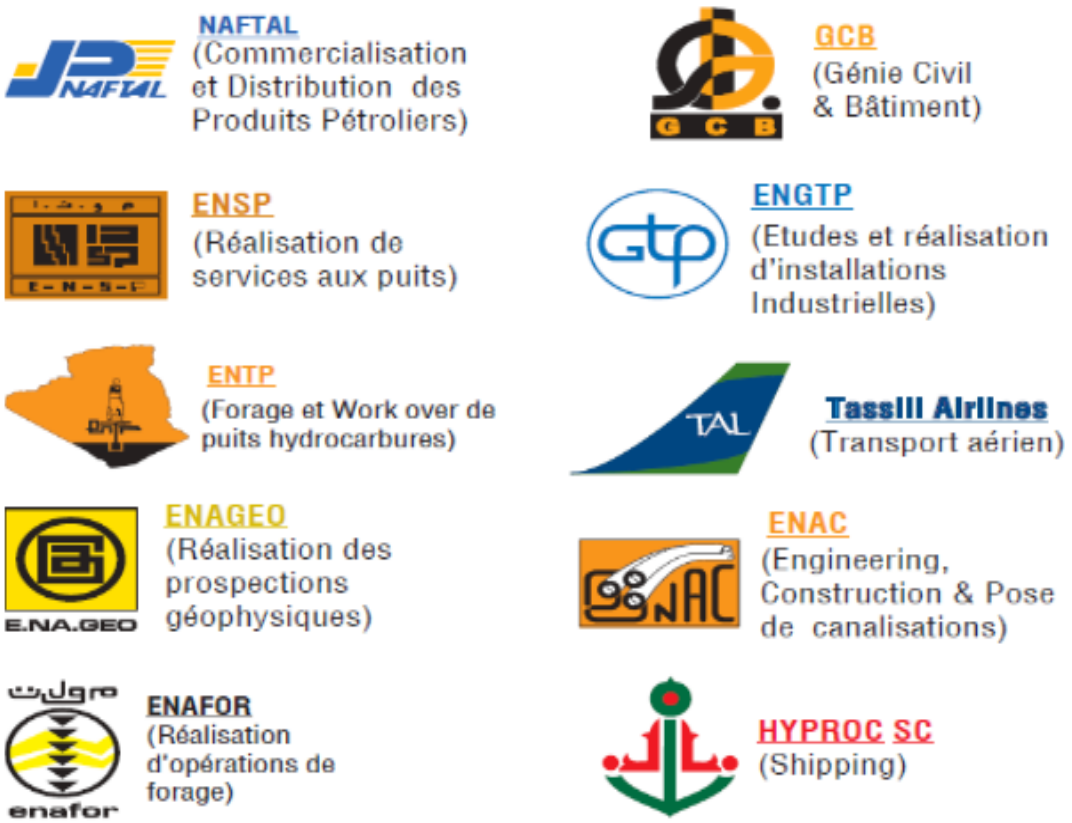


Source : https://sonatrach.com/wpcontent/uploads/2018/12/MAP_INTERNATIONAL.png consulté le 16/05/2021 à 23:25

[1] Rapport annuel du Groupe Sonatrach pour l'année 2019

Ce Groupe veille, à ce titre, à doter l'Algérie en ressources financières en devise, promouvoir l'intégration nationale et soutenir toute initiative qui apporte une survaleur. Le Groupe Sonatrach dispose d'un portefeuille de plus d'une centaine de filiales et participations activant aussi bien au niveau national qu'à international.

Figure N°3.2 : Principales filiales de Sonatrach



Source : DRIS (N), NAIT SAIDI (F) : Analyse du processus d'approvisionnement international d'une société du secteur public, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences économiques et gestion commerciale, EHEC, Alger, 2018, P83.

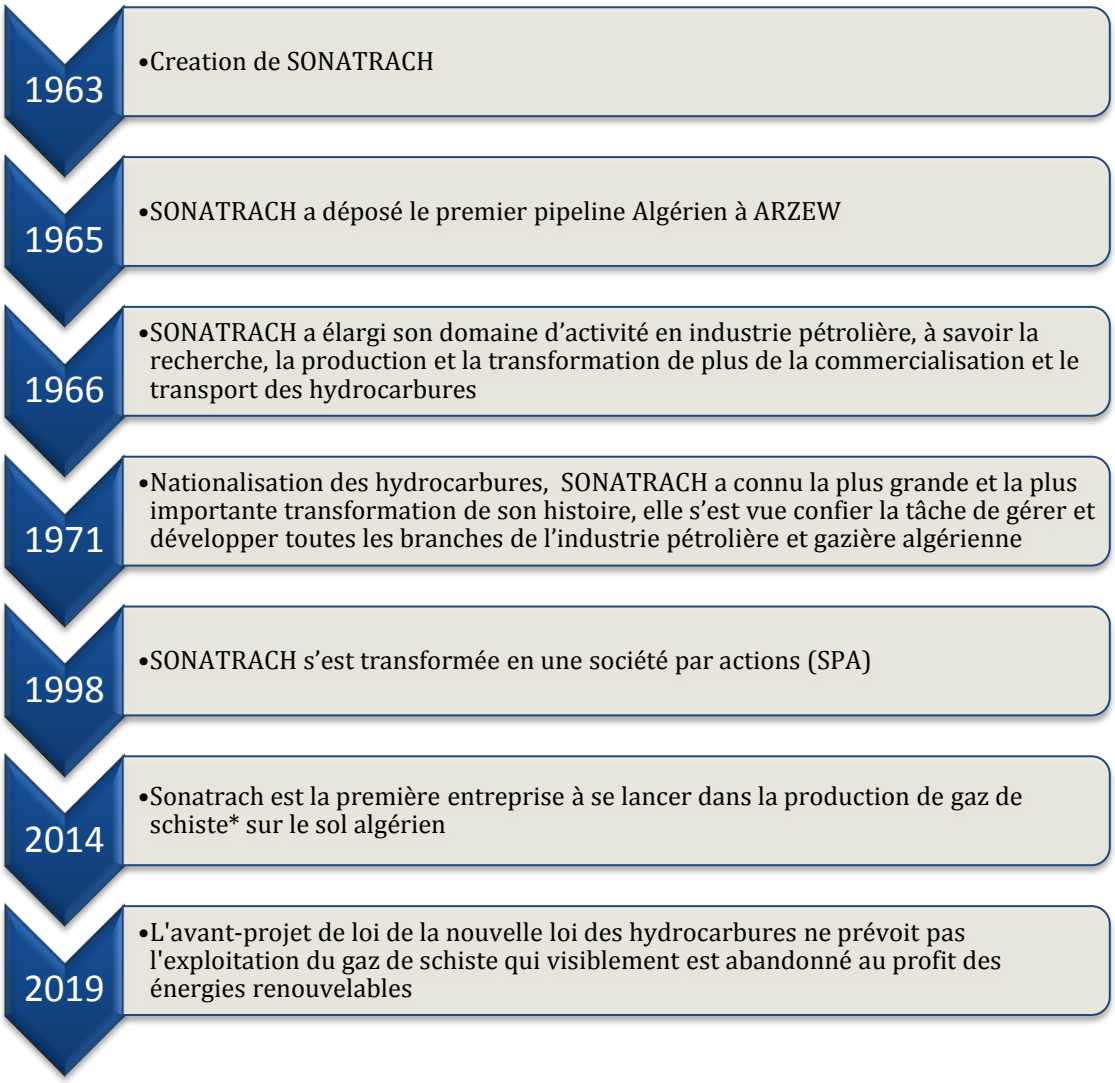
1.2. Historique de la Sonatrach

Etablie comme entreprise nationale par excellence suite à la nationalisation des hydrocarbures le 24 février 1971 par le décret exécutif n° 63-491, elle a toujours été dans une dialectique féconde avec les différentes phases du développement économique, politique et socioculturel d'une jeune Algérie qui se construit et qui se cherche[2] :

[2] https://www.institut-numerique.org/2-historique-et-evolution-5028f58cb09d3 consulté le 16/05/2021 à 22:45

* Le gaz de schiste : est un gaz naturel piégé dans les porosités d'une roche rendue imperméable par l'argile qu'elle contient.

Figure N°3.3 : L'historique du groupe Sonatrach



Source : Elaboré par nous-même à partir de site : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sonatrach consulté le 17/05/2021 à 21:15

1.3. L'organisation de Sonatrach

Sonatrach a été l'instrument principal de notre jeune Etat Algérien, recouvrant sa souveraineté sur les richesses nationales et agissant pour les valoriser. Elle a procédé à une organisation meilleure afin de faciliter les taches de travail.

Le schéma d'organisation de la Sonatrach **(Annexe n°3.1)** s'articule autour des structures, dont on cite les directions clés:

1.3.1. La Direction Générale :

Le Président Directeur Général est assisté dans l'exercice de ses fonctions:

- Secrétariat Général chargé d'assister et d'apporter au Président Directeur Général, l'appui administratif nécessaire dans le suivi et la coordination des activités de la Société.
- Comité d'Examen et d'Orientation ayant pour mission l'examen de dossiers et la formulation de recommandations au Président Directeur Général.
- Direction Audit et Conformité a pour mission, la conduite et la gestion des audits, le suivi des opérations de contrôle financier externe ainsi que l'évaluation de la conformité des procédures.
- Les Conseillers.

1.3.2. Les Structures Opérationnelles :

Organisées par Activités. Chaque Activité exerce ses métiers et développe son portefeuille d'affaires. Elle contribue également, par les métiers relevant de son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société. Il s'agit de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies des activités suivantes :

- ***Exploration-Production:*** chargé de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier/gazier dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;
- ***Transport par Canalisations :*** Spécialisé en matière de transport des hydrocarbures par canalisations ;
- ***L'Activité Liquéfaction et Séparation :*** d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- ***Raffinage et Pétrochimie :*** d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie.
- ***Commercialisation :*** de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national.

1.3.3. Les Directions Fonctionnelles:

- ***La Direction Transformation SH2030:*** est chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de Sonatrach.
- ***La Direction Communication:*** est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de Sonatrach
- ***La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie:*** est chargée de l'élaboration et le développement à moyen et long terme

- ***La Direction Centrale Procurement & Logistique:*** a pour mission de piloter les processus d'Achats et la Logistique pour le Groupe
- ***La Direction Centrale juridique:*** est en charge de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leurs applications
- ***La Direction Centrale Digitalisation et Système d'information:*** est chargée de la définition de la politique informatique de la Société
- ***La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement:*** a en charge l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité et de qualité de vie au travail.

1.4. Objectifs, missions et plan de développement de la Sonatrach

1.4.1. Les objectifs de la Sonatrach

La Sonatrach est présente dans l'ensemble des activités du secteur des hydrocarbures, elle a pour objectif de :

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- La commercialisation des hydrocarbures ;
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et à long terme ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et sources d'énergie ;

1.4.2. Les missions de la Sonatrach

Les missions de la Sonatrach couvrent trois volets :

- Satisfaire les besoins actuels, et futurs de l'Algérie en matière d'hydrocarbures
- Optimiser la valeur à long terme des ressources d'hydrocarbures de l'Algérie
- Contribuer au développement national essentiellement en procurant les devises nécessaires.

1.4.3. Le plan de développement de la Sonatrach

La réalisation du plan de développement du secteur des hydrocarbures s'articule autour de cinq axes principaux :

- L'Intensification de l'effort d'exploration ;
- L'Amélioration du taux de récupération des réserves dans les gisements actuellement en exploration ;

- Le Développement des gisements de gaz découverts et non encore exploités ;
- L'Augmentation des capacités d'exploitation du gaz naturel et pétrole ;
- La Réalisation d'un programme de développement des activités en aval du secteur d'hydrocarbure (Pétrochimie et raffinage).

2. Présentation de la Division Production (DP)

Après la restructuration en 1984, Sonatrach a conservé la totalité de la production pour siège : Chemin du réservoir, Hydra – Alger, qui s'occupe comme son nom l'indique le suivi de la production des hydrocarbures liquides et gazeux.

2.1. Organisation de la division production (DP)

La Division Production (DP) est organisée comme suit **(Annexe n°3.2)** :

- ***Au niveau du siège d'Alger :*** Direction Ressources Humaines et Organisation; Direction des Moyens Généraux, Direction Approvisionnement et Transport, Direction Finances et Comptabilité, Direction Opérations, Direction Informatique, Département Hygiène, Sécurité et Environnement.
- ***Sites de Production SUD (Régions) :*** Hassi Messaoud, Hassi R'mel, Haoud Berkaoui, Gassi Touil, Tin Foyé Tabankourt, Stah, In Amenas, Rhoud Nouss, Rhoud Baguel.

2.2. Missions essentielles de la division production (DP)

La division production est l'une des plus importantes structures de Sonatrach. Elle emploie environ 30000 personnes de spécialités différentes réparties entre les régions sud et le siège central à Alger. Elle a pour missions essentielles[3] :

- La collecte du pétrole et du gaz à partir des puits jusqu'aux usines de traitement.
- Traitement du pétrole et du gaz à travers des procédés afin d'éliminer tous les résidus et obtenir au final le pétrole et le gaz prêtent pour être exploiter, commercialiser et exporter.
- L'optimisation et le boosting des puits à travers des procédés technologiques afin d'augmenter le taux de production.
- Gestion de patrimoine, des équipements, des puits…

[3] SONATRACH, rapport de training a la Direction Approvisionnement & Transport (DAT) Alger, Rapport 2017.

3. Présentation de la Direction Approvisionnement et Transport (DAT)

La DAT est la plus importantes activité de la DP, vu la position stratégique qu'elle occupe dans l'organigramme de l'entreprise. Elle est aussi le noyau tournant de par la nature des services rendus aux différentes structures et régions de la DP.

3.1. Organisation de la Direction Approvisionnement et transport

Afin d'accomplir ses missions, la DAT **(Annexe n°3.3)** est organisée sous forme de plusieurs départements, répartis comme suit :

3.1.1. ***Département Achats :*** s'occupe de la partie décisive du processus d'approvisionnement, pour se faire il est composé d'un groupe de techniciens, d'acheteurs et de gestionnaires regroupés par spécialité dans deux services :

- Service Achats production spécialisé en : Equipement de fond et de surface ;
- Service Achats mécanique spécialisé en : Equipements et Pièces de rechanges.

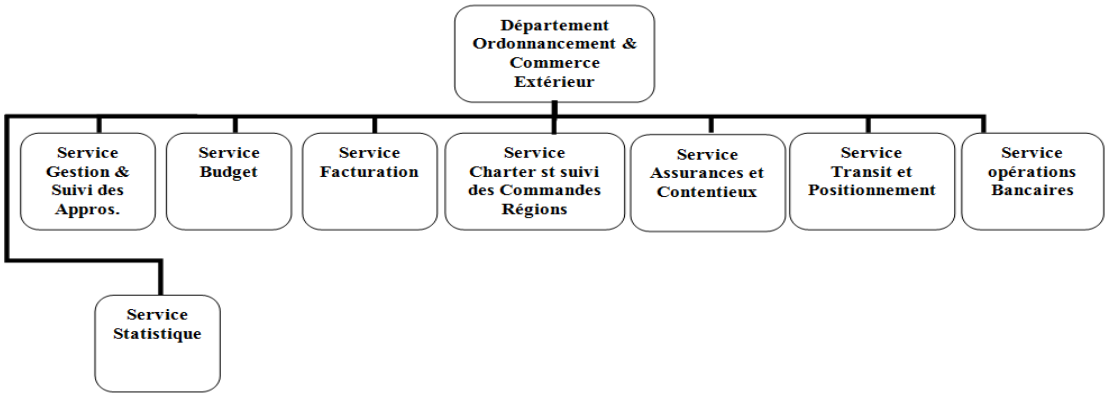
3.1.2. ***Département codification et gestion des stocks :*** s'occupe de la codification ainsi que la gestion de tous les matériels amortissables et consommables stockés. Il est composé de plusieurs services répartis selon des tâches bien définies, ces services sont : services codification et documentation, service gestion des équipements, service gestion des stocks, service Audit et procédures.

3.1.3. ***Département logistique :*** Il est composé de quatre 04 services : Service transport et manutention, Service H.S.E, Service moyens généraux, Service matériel.

3.1.4. ***Département matériels tubulaires :*** Composé de trois services (Service Technique et codification, Service achats, Service gestion des stocks) qui réalisent eux même la majeure partie du processus d'approvisionnement, excepté les opérations concernant le commerce extérieur.

3.1.5. ***Département Ordonnancement et Commerce extérieur :*** Ce département est l'organisme où nous avons passé notre stage, il s'occupe du contrôle et suivi de toute opération d'acquisition de marchandise importée amortissable ou consommable. Il est composé de plusieurs services répartis selon des tâches bien définies, ces services sont:

Figure N°3.4: Organigramme du DORCE



Source : Documentation interne de l'entreprise.

3.1.5.1. Service gestion et suivi des approvisionnements, chargé de :

- La réception, le contrôle et le dispatching des documents d'approvisionnement et transport (requête, bon de réception, demande de mise en stocks…).
- Le suivi et la gestion de la requête d'approvisionnement pour l'ensemble des structures du siège et des directions régionales jusqu'à solde total.

3.1.5.2. Service budget, s'occupe de l'élaboration du budget d'exploitation & d'équipements et le suivi budget.

3.1.5.3. Service opérations bancaires a pour but d'assurer :

- Les opérations de domiciliation bancaire et de paiement des fournisseurs.
- La domiciliation bancaire consiste en la réservation d'une enveloppe financière pour l'opération d'importation.

3.1.5.4. Service assurance et contentieux a pour mission de :

- Procéder à l'assurance de tout équipement importé ;
- Transmettre au service facturation les quittances de primes accompagnées des avis d'aliment et de note interservices pour le paiement des assurances ;
- La section contentieux s'occupe de la marchandise avariée, perdue ou endommagée et intervient auprès de l'assureur.

3.1.5.5. Service charter et traitement des commandes régions, son rôle est :

- Organiser les vols de l'aéroport Marignane (Marseille), vers l'aéroport d'HM.
- Vérification de toutes les formalités du commerce extérieur à savoir la transmission du dossier au service opérations bancaire pour la mise en place du paiement et l'assurance du matériel avant son expédition.

3.1.5.6. Service Commerce Extérieur:

- La section positionnement a pour mission de préparer le terrain au service transit pour le dédouanement.
- Le service transit a pour but de dédouanement du matériel provenant :
  - Soit par voie maritime (Agence de transit au port d'Alger, de Mostaghanem et de Skikda) ;
  - Soit par voie aérienne (Agence de transit à l'aéroport H.Boumediene).

3.1.5.7. Service facturation et valorisation : Ce service représente une interface entre la DAT et la DFC, il est composé de:

- Section facturation, qui a pour mission :
  - Etablir une fiche de bon à payer pour la régularisation d'acte d'importation après réception de la marchandise par l'utilisateur.
  - Suivre les cautions de soumission et ceux de bonne fin d'exécution jusqu'à leurs libérations, liées à l'établissement d'un PV de réception finale.
- Section valorisation, a pour mission de :
  - Calculer le coût de revient d'un achat en prenant compte des différentes taxes et factures de prestations (assurances, transport, manutention, …).

3.1.5.8. Service statistique, a pour mission principale de :

- Gérer les enveloppes budgétaires ainsi que l'analyse de tous les documents parvenant en amont et en aval.

3.2. Les missions de la Direction Approvisionnement et Transport

Considérée comme une des principales activités de la DP, la fonction de la DAT rempli les missions suivantes :

- ✓ La définition et la mise en œuvre de la politique de la DP en matière d'approvisionnements, gestion des stocks et le transport des équipements nécessaires au fonctionnement des différentes structures et régions de la DP.
- ✓ La préparation et la gestion du budget des équipements amortissables.
- ✓ La réalisation des opérations d'importations et d'achats locaux pour le compte de l'ensemble des structures de la DP en premier lieu et peut être sollicité par d'autres structures pour réaliser leur plan d'approvisionnement.

- ✓ La consolidation de la gestion des stocks de l'ensemble des magasins et gestion centralisée des équipements de la division.
- ✓ Le transport des matières, matériels acquis, vers le site utilisateur.
- ✓ La prise en charge des opérations bancaires, le transit et le dédouanement des équipements importés.
- ✓ La Gestion des zones sous douanes, des bases logistiques d'Oued Smar, Touggourt et Mostaganem ainsi que les bureaux du port et aéroport d'Alger.

Section 02 : Déroulement du processus d'approvisionnement des marchandises dangereuses au sein de SH- DP- DAT

Dans cette section, nous allons illustrer le système d'approvisionnement international appliqué dans l'entreprise public Sonatrach.

La présente procédure a pour but de rappeler les règles établies en matière d'approvisionnement, laquelle permet d'effectuer des opérations d'acquisition de matières, matériels, équipements, produits et fournitures pour couvrir les besoins émis au niveau de la Sonatrach. La diffusion de cette procédure permettra à chacun des intervenants dans le processus cité, de mieux cerner les tâches et responsabilités qui leurs sont dévolues et de leur assurer ainsi une efficacité des opérations d'achats et une bonne gestion des approvisionnements.

Dans ce cadre, on va traiter les points ci-dessous :

- ➢ Le traitement des demandes d'achats, et les procédures prises en compte pour la sélection des fournisseurs et l'évaluation des offres proposées par ces derniers, ainsi les modes de paiement et le dossier nécessaire pour dédouaner la marchandise.
- ➢ Une étude de cas représenté par une analyse de processus d'approvisionnement international des produits chimiques considérés comme des marchandises dangereuse en temps de Covid-19.

1. Le déroulement de la chaine d'approvisionnements au sein de la DAT

Pour assurer sa production, la Sonatrach s'approvisionne en matières et matériels indispensables au processus de sa production. Ces derniers sont généralement importées, de ce fait la Sonatrach passe par des procédures pour la satisfaction de ses besoins, qui sont

conformes au processus d'approvisionnement **(Annexe n°3.4)** bien organisé et des taches bien cernés pour chaque service tout au long de ce, à savoir les étapes suivantes :

1.1. Expression du besoin

L'expression primaire du besoin provient des utilisateurs des différentes régions qui expriment leurs besoins en matière d'approvisionnement par le biais des documents mis à leur disposition le BMM et la requête d'achat qui est le document officiel indispensable pour le déclenchement du processus d'approvisionnement qui les caractéristiques du produits demandés, au service ordonnancement.

1.2. Elaboration et analyse de la requête d'achat

Toutes les requêtes d'achats émises par les régions et différentes structures parviennent au DAT/siège suivi d'un BLR. Après enregistrement et vérification des requêtes, un accord d'achat sera signé par le directeur AT et des exemplaires de la requête seront dispatchés aux différents départements concernés.

Remarque : Dans le cas d'acquisition des équipements amortissables, les dossiers requêtes doivent être envoyés au préalable au service budget pour contrôle avant l'approbation obligatoire du directeur DAT, contrairement aux dossiers requêtes liés aux produits consommables tels que des produits chimiques qu'ils ne passent pas par cette étape.

1.3. L'élaboration du DAO et le lancement de l'appel d'offres

Après vérification de la requête, les techniciens établiront le DAO, qui sera rédigé de façon à permettre et à susciter la concurrence chaque fois qu'il est possible doit comporter un volet technique (exigences techniques du besoin) et un autre commercial, ainsi les conditions de participation des soumissionnaires locaux ou étrangers à l'AO. Le technicien procède ensuite à la publication du DAO dans le BAOSEM avec un N° d'AO et l'intitulé correspondant à la nature de la demande.

1.4.Commission d'ouverture des plis des offres techniques

La date limite de réception des offres est fixée à 90 jours de la date de publication de l'AO au BAOSEM. Toute soumission envoyée après ce délai sera considérée comme non avenue. La première étape de la sélection du fournisseur correspond à celle de la COP technique où une commission neutre va ouvrir les plis anonymes à la présences des

soumissionnaires pour évaluer les critères des offres techniques proposées, terminera par l'établissement d'un PV provisoire qui distingue les offres conformes.

1.5.Ouverture des plis et évaluation de l'offre technique CEOT

Une fois l'ouverture des offres techniques établies par la COP/T, les offres retenues seront mises à la disposition du CEOT composé de membres désignés par décision du vice-président. Le CEOT procède à:

- La vérification de la conformité avec le dossier d'appel d'offres ;
- L'examen des offres techniques pour déterminer si les aspects techniques répondent aux exigences du DAO ;
- L'établissement d'un PV mentionnant les fournisseurs retenus techniquement pour ce marché et le communiquer au service achat avec bordereau d'envoi.

1.6. Commission d'ouverture des plis des offres commerciales

Une fois l'ouverture des offres commerciales établie par la COP/C, l'offre la moins disant est retenue et mise à la disposition de la section achat pour établissement du contrat et ouverture d'un dossier commande.

1.7. Attribution du contrat :

Le projet de contrat paraphé par le soumissionnaire sera remis au département juridique pour avis et correction, ensuite sera signé par le chef de la DAT et le directeur régional puis sera envoyé au soumissionnaire pour signature.

1.8. Domiciliation Bancaire

L'acheteur demande au Service Opération Bancaire de procéder à la domiciliation du dossier achat auprès de la BEA, afin de pouvoir importer des marchandises chez le fournisseur. Une fois ce dossier de commande est vérifié une demande d'imputation bancaire DIB est établie pour un contrat de délai inférieur ou égale à un an. Dans le cas d'un contrat supérieur à un an, une demande d'imputation permanente DIP est établie.

1.9. Les modes de paiement

Dès l'arrivée des documents au niveau de la BEA cette dernière transmet à la DFC de la DAT un avis de mode de paiement :

- La Remise Documentaire **(Annexe n°3.5)** est un moyen de paiement sécurisé par lequel le vendeur fait établir les documents de transport et d'assurance à l'ordre de sa banque et la charge de remettre les documents à la DAT uniquement contre paiement.
- Le Crédit Documentaire **(Annexe n°3.6)** est l'opération par laquelle la BEA s'engage, pour le compte de la DAT, à régler à un tiers exportateur, dans un délai déterminé, un certain montant contre remise des documents strictement conformes et cohérents entre eux, justifiant de la valeur et de l'expédition des marchandises ou des prestations de services.
- Transfert simple où le fournisseur procède à l'envoie de la marchandise et des documents d'expédition directement à l'acheteur sans passer par la BEA.

Ce document sera traité et approuvée par le gestionnaire, la DFC émet alors un ordre de virement conforme au montant de la facture commerciale.

1.10. Expédition et mise en place de la caution bancaire

Le gestionnaire transmet un fax au fournisseur lui demandant de procéder à l'expédition du produit et d'introduire auprès de la BEA, une caution bancaire de bonne fin d'exécution (10% du montant global du contrat) libérable comme suit :

- 50% du montant de la caution, 30 jours après signature du PV provisoire.
- 50% du montant de la caution, 30 jours après signature du PV définitif.

1.11. Assurance du matériel

La DAT reçoit un préavis d'expédition envoyé 48 heures avant la date d'embarquement du fournisseur qui contient tous les renseignements concernant la marchandise. Sonatrach a souscrit une police d'assurance chez la CAAR, le chargé d'affaire procède à l'assurance en remplissant un avis d'aliment. La section contentieux s'occupe de la marchandise avariée, perdue ou endommagée et intervient auprès de l'assureur.

1.12. Dédouanement

Une fois les documents commerciaux reçus et destinés au département concerné pour vérification, l'acheteur prépare un dossier qu'il transmet au service transit et douane. Une fois le dossier validé par la personne habilitée, il est transmis au transitaire de la DAT en l'occurrence, services de douane d'Alger, de Mostaganem et la société MEDCO sise à

Skikda, filiale de Sonatrach pour finaliser la procédure de dédouanement auprès des services de douane au niveau des ports.

Une fois le matériel dédouané et livré, la section reçoit une déclaration douanière D10, pour permettre l'enlèvement du matériel qui sera expédié aux différentes régions au fur et à mesure que des besoins seront exprimés.

1.13. Réception de la fourniture

- ***Réception Provisoire :***

Une réception provisoire sera prononcée sur le site de l'acheteur, pour chaque livraison après vérification de la conformité qualitative et quantitative des fournitures aux spécifications contractuelles, qui donnera lieu à la signature d'un PV signé par les représentants des deux parties mentionnant les réserves éventuelles.

- ***Réception définitive :***

Douze mois à compter de la date de signature du PV de réception provisoire, l'utilisateur dresse un PV de réception définitive puis le transmettra au gestionnaire du dossier pour la libération de 50% restant de la caution bancaire de BEF.

2. Le déroulement du processus d'approvisionnement d'une marchandise dangereuse en temps de Covide-19 au niveau de la DAT

2.1. Présentation de cas

Acquisition des anti-dépôts en fut de 200 litres pour des stations de dessalage au niveau de la région de Hassi Messaoud.

2.2. Objectif de cette étude (de déclanchement de besoin)

Acquisition d'un produit chimique considéré comme un produit dangereux qui sera injecté pour la protection des installations de fonds et de surfaces qui se trouvent au niveau des réseaux de « dessalage, maintien de pression et collecte d'huile », et qui sont exposés aux dépôts des minéraux lors du traitement du pétrole et gaz extraits des différents puits, qui peuvent mener à une détérioration de ces installations, et donc par la suite à l'arrêt de la production pétrolière.

Ce produit chimique que la Sonatrach doit se procurer, a pour mission de prévenir et protéger les installations du dépôt de différents minéraux issues de l'extraction du pétrole à

travers une injection continue, ce qui veut dire que ce produit doit être constamment disponible et aucune rupture de stock n'est permise. Ce qui rend au final cette acquisition une opération stratégique et cruciale pour la Sonatrach.

2.3. Méthode de présentation

Etant donné que notre cas pratique se penche sur le déroulement d'un processus de supply chain ainsi que l'analyse des risques y afférent, nous avons considéré que la meilleure façon de le présenter est de l'organiser par dates clés d'une manière chronologique. Vu leurs importances, elles sont définis comme les étapes cruciales de l'acquisition des 3000 futs de produit chimique Anti-dépôt, et où seront identifiés les risques liés à cette acquisition, d'autant plus, que certaines d'entre elles (majeures) se sont produites pendant la crise sanitaire Covid-19.

2.4. Déroulement de Cas

- **Le 28 janvier 2019 : *Emission du besoin***

La requête d'achat est un document officiel indispensable pour le déclenchement du processus d'approvisionnement qui mentionne les caractéristiques du produit demandé. Suite à un manque de ce produit, l'utilisateur final, à travers l'assistance du Service Approvisionnement de la région de Hassi Messaoud, a exprimé un besoin en produit chimique en soumettant la requête d'achat au Directeur régional pour approbation, et enfin, transmise à la DAT, Alger, au service ordonnancement des requêtes **(Annexe n°3.7)** comportant les informations suivantes :

Tableau N°3.1 : Présentation des deux requêtes

	Requête 1	**Requête 2**
Désignation du produit	Anti-Dépôt en fut de 200L	
N° de la requête	KA969	KA970
Nature comptable	Consommable	
Quantité	1000	2000
Station	HGA ET Z14	CIS, CINA ET W1C

Source : Documentations internes de l'entreprise

Ce service procède au contrôle et à la validation de ces deux requêtes ainsi que d'autres requêtes de même type de ce produit qui sont enregistrées puis envoyées au département Achats pour l'analyse et le traitement.

- **Le 30 mai 2019 :** ***Lancement de l'appel d'offre :***

Lorsque le département achat a reçu la procédure d'achat, ils ont vérifié que le besoin d'achat est parfaitement défini correspondu aux besoins des utilisateurs.

Une fois les vérifications achevées, ces requêtes seront utilisées comme la base de l'établissement du DAO (**Annexe n°3.8)**, où sont mentionnés tous les critères de qualification de la société, qui sera potentiellement sélectionnée pour être le fournisseur de ce produit, ces requêtes ont été transmises en fonction des données au service achat, afin de les exploiter et les regrouper avec les requêtes venues des autres régions. Pour notre cas on a le regroupement de sept lots qui représentent des besoins émis par deux régions Hassi Messaoud et In Amenas, on va baser sur le lot N°06 et le lot N°07 qui concerne la région de Hassi Messaoud seulement.

Après l'approbation de DAO, la DAT a procédé à la publication de cet AO dans le BAOSEM N°1636 (**Annexe n°3.9)** sous un avis N° SH/EP/DP/AT/16/19/P pour une concurrence au niveau national et international en une seule étape avec remise simultanée de l'offre technique et de l'offre financière pour l'acquisition des produits chimiques. A l'apparition de cette annonce, les soumissionnaires intéressés peuvent se rapprocher au niveau du site 10 rue du Sahara Hydra pour le retrait du DAO.

- **Le 03 octobre 2019 :** ***Commission d'ouverture des plis des offres techniques:***

Après la date de clôture des dépôts des offres, la DAT a constaté que sur les douze sociétés ayant retiré le DAO, cinq plis anonymes ont été réceptionnés. La phase primaire a été enclenchée, et la commission d'ouverture des plis techniques a été réunie pour ouvrir les plis en la présence des cinq soumissionnaires qui ont envoyé leurs plis dans les délais. Après l'ouverture des plis et conformément à la décision E025 du 02/01/2013 portant la Procédure de Passation des Marchés Sonatrach, la commission a établi un PV technique **(Annexen°3.10)** et a déclaré ce qui suit :

<u>Tableau N°3.2 :</u> Tableau récapitulatif montrant les lots auxquels les sociétés ont soumissionné

Soumis.	Lot 1	Lot 2	Lot 3	Lot 4	Lot 5	Lot 6	Lot 7
FQS						X	X
ARKEMA	X		X	X	X	X	X
CHIMEC	X		X	X		X	X
NALCO				X		X	X
TMC				X			
Obs.	-	Annulée	-	-	Infructueux	-	-

X : les lots auxquels une soumission a été faite

Source : Documentation interne de l'entreprise

- **Du 15 au 18 décembre 2019 :** ***Les résultats des travaux de la CEOT***

La CEOT qui représente la phase secondaire, élimine les offres jugées insuffisantes par rapport aux exigences du DAO. La mission principale de cette CEOT est de se prononcer sur la conformité des offres techniques des soumissionnaires, et de déclarer l'éligibilité à la phase financière de ces derniers. Les résultats des travaux de cette commission sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N°3.3 : Tableau des résultats d'évaluation des offres techniques

Soumissionnaire	ARKEMA	CHIMEC	NALCO	TMC
Lot 1	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale		
Lot 3	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale		
Lot 4	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale	Offre rejetée
Lot 6	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale	Offre rejetée	

Lot 7	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale	Eligible à l'ouverture de l'offre commerciale	Offre rejetée	

Source : Documentation interne de l'entreprise

La décision de la commission a été transmis le ***05/03/2020*** par un PV de la CEOT **(Annexe n°3.11)**, sous plis fermé et confidentiel, afin de finaliser la phase financière.

- **Le 29 avril 2020 :** ***Commission d'ouverture des plis des offres financières:***

Après la sélection des offres conforme sur le plan technique par la CEOT, la commission d'ouverture des plis annonce publiquement les montants de chaque soumissionnaire et selon leur lot respectif, ensuite recommande l'attribution provisoire de chaque lot au soumissionnaire répondant au critère du moins disant **(Annexe n°3.12)**. Dans notre cas, les lots N°06 et N°07, ont été attribués comme suit :

Tableau N°3.4 : Comparaison des offres financières entre les montants des soumissionnaires ARKEMA et CHIMEC

		Cout journalier du traitement	
Entreprise	**Produit**	**Lot N° 06**	**Lot N° 07**
ARKEMA France	**INIPOL AD 32**	1 288,38 €	961,38 €
		179 129,14 DA	133 664,89DA
CHIMEC SPA	**CHIMEC 3667**	2 633,40 €	1 965,60 €
		366 133,19 DA	273 286,02 DA

Source : Documentation interne de l'entreprise

La Société française ARKEMA a été déclaré le moins disant pour les lots 06 et 07, et le marché lui a été attribué à cet effet. Le montant de l'attribution du marché est de :

- Lot N°06 : 1 090 000,00 €
- Lot N°07 : 545 000,00 €

Un PV final **(Annexe n°3.13)** a été dressé dans ce sens, et la Société ARKEMA a reçu une notification disant qu'il est attributaire du marché.

- **Le 12 mai 2020 :** ***Demande d'autorisation ministérielle d'acquisition des produits chimiques :***

Après la sélection du fournisseur qui a été ARKEMA, et d'après la nature dangereuse des deux lots mentionnés, soumise à une autorisation ministérielle **(Annexe n°3.14)** vue son impact sur la sécurité du personnels ainsi sur l'environnement, le service achat a déposé une demande d'autorisation **(Annexe n3.15)** d'acquisition de ces produits chimiques (INIPOL AD 32) au Ministère de l'Energie. Cette demande a été approuvée le ***15/07/2021***, et donc la DAT a exploité cette autorisation pour compléter le dossier à transmettre au fournisseur pour les instructions d'embarquement de fourniture.

- **Le 12 novembre 2020 :** ***Signature du contrat :***

Après l'attribution finale, publiée à travers le BAOSEM, un accord contractuel avec le fournisseur ARKEMA a été conclu pour fixer les conditions d'achat sur une période à durée prédéfinie. Au niveau de ce document, le fournisseur a déclaré et a garanti qu'il possède l'expérience, la qualification, les moyens financiers et matériels nécessaires pour effectuer la livraison de la fourniture d'après les dispositions législatives et réglementaires applicables en Algérie, et qu'il accepte toutes les dispositions et les annexes de ce contrat **(Annexe n°3.16)**, tout en respectant l'origine de fourniture (France) telle que proposée. En contrepartie la DAT a s'engagé à la prise en charge des frais de dédouanement, le transport de la fourniture ainsi son assurance.

Tableau N°3.5 : Les caractéristiques de contrat

Les caractéristiques de contrat	
N° de contrat	E20/DP-AT/018
Société co-contractante	ARKEMA France SA
Objet	Fourniture des produits chimiques (INIPOL AD32)
Montant du contrat	1 962 800,00 €
Modalité de paiement	Remise documentaire
Incoterm	CFR port d'Alger
Mode d'exécution	Plusieurs commandes selon les besoins de client
Délais de livraison	03 mois après la notification de la commande
Délais contractuelle	36 mois après l'entrée en vigueur
Période de garantit	24 mois pour chaque commande
Garantit de BEF	10% du montant global

Source : Documentation Interne de l'entreprise

- ***Domiciliation bancaire :***

En raison de la réglementation des changes et des paiement internationaux, les importations et paiements en devise à l'étranger (France) sont soumis à des règles spécifiques régies par la Banque d'Algérie, dont tous les paiements transitent par la Banque d'Extérieur d'Algérie.

Arrivant à cette étape, le Département Achat a transmis le ***07/12/2020*** une DIB **(Annexe n° 3.17)** au Service des Opérations Bancaires pour ce contrat. Ensuite le dossier comprenant des copies de contrat et des engagements de dépenses ont été transmis à la BEA, le ***08/12/2020*** pour attribution d'un numéro de domiciliation. Apres cette opération la BEA a retourné le dossier comprenant la DIB, étape réalisée le ***28/12/2020***.

- ***Le déroulement des deux expéditions :***
  - ***a. Assurance des marchandises:***

Après avoir été notifié de la démarche de pré-embarquement des marchandises, l'entreprise ARKEMA a envoyé un préavis d'expédition à la DAT en y mentionnant les informations suivantes :

Tableau N°3.6 : Informations envoyés par le fournisseur sur les deux expéditions

Informations	**Première expédition**	**Deuxième expédition**
Compagnie maritime	CNAN NORD spa	CNAN NORD spa
Lieu de chargement	Port d'ANVERS	Port d'ANVERS
Date estimative d'embarquement ETD	16/12/2020	18/01/2021
Port de déchargement	Port d'ALGER	Port d'ALGER
Date estimative d'arrivée ETA	29/12/2020	09/01/2021
Poids de colisage	132 000 Kilogrammes	26 520 Kilogrammes
Montant d'expédition	272 500,00 €	75 440 €
Date d'assurance	15/12/2020	11/01/2021

Source : Documentation internes de l'entreprise

Le service Assurance communique ces informations (**Annexe n°3.18)** à la CAAR pour la souscription d'une police d'assurance.

b. Dédouanement :

L'acheteur de la DAT a récupéré le dossier nécessaire pour le dédouanement à savoir un connaissement original, un certificat d'origine, certificat de control de la qualité et de conformité et tous autres documents nécessaires, de la BEA, ce dossier a été transmis par la suite au service transit et douane pour finaliser la procédure de dédouanement auprès des services de douane au niveau des ports.

Un inspecteur douanier a été désigné pour la vérification des documents et de se déplacer au port sec pour le contrôle de marchandise afin de valider l'enlèvement. Une fois la marchandise dédouané et livré, le transitaire a reçu une déclaration douanière D10 **(Annexe n°3.19)** pour permettre l'enlèvement du matériel qui a été expédiée à la région de Hassi Messaoud :

Tableau N°3.7 : Dates de dédouanement et d'enlèvement des deux expéditions

	Dédouanement	**Enlèvement**
Première expédition	05/01/2021	13/01/2021
Deuxième expédition	18/02/2021	01/03/2021

Source : Documentations internes de l'entreprise

- ***Réceptions:***

Une réception provisoire de chaque livraison (d'après un planning **(Annexe n°3.20)**) a été prononcée sur le site de client HM après la vérification de la conformité quantitative et qualitative de la fourniture aux spécifications techniques liées à ce type de produit chimique.

A l'issue de cette vérification, il a été dressé un PV de réception provisoire signé contradictoirement entre les représentants d'ARKEMA et de la Sonatrach.

- ✓ Réception de la 1er expédition : 15/ 01/ 2021
- ✓ Réception de la 2eme expédition : 10/ 06/ 2021

Cette réception sera définitive dès que la garantie de chaque expédition estimée à 24 mois, à compter de la date de signature du PV de réception provisoire. A l'issue de cette période de garantie, il sera dressé un PV signé contradictoirement par les deux parties pour solder le dossier.

2.5. Analyse de cas :

Décembre 2019, une pandémie mondiale a commencé à se faire ressentir, ce qui a mené plusieurs pays dans le monde à mettre en place des scénarios afin de parer à cette menace et son impact sur l'économie. L'Etat Algérien, dès le recensement de premier cas de Covid-19 en février 2020, a pensé à une stratégie à travers leurs institutions et entreprises économiques, portant les mesures nécessaires afin de faire face à cette pandémie et assurer la continuité des opérations routinières nécessaires à la préservation de l'économie de pays.

Dans notre cas qui se présente, la déclaration de la pandémie était durant la conclusion de la CEOT. Dès lors, le déploiement des mesures sanitaires ont été appliquées dans la précipitation, vue la propagation rapide de virus en Algérie. Nous pouvons les résumer en trois essentiels:

- La mise de 50% du personnel en congé exceptionnel rémunéré;
- Interdiction de toute réunion ou travaux de commission ;
- La réduction des horaires de travail (4 heures par jour, du 9h à 13h) ;

Et par conséquent, ces mesures ont entrainé l'identification des risques suivants :

- L'ajournement de la COP financière jusqu'à nouvel ordre ;
- Arrêt temporaire de processus d'achat ;
- Diminution considérable de stock et menace de rupture ;
- Risque de l'arrêt des installations de traitement du pétrole et gaz ;
- Risque élevé de la non-atteinte du quota de production journalier;
- Manque à gagner pour la société, menaçant les recettes futures de l'Etat surtout durant cette période très sensible

Du 21 mars au 29 avril 2020, période durant laquelle le processus d'approvisionnement de produit a été arrêté, menant à une consommation journalière non-prévue du stock restant des produits chimiques. Et malgré la reprise du personnel en septembre 2020, le processus n'a pas atteint son niveau de performance comme au paravent.

Prévoyant les risques et les menaces décris plus haut, la Sonatrach a tout de suite mis en place les réponses aux risques comme suivant :

- Rappel du personnel clé intervenant dans ce processus ;
- Déploiement immédiat des solutions informatiques et le dispositive de visioconférence afin de reprendre les travaux de commission de marché ;

- Autorisation de circulation des documents en forme d'EDI à travers un système de messagerie pour accélérer le traitement de ce processus;

Ce qui a permis de désigner enfin le fournisseur (ARKEMA France) de ce produit lors l'étape financière du 29/04/2020.

Après la passation de marché, les autres impacts de la pandémie liés à ce processus, ont été réduits grâce à la mise en place de mécanismes nécessaires pour les éviter :

- Le recourt à l'utilisation des documents en forme d'EDI pour faciliter la circulation des documents, spécialement durant les étapes de domiciliation bancaires et de dédouanements ;
- La douane a élargi la période de saisie (42jours au lieu 21jours) ;
- Sur le plan organisationnel, les gens se sont adaptés et ont appris à travailler avec les conditions sanitaires durant la pandémie. On parle donc de l'effet apprentissage et de la conscience individuelle.

Cette pandémie a aussi impacté les délais des livraisons des expéditions. Parlant de notre cas, la date de livraison de la première expédion a été prévue pour novembre 2020, mais un mois de retard de passation de marché a engendré à son tour un retard de livraison de 3 mois.

Ce qui a obligé la Sonatrach de mettre un plan provisoire pour ne pas arrêter sa production, et donc pour parer aux risques de rupture de stock des antis-dépôts, la région Hassi Messaoud qui représente un champ stratégique d'externalisation et de traitement du pétrole et gaz, s'est faite fournit temporairement à travers les stocks des autres régions.

Actuellement, le process d'approvisionnement a atteint son niveau de performance requis, afin de pouvoir exécuter toutes les commandes de contrat sans extasions des délais de livraison (la DAT pourra exécuter les commandes dans les délais contractuels).

Même sur le plan de la logistique internationale des produits dangereux, et après témoignage enquête auprès des différents opérateurs intervenants dans ce secteur, il se révèle qu'une perturbation de la supply chain se ressentie lors de la pandémie Covid-19, mais n'ont pas à cause de la pandémie elle-même mais beaucoup plus à cause des fortes fluctuations de la demande internationale, plus connu sous le nom *Bullwhip Effect*.

Section 03 : Démarche méthodologique des enquêtes et analyse des résultats

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivie pour répondre à notre question centrale.

Pour réaliser cette étude, nous avons préconisé une démarche méthodologique, que nous pensons adapter à la nature de notre recherche, et donc nous pensons que l'étude ainsi que l'évaluation du système d'approvisionnement des marchandises dangereuses en temps de crise sanitaire Covid-19 chez Sonatrach et afin de mieux analyser la situation actuelle, nous avons opté pour une méthodologie mixte :

- Une étude quantitative à travers une réalisation et distribution d'un questionnaire destiné aux employés et cadres de la DAT.
- Une étude qualitative à travers un guide d'entretien destiné aux responsables au sein de Sonatrach ayant une certaine expérience dans le domaine, observation et analyse des données.

1. Outils de collecte des données

Nous avons opté pour des outils de recherche que nous avons jugée adéquat avec notre étude pour collecter les informations nécessaires permettant de confirmer ou infirmer nos hypothèses. Les principales techniques retenues sont dans l'ordre:

1.1. La revue documentaire : Les documents consultés nous ont permis, d'approfondir nos connaissances sur le fonctionnement du processus d'approvisionnement et, de comprendre de manière détaillée les différentes tâches prévues pour tout ce processus.

1.2. L'entretien : est : *« un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés. »*[4], nous nous sommes entretenus avec les différents acteurs de la DAT, cela nous a permis de prendre connaissance des tâches effectuées par chaqu'un d'eux et de connaître les moyens mis en œuvre pour la gestion du processus d'approvisionnement ainsi de retirer les risques pouvant survenir lors de l'accomplissement de leurs tâches et les moyens mis en place pour y remédier.

1.3. L'analyse SWOT : C'est un outil de diagnostic recueillant **(Tableau N°3.8)**:

[4] CHABANI (I) OUACHRINE, (H) : guide de méthodologie de la recherche en science Sociales, 2ème édition, Alger, 2016, P.72.

Tableau N°3.8 : Une approche simplifiée du modèle SWOT

Forces	**Faiblesses**
Ressource internes sur lesquelles l'entreprise va s'appuyer.	Point qu'il faut cherchez à compenser pour l'entreprise.
Opportunités	**Menaces**
Facteurs externe à saisir.	Freins externe auxquels l'entreprise doit faire face.

Source : HOUVER, (N), Le petit marketing, Edition DUNOD, 2015, P7.

1.4. Le questionnaire : Expliquée comme : *« Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individu qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématique et de faire des comparaisons chiffrées ».*[5]

Nous avons jugé utile d'en utiliser pour:

- déceler contraintes auxquelles la chaine d'approvisionnement a fait face pendant la crise sanitaire de Covid-19
- étudier le plan établie par Sonatrach pour gérer les risques engendrés par la pandémie Covid-19 tout au long sa chaine d'approvisionnement.

1.5. L'étude de cas : offre au chercheur l'avantage de découvrir et de mieux approfondir des phénomènes difficiles à mesurer[6]. Dans le contexte de notre étude, on a présente un cas réel de l'approvisionnement d'un produit chimique au sein de la DAT **(section 2)**, et de déterminer les risques liés à la chaine d'approvisionnement d'une marchandise dangereuse en Algérie et surtout avec les obstacles imposés par les contraintes de la crise sanitaire de Covid-19.

2. Les principales variables de l'enquête qualitative

Notre enquête nécessite de définir les principales variables sur lesquelles notre étude doit être basée. Ces variables ont été réduits aux risques liés aux opérations d'approvisionnement à l'international et les moyens de leur gestion spécialement en temps de Covid-19, représentant donc des indicateurs de mesure de l'efficacité de la fonction

[5] OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, Alger, 2013, P. 77.

[6] BAAZIZ (A) : Contribution à la réduction des risques liés aux décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains: Cas des entreprises publiques Algériennes, Université AIX MARSEILLE, France, 2015, P34

approvisionnement maintenus par la DAT afin d'atteindre les objectifs prévus au niveau de cette dernière et aussi au niveau de la DP, car les attentes de toutes les directions sont en cohérence afin de réaliser le profit de l'entreprise.

3. La population rencontrée

Pour la collecte des informations relatives au processus d'approvisionnement de notre cas, nous avons préparé un guide line destiné aux responsables actuels dotés d'une expérience confirmée dans l'entreprise. Le choix des personnes à interroger est très important, car ces personnes représentent l'ensemble des experts qui possèdent l'information dont on a besoin pour répondre à notre étude. On va donc interroger à travers des entretiens semi-directifs les responsables des services suivants :

Tableau N°3.9 : Le profil des interviewés

Interviewés	Statuts hiérarchiques	Durée de l'interview
Mr. LOUNES Abdelkarim	Chef de Service Gestion et Suivi des Approvisionnements	02/ 06/ 2021 13h10 – 13h55
Mme. BENZID Hassina	Chef de Service Achats et Affaires Contractuelles	13/ 06/ 2021 13h – 15h20
Mme. BOUTABA Imene	Chef de Service Opération Bancaire	13/ 06/ 2021 10h40 – 11h55
Mr. ANNABI Anis Cherif	- Président COP et Exercices 2018-2020 - Chef de Service Commerce Extérieur	14/ 06/ 2021 9h30- 11h45

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Ainsi pour compléter notre collète des données et pour bien analyser ce processus, nous avons opté pour un questionnaire qui vise des cadres et des agents des différents services au niveau de la DAT.

4. Analyse et présentation des résultats

4.1. Analyse des entretiens semi-directifs

❖ **Guide d'entretien**

Pour avoir des informations pertinentes sur le processus d'approvisionnement au sein de la DAT, son déroulement en temps de Covid-19 et les mesures de prévention prises pour

faire face à cette pandémie afin d'assurer la continuité de ce processus. Nous avons choisi de construire cinq guides d'entretien dont les questions sont adaptées à chaque profil interviewé. Ces questions sont formulées dans le but d'avoir des réponses qui puissent éclaircir et répondre à nos hypothèses.

- **Le déroulement de l'entretien**

Nous avons effectué notre entretien avec quatre acteurs de profils différents et nous avons préféré enregistrer leurs réponses avec un smartphone pour être plus attentifs et avoir le temps de mener à bien l'entretien. Nous avons posé les questions dans un ordre précis en laissant à nos interlocuteurs une certaine liberté afin de répondre avec plus flexibilité.

- **Structure de l'entretien :**

Notre entretien est structuré selon le plan suivant :

- ✓ Texte de présentation de notre objet de recherche
- ✓ Corps du guide contenant les différents questionnements.

4.1.1. Service Gestion et Suivi des Approvisionnements (Annexe n°3.21)

- **Les requêtes sont-elles bien renseignées ? Et les besoins sont-ils bien communiqués ?**

Réponse : *« Une fois la requête et au niveau de notre service, on vérifie toutes les informations mentionnées sur cette dernière en cas d'ambiguïté, la requête sera rejetée et on contacte l'émetteur pour la reformuler. Pour que les besoins soient bien communiqués, chaque requête doit être accompagnée par note d'opportunité et fiche technique bien détaillée. »*

- **Les requêtes sont-elles traitées en tenant compte des délais d'approvisionnement par rapport au niveau des stocks de production ?**

Réponse : *« Comme il est mentionné plus haut, la note d'opportunité vise à définir l'importance de la fourniture commandée, son urgence par rapport à la production et l'impact de la non-acquisition de cette dernière à temps en tenant compte du niveau de stock existé. Et donc pour éviter l'arrêt de la production en cas d'un besoin urgent, on opte pour un achat direct en suivant la procédure d'achat gré à gré. »*

- **Quels sont les types de marchandises demandées ? Et comment sont-ils traités ?**

Réponse : *« Les besoins des matériels sont traités et sélectionnés selon nature (achat machines, achat produits chimiques, achat tubulaire….). »*

- **La crise sanitaire du Covid-19 a-t-elle impacté les calculs des prévisions et le traitement des besoins ?**

Réponse : *« Evidemment, la crise sanitaire du Covid-19 a impacté les calculs des prévisions et le traitement des besoins.»*

- ***Analyse de l'entretien de service Gestion et Suivi des Approvisionnements***

Le service Gestion et Suivi des Approvisionnements est le premier service de la DAT qui réceptionne et traite les requêtes envoyées par les régions qui exprimant leurs besoins, c'est donc l'étape provocante de déclenchement d'un processus d'approvisionnement.

La pandémie a touché l'économie en général et donc le secteur des hydrocarbures mondial a été impacté par cette pandémie. L'arrêt momentané de l'industrie a causé une chute des prix du pétrole causé par la diminution de la demande, qui a impliqué une secoue au niveau des prévisions des achats dues à retarder les missions de ce service.

4.1.2. Service Achats et affaires Contractuelles (Annexe n°3.22)

- **Pouvez-vous nous énoncer vos principales responsabilités en tant que responsable?**

Réponse : *« L'acheteur au sein de la DAT est chargé de :*

- ✓ *Vérifier et regrouper les demandes émises par les demandeurs des différentes régions et les convertir en DAO;*
- ✓ *Planifier et réaliser les opérations d'achats à l'international pour la mise à disposition en quantité, qualité, et délais de tous les produits destiné à la production dans les régions ;*
- ✓ *Coordonner et veiller à la réalisation correcte et diligente des opérations d'approvisionnement et de réapprovisionnement. »*

- **Quelles sont les contraintes liées aux achats à l'international pour la DAT ?**

Réponse : *« Nous allons résumer ces contraintes dans les points ci-dessous :*

- ✓ *Manques des matières premières pour la fabrication des produits chimiques dont on a besoin ;*

- ✓ *La différence entre la date d'arrivée de marchandise (réception de l'avis d'arrivée) et celle de la réception des documents ;*
- ✓ *Réception de marchandise non-conforme ou incomplète ;*
- ✓ *Dédouanement de marchandises. »*

❖ **Parlons des systèmes d'information : pourriez-nous dire si la DAT possède-t-elle des SI qui lui permettent de gérer et de lier les différents services eu même temps ?**

Réponse : *« Le SI achats que la DAT possède est basique et peu performant comparant avec les progiciels et les logiciels développés des fournisseurs et les entreprises concurrentes, ce système s'appelle SGA permet de saisir les bons de commandes, les stocker, l'enregistrement des fournisseurs…, pour une utilisation interne car il ne permet pas le partage externe des informations. »*

❖ **Quelles sont les particularités des achats des marchandises dangereuses par rapport aux autres achats?**

Réponse : *« Les produits chimiques sont soumis à une autorisation ministérielle qui représente un document crucial pour le dédouanement des marchandises. »*

❖ *Quelles sont vos exigences pour conclure un marché et signer un contrat?*

Réponse : *« Le contrat doit comporter des conditions acceptés par les deux parties contractualisées, ainsi sa rédaction doit impliquer ce que suit :*

- *Planning de livraison de chaque expédition ;*
- *Livrer la fourniture sans réserves (conformité qualitatif et quantitatif) ;*
- *La mise en place de la garantie ;*
- *Fournir la documentation technique ;*
- *Notification qui porte la date de la rentrée en vigueur le contrat. »*

❖ **Sur quelle base choisissez-vous le moyen de transport ? Et comment choisissez-vous la compagnie chargée de l'acheminement de la marchandise du pays du fournisseur jusqu'à vos locaux ?**

Réponse : *« Généralement la DAT opte pour le transport maritime pour ses expéditions qui se décrivent par un volume important et une nature spéciale (dangereuse) et pour les petites*

expéditions ou les plus urgentes. Concernant le choix de l'entreprise prestataire de service de transport, la CNAN est la compagnie principale chargée de l'acheminement de notre marchandise, elle est imposée par l'Etat car c'est une compagnie nationale. »

- **Quelles sont les incoterms employés pour accomplir vos contrats ? Et sur quelle base les choisissez-vous ?**

Réponse : *« Les incoterms employés pour accomplir nos contrats sont :*

- ✓ *CFR : c'est l'incoterm le plus utilisé pour le transport maritime ;*
- ✓ *DDP : son utilisation et limité pour quelque produit seulement ;*
- ✓ *CPT : utilisé pour le transport aérien.*

Le but de cette limitation des incoterms et de minimiser les couts de la DAT. »

- **Comment la crise sanitaire du COVID 19 a impacté les achats à l'international ? Comment avez-vous fait face à cette crise ?**

Réponse : *« Oui, la crise sanitaire du Covid-19 a retardé les signatures des contrats, car la DP a demandé des remises des prix de la part de ses fournisseurs grâce à la diminution des revenus de la Sonatrach suite à la diminution de la production et donc les ventes ont été diminuées ainsi que la chute des prix de pétrole au temps de cette période très sensible.* »

- ***Analyse de l'entretien de Service Achats :***

Mettre en place une politique d'achat efficace c'est donc définir un processus d'approvisionnement permettant l'acquisition de fourniture de qualité au prix le plus bas dans un cadre sécurisant, et pour ce faire le Service Achats au niveau de la DAT détermine une politique d'achat pertinente en étroite collaboration avec les différentes fonctions de l'entreprise, capable à déterminer des fournisseurs fiables pour répondre à ces besoins. Mais malgré sa pertinence la fonction achat n'a pas pu atteindre le degré de performance souhaité, cela à cause des contraintes internes et externes qui entravent cette dernière surtout au niveau international.

Signer un contrat c'est une action juridique clé entre deux parties, le demandeur qui vise à acquérir son besoin en très bonne état et en quantité exacte et le fournisseur qui a pris la mission d'approvisionnement et la responsabilité pour la réaliser en respectant les conditions mentionné au niveau de ce document crucial. Le non-respect des clauses et restrictions

contractuelles conduit à un désaccord entre les parties qui dû à des pertes pour les deux, car ce document fondamental est une preuve d'engagement qui doit être respecté tout au long le déroulement de processus liés à cette contrat et chaque erreur va être compensé par une pénalité.

La crise pandémique a touché tous les services de la DAT y compris le Service Achat, ce qui a reculé les signatures des contrats et a engendré beaucoup de cas de retards suite à la diminution de transport de la marchandise, qui a dû à la diminution de la production (surtout ce qui concerne les produits chimiques qui sont des produits consommables et très important pour l'externalisation et le traitement du pétrole et gaz au niveau des régions).

4.1.3. Commission des Ouvertures des Plis (Annexe n°3.23):

- **Le choix du processus de sélection du fournisseur est-il imposé par la procédure de passassions des marchés à la Sonatrach ?**

Réponse : *« Oui, le choix est fait d'après la procédure d'approvisionnement E025 qui définit tous les termes et les conditions de la sélection d'un fournisseur. »*

- **Considérez-vous que les délais de traitement des différents processus soient en adéquation avec les impératifs de production ?**

Réponse : *« Concernant les achats à caractères simples et répétitifs, nous considérons que nous n'avons pas encore atteint nos objectifs d'efficacité demandée, ni au moins pour les achats dangereux et complexes, nous pensons qu'une certaine efficacité est atteinte. »*

- **Est-ce que le nombre moyen des retraits des cahiers des charges et donc les soumissionnaires sont diminués pendant la crise sanitaire Covid-19 ? Et comment cette diminution a impacté les passations des marchés pour le compte de la DAT ?**

Réponse : *« Lors de la crise sanitaire Covid-19, une légère baisse de nombre de plis a été constatée sans impact sur le processus de passation de marché puisque les différentes sociétés assurant le courrier express ont fonctionné continuellement lors la crise et donc acheminer les courriers. »*

- ***Analyse de l'entretien de la COP :***

La procédure d'approvisionnement E025 a réorganisé les bases décisionnelles des passations des marchés en redéfinissant les termes et les conditions de la sélection d'un fournisseur, cette dernière vise à atteindre une efficacité supérieure capable d'améliorer la performance de l'entreprise.

La crise sanitaire a impacté légèrement les retraits des DAO, mais elle avait un impact direct sur les commissions d'ouvertures des plis suites à l'interdictions de tout genre de réunion au sein de la DAT.

4.1.4. Service Opérations bancaires (Annexe n°3.24):

- **Pouvez- vous nous présenter les taches de votre service brièvement, et en quoi consiste votre travail lors de l'opération d'achats à l'international ?**

Réponse : *« Notre service a pour but d'assurer :*

- ✓ *Les opérations de domiciliation bancaire (réservation d'une enveloppe financière pour l'opération d'importation) des contrats ;*
- ✓ *Le report de domiciliation (le service achat nous transmet des factures afin de reporter le cachet de domiciliation auprès la DFC, pour dédouaner la marchandise) ;*
- ✓ *Le paiement des fournisseurs par : Remise documentaire et crédit documentaire*
- ✓ *L'attestation de non transfert : En cas d'un échantillon à titre gratuit, le Service Opération Bancaires assure également l'élaboration d'une attestation de non transfert délivrée par la banque BEA, pour nous permettre de procéder au dédouanement de cette marchandise et à son enlèvement. »*

- **Quels sont les critères de choix de votre banque ? Comment décrivez-vous votre relation avec le banquier ?**

Réponse : *« Selon la politique financière de la Sonatrach, la DAT domicilie ses dossiers auprès de la Banque Extérieure d'Algérie BEA, le choix est imposé par l'Etat. On a de très bonnes relations avec les banquiers, mais si on sent un relâchement ou une diminution du niveau du service lors le traitement d'un dossier, on demande au responsable de changer le banquier afin de bénéficier des meilleurs services à temps. »*

- **Avez-vous des problèmes de délais de livraison de vos fournisseurs étrangers ? Et comment l'avez-vous réglé ?**

Réponse : *« La forte relation de partenariat entre la DAT et ses fournisseurs a permet de les offrir les avantages suivantes :*

- ✓ *Le fournisseur s'engage à effectuer la livraison de la fourniture dans un délai de six mois à compter de sa mise en vigueur ;*
- ✓ *Les livraisons partielles sont autorisées ;*
- ✓ *Le client DAT se réserve le droit de modifier le programme de livraison en fonction de ses besoins en fourniture.*

Au-delà, le fournisseur doit être pénalisé pour le retard de livraison. »

- ❖ **Quelles sont les contraintes rencontrées lors de l'achat à l'international du côté financier ? Quelles en sont les conséquences ?**

Réponse : *« Nous pouvons résumer les contraintes et leurs conséquences comme suit :*

- ✓ *Réception de factures fournisseurs contenant des erreurs empêchant la banque de domicilier le dossier ce qui l'oblige à envoyer des réserves à l'entreprise,*
- ✓ *Envoi d'un nombre limité de documents nécessaire au dédouanement de la marchandise ou ne pas envoyer les originaux des documents;*
- ✓ *Non réception des notifications en temps réel lors de l'arrivée des documents et notamment le dossier contient des réserves ;*

Ce qui concerne les conséquences on a :

- ✓ *Toutes les anomalies touchent aux délais de livraison et donc la production qui vont impacter la performance de la DAT. »*

- ❖ **Quel est votre système de pénalisation pour les fournisseurs qui livrent en retard ?**

Réponse :

- ✓ *En cas de non-respect des délais de livraison prévu d'après le planning par le fournisseur, il devra payer au client DAT une pénalité de 01% du montant des fournitures non livrées par semaine de retard ;*
- ✓ *le montant des pénalités sera payé par le fournisseur, dans un délai de 15jours à compter de la date de notification de décompte ;*

- ✓ *le paiement des pénalités ne libérera en aucun cas le fournisseur de ses obligations contractuelles.*

- ❖ **Comment avez-vous procédé face aux perturbations engendrées par la crise sanitaire Covid-19?**

Réponse : *« En temps de la pandémie Covid-19, les fournisseurs ont profité l'occasion pour ne pas livrer à temps sans qu'ils soient obligés à payer des pénalités. Et donc, dans cette situation de cas de force majeur la DAT n'a pas pénalisé ses fournisseurs pour les retards des délais disant acceptables pour garder de bonnes relations avec ces derniers. »*

- ➢ ***Analyse de l'entretien avec la responsables des Opérations Bancaires:***

Le service des opérations bancaires au sein de la DAT a pour rôle d'assurer la domiciliation bancaires des dossiers que l'on besoin pour finaliser la procédure de dédouanement. Parlant de choix de banque, la Sonatrach y compris la DAT a un seul choix BEA imposé par l'Etat, tandis qu'une importante entreprise comme la Sonatrach devrait domicilie ses dossiers auprès au moins de deux banques afin de bénéficier des meilleurs services, au cas où le service de l'une des deux banques diminue (retard) le responsable des relations bancaires passerait à l'autre et vice versa et c'est une façon de prévention du risque de retard de traitement du dossier d'importation, car les critères primordiales du choix de la banque qui devraient être prises en compte sont la rapidité du traitement de dossier import et le niveau de qualité de service qui se traduit par le partage de l'information en temps réel sous forme de notification afin d'accélérer l'opération d'importation.

Pendant la crise sanitaire Covid-19, le service Opérations Bancaires au sein de la DAT a rencontré une panoplies des contraintes concernant les retards de livraison de la part des fournisseurs et en contreparties des demandes de paiements, ce service n'a pas pu paliers ses risques à cause de manque d'effectif, mais il a pu gérer la situation d'une manière générale afin d'assurer la continuités des processus.

4.1.5. Service Commerce extérieur (Annexe n°3.25):

- ❖ **Vous êtes le responsable de service Commerce Extérieur au niveau de la DAT, pouvez-vous nous parler de votre métier en quelques mots et énoncer vos principales responsabilités ?**

Réponse : *« En tant que manager niveau 01, mon rôle principal est d'encadrer les principaux collaborateurs qui sont responsables des affaires suivantes :*

- ✓ *La réception, la vérification, la présentation et le suivi des dossiers utilisés pour le dédouanement ;*
- ✓ *Elaboration des positions tarifaires et les différentes Visas (franchises) à l'importation ;*
- ✓ *La gestion du contrat des sous-traitances des activités de transits lors de déchargement de matériels tubulaire au niveau du port de Skikda et Djendjen ;*
- ✓ *Le reporting d'activité au middle-manager. »*

- ❖ **Quelles sont les missions principales de votre service ?**

Réponse : *« On peut résumer les missions principales de notre service en:*

- ✓ *Support et assistance aux bases logistiques d'Alger et Mostaganem ;*
- ✓ *Assurer la continuité des activités de transit du matériel tubulaire au niveau de Skikda et Djendjen à travers les procédures de passation des marchés, sélection des bons partenaires, et la gestion du contrat qui en résulte ;*
- ✓ *Assurer la veille tarifaire. »*

- ❖ **Quelles sont les contraintes rencontrées lors des expéditions à l'international ? Quelles sont ses conséquences ? Et comment les optimisez-vous?**

Réponse : *« Les contraintes rencontrées lors les expéditions sont en deux sortes :*

- ✓ *En interne : contraintes informationnelles, car nous ne sommes pas informés de planning prévisionnel des expéditions futures, ce qui a pour conséquence d'être submerger de traitement des dossiers qui sont tenus par les délais de dédouanement ;*
- ✓ *En externe : sa concerne les difficultés de collaboration avec les expéditeurs et leurs froideurs spécialement dans le cas d'incohérence entre le matériel expédier et leurs documents respectifs.*

Comme nous sommes tenus par les délais de dédouanement et d'enlèvement des matériels, les conséquences du non-respect des délais sont :

- ✓ *Financières : paiement de pénalité, paiement des frais supplémentaires et excédentaires engendrés,…*
- ✓ *L'exposition du matériel aux risques de détérioration.*

Nous les optimisons par une réactivité d'une collaboration étroite avec des collaborateurs des bases logistiques, ainsi par l'exploitation de tout le savoir du management opérationnelle acquise. »

- ❖ **Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors d'un dédouanement des marchandises ? Et quelles sont les particularités pour un produit chimique considéré comme une marchandise dangereuse ?**

Réponse : *« Les difficultés qui nous rencontrent lors un dédouanement sont :*

- ✓ *Procédures administratifs assez lourdes imposées par la banque et les bureaux de douane surtout dans les étapes de la domiciliation bancaire les visites douanières et la liquidation de dossier de douane, se rajoute à cela pour les produits dangereux les contraintes logistiques lors de déchargement (sous palan), stockage au niveau de parc à feu et escorte de service de sécurité. »*

- ❖ **Quels sont les points qui devraient être mentionnés dans un document pour le valider ? Et quels sont les critères de conformité lors de la préparation des dossiers ?**

Réponse : *« La validation d'un document douane (facture, liste de colisage, connaissement maritime,...) comporte des points imposés par la législation bancaire, fiscale et douanière, ainsi que les normes et les standards imposées par les organismes internationaux (transport, contrôle de qualité,…).* »

- ❖ **Quel est l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur la démarche de votre service ? Quels sont les grands défis à relaver par votre service ? Et comment l'avez-vous géré ?**

Réponse : *« L'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur la démarche de notre service a été d'ordre organisationnel puisque l'effectif a été réduit de moitié, et donc le plus grand défi a été de mettre en place un système d'urgence redéfinissant l'affectation et l'exécution des*

taches ainsi qu'un nouveau mécanisme de coordination et communication en les différents intervenants de la logistique internationale. »

- ***Analyse de l'entretien de Service Commerce Extérieur :***

Le Service Commerce Extérieur représente le lien entre la DAT et la douane en assurant la réception, la vérification, la présentation et le suivi des dossiers utilisés pour le dédouanement, il veille à assurer la continuité des activités de transit du matériel au niveau des ports à travers les procédures de passation des marchés, sélection des bons partenaires, et la gestion du contrat qui en résulte.

Bien que le la crise sanitaire Covid-19 a impacté toutes les opérations liées à l'approvisionnement à l'international surtout et malgré les difficultés rencontrés grâce aux perturbations engendrés par cette pandémie à l'échelle national et international, le Service Commerce Extérieur a pu réussir d'accompli ses taches dans les meilleures conditions possibles grâce à son pouvoir de gérer la situation pandémique et la capacité de mettre en place des solutions rapides et efficaces pour assurer les expéditions à temps ce qui montre la performance de ce service et son importance pour réussir ce processus.

4.2. Analyse des résultats de l'étude quantitative (questionnaire)

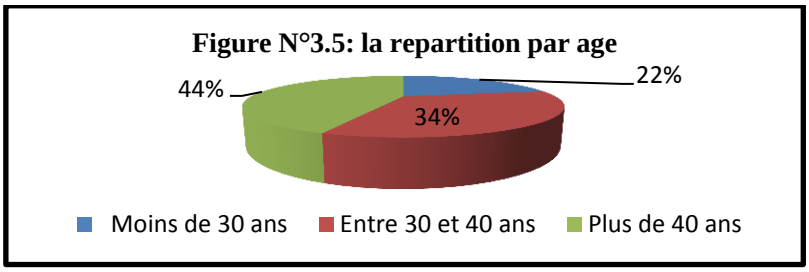
Afin de dégager les forces et les faiblesses du système d'approvisionnement de la DAT en temps de Covid-19, on a pensé qu'il serait plus important de mettre en place un questionnaire sur un échantillon de 50 personnes adressé au personnel (agents et cadres) de la DAT. Par la suite on a tenté de proposer certaines solutions pour remédier aux imperfections **(Annexe n°3.26)**.

1. *Veuillez préciser ci-dessous ?*

a. Age :

Tableau N°3.10 : Répartition par âge

Réponses	Effectifs
Moins de 30 ans	11
Entre 30 et 40 ans	17
Plus de 40 ans	22
Total	**50**



Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

➢ ***Commentaire :***

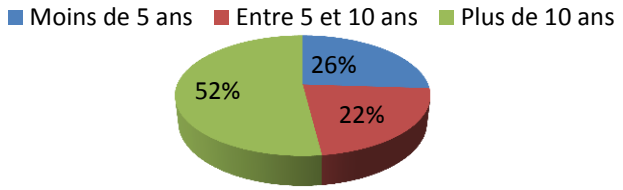
Notre échantillon est diverse, on trouve pour un pourcentage de 22%, des jeunes employés qui sont fraîchement diplômés ou des nouveaux recrutés qui représentent la nouvelle génération de la DAT, des salariés entre 30ans et 40ans qui ont déjà requis une certaine expérience au niveau de l'entreprise et certains entre eux occupent des postes de responsabilité clés dans la gestion des activités, ainsi un pourcentage de 34% qui regroupe des gens expérimentés dans le domaine (responsables, chefs de département, chefs de services..).

b. *L'ancienneté :*

Tableau N°3.11 : L'ancienneté du personnel

Réponses	Effectifs
Moins de 5 ans	13
Entre 5 et 10 ans	11
Plus de 10 ans	26
Total	**50**

Figure N°3.6: L'ancienneté du personnel



Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

➢ ***Commentaire:***

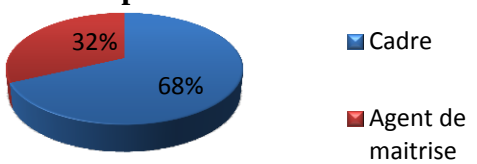
Dans le but d'avoir une idée claire sur l'expérience des employés au sein de la DAT, on a posé cette question qui a une relation directe avec le cycle de vie professionnel. Le diagramme circulaire montre que l'échantillon choisi est hétérogène en matière d'ancienneté vu que 52% du personnel questionné ont plus de 10 ans de travail au sein de la DAT, 26% moins de 5 ans et 22% entre 5 et 10 ans.

c. *La catégorie socioprofessionnelle:*

Tableau N°3.12: Réparation socioprofessionnelle

Réponses	Effectifs
Cadre	34
Agent de maitrise	16
Total	**50**

Figure N°3.7: Répartition socioprofessionnelle



Source : Elaborés par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

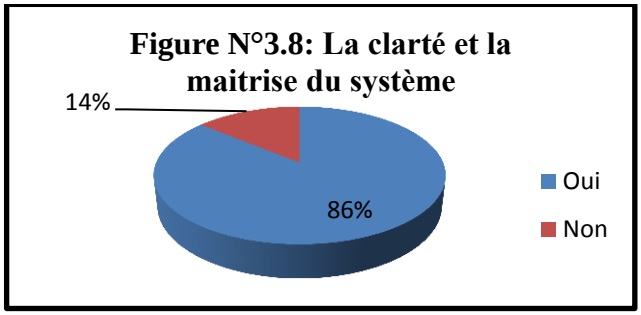
➢ ***Commentaire:***

D'après les résultats obtenus, nous déduisons que le système d'approvisionnement comprend des taches simples et compliquées ce qui explique les catégories des répondants. On constate d'après le diagramme circulaire que 68% des employés questionnés sont des cadres qui représentent la majorité, alors que les restes sont des agents de maitrise.

2. *Le système d'approvisionnement au sein de votre entreprise est-il clair et maitrisé ?*

Tableau N°3.13 : La clarté et la maitrise du système

Réponses	Effectifs
Oui	43
Non	07
Total	**50**



Source : Elaborés par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

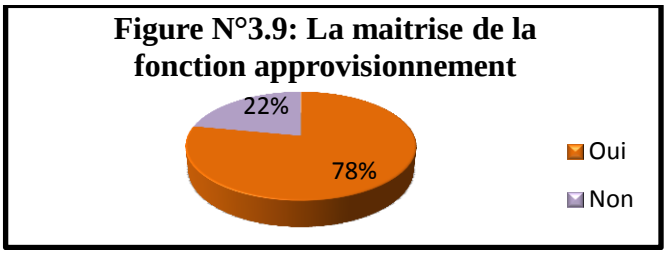
➢ ***Commentaire:***

On remarque que 86% des employés estiment que le système est clair et maitrisé puisqu'il répond aux besoins de l'entreprise, alors que 14% ont supposé le contraire vu qu'il contient des failles dans certains processus.

3. *Ce système répond-t-il aux exigences en matière de maitrise de la fonction approvisionnement ?*

Tableau N°3.14: La maitrise de la fonction approvisionnement

Réponses	Effectifs
Oui	39
Non	11
Total	**50**



Source : Elaborés par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

➢ ***Commentaire :***

Près de 78% du personnel de la DAT affirment que le système répond aux exigences en matière de maitrise de la fonction approvisionnement car les processus et les taches sont

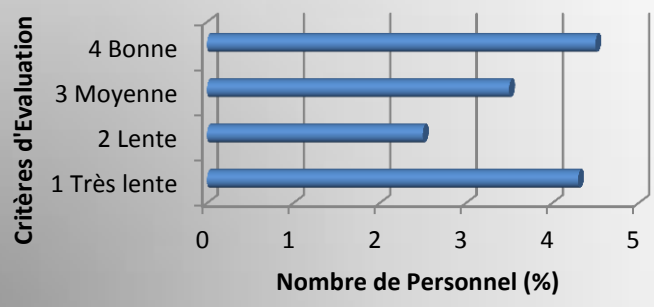
accessibles, alors que 22% ont dit le contraire vu qu'ils trouvent des difficultés dans la réalisation de ces derniers.

4. *Sur une échelle de 1 à 5. Comment appréciez-vous la rapidité du processus d'approvisionnement en temps de Covid-19 ?*

Tableau N°3.15: La rapidité du processus

Réponses	Effectifs
1 Très lente	07
2 Lente	16
3 Moyenne	15
4 Bonne	12
5 Très bonne	00
Total	**50**

Figure N°3.10: La rapidité du processus



Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

- ***Commentaire :***

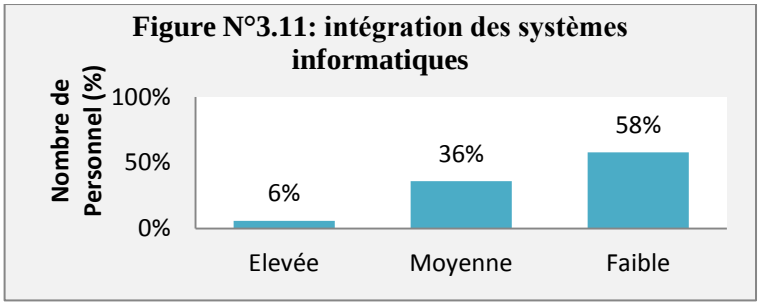
La plupart des réponses évaluant la rapidité du processus d'approvisionnement ont affirmé que le processus est d'une lenteur contraignante puisqu'il y'a plusieurs processus qui prennent temps et demandent beaucoup de paperasse.

Répondant à la deuxième partie de la question, les avis de la plupart des employés se sont concentrés sur la phase de passation du marché concernant l'étape du processus qui prend le plus de temps, car elle passe par plusieurs phases y compris la rédaction de DAO, la publication sur le BAOSEM, le CEOT, les COP technique et commercial pour arriver enfin à la sélection du fournisseur, mais on a recensé d'autres réponses : la phase d'étude juridique, et l'acheminement et la réception du matériel et marchandises, en outre il y a pas mal d'employés qui ont met tout le processus en question.

5. *À quelle fréquence les systèmes informatiques sont intégrés dans le processus d'approvisionnement ?*

Tableau N°3.16 : Intégration des SI dans le processus d'approvisionnement

Réponses	Effectifs
Elevée	03
Moyenne	18
Faible	29
Total	**50**



Source : Elaborés par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

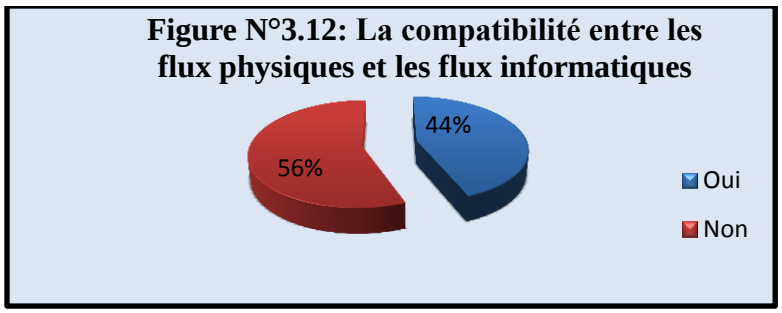
➢ ***Commentaire :***

On remarque d'après les réponses et le diagramme que la fréquence de l'intégration des applications informatiques dans le processus d'approvisionnement est plutôt faible qu'élevée, ce qui explique la mauvaise circulation de l'information surtout aux moments sensibles, malgré que 36% ont la jugée comme moyenne.

6. *Le travail administratif a-t-il été effectué en parallèle avec les flux réel de la marchandise pendant le Covid-19 ?*

Tableau N°3.17 : La compatibilité entre les flux physiques et les flux informatiques

Réponses	Effectifs
Oui	22
Non	28
Total	**50**



Source : Elaborés par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

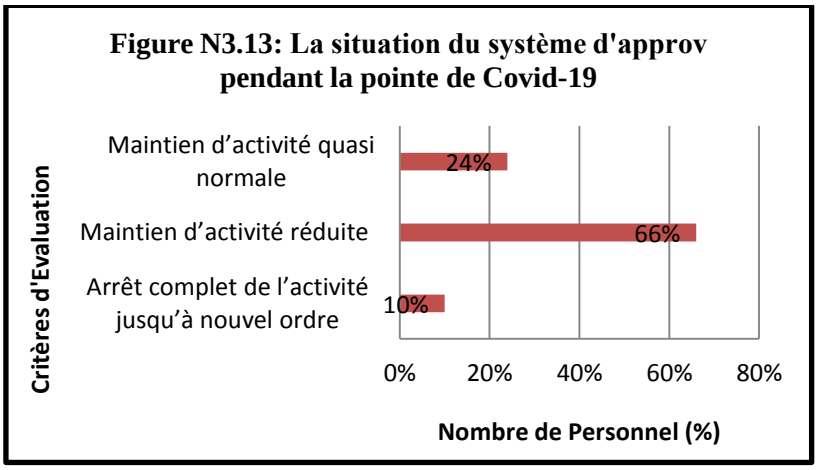
➢ ***Commentaire :***

Au moment de la crise pandémique, 56% de notre échantillon ont trouvé un désaccord entre le travail administratif et les flux réels des marchandises à cause des contraintes imprévues engendrées par cette pandémie au niveau mondial, alors que le restes des employés ont les trouvé compatibles et résistants face à cette situation qui a pu détruire les systèmes économiques de plusieurs autres entreprises.

7. *Depuis l'annonce des mesures de confinement, dans quelle situation s'était retrouvée le système d'approvisionnement de votre entreprise ?*

Tableau N°3.18: La situation du système d'approvisionnement pendant la pointe de la crise pandémique de Covid-19

Réponses	Effectifs
Arrêt complet de l'activité jusqu'à nouvel ordre	05
Maintien d'activité réduite	33
Maintien d'activité quasi normale	12
Total	**50**



Source : Elaborés par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

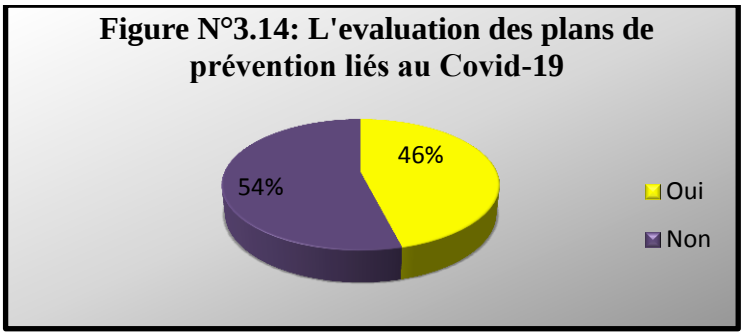
➢ ***Commentaire :***

A la propagation de la pandémie Covid-19, la Sonatrach, et suite à un plan mis par l'Etat, a réduit son effectif à 50% pour qu'elle puisse gérer la situation pandémique, cette réduction a été suivie d'après 66% des interrogés, par un maintien d'activité réduite grâce au confinement imposé par l'Etat et donc la réduction des achats des fournitures (la priorité pour les achats urgents) qui résulte une diminution de la production, pour les 24% des interrogés qui ont opté pour une maintenance d'activité quasi normale, ont visé à travers leurs réponses les conclusions des marchés qui ont été en cours avant le Covid-19, et pour les 10% qui ont choisis l'arrêt complet de l'activité ont visé les marchés dont ses procédures préliminaires ont commencé mais ont été arrêté dès le déclanchement de la pandémie et l'arrêt momentané de toutes les activités mondiales y compris celles de la Sonatrach jusqu'à nouvel ordre.

8. *Mettez-vous en place un mécanisme de suivi et d'évaluation des stratégies et des plans de prévention liés au Covid-19 au niveau de la DAT? Si oui, lesquels ?*

Tableau N°3.19: L'évaluation des plans de prévention liés au Covid-19 au sein de la Sonatrach

Réponses	Effectifs
Oui	23
Non	27
Total	**50**



Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

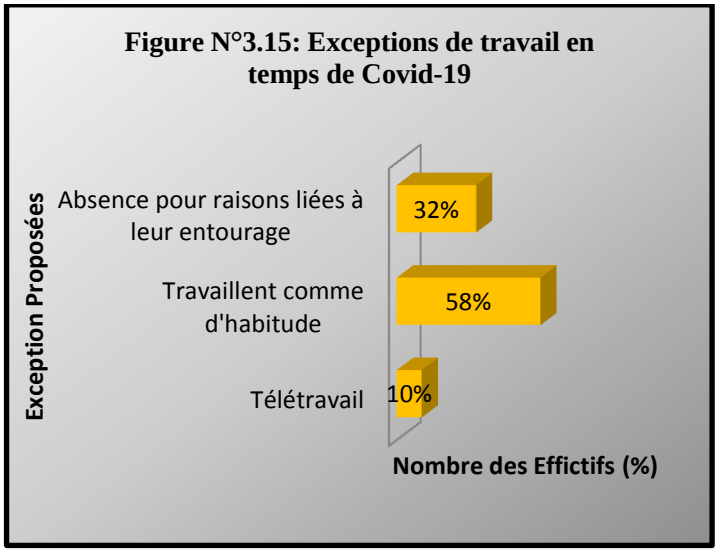
➢ ***Commentaire :***

Malgré la mise en place des plans de préventions pour faire face aux risques liés au Covid-19, comme 46% des interrogés l'approuvent, on remarque clairement que la majorité de 54% n'ont pas les appréciés au point qu'ils ne les prennent même pas en compte, cela grâce à l'inefficacité de ces stratégies au plan personnel ainsi que professionnel.

9. *Les travailleurs ont-ils bénéficié de ce genre d'exception (mentionnées ci-dessous) au moment de la crise pandémique ?*

Tableau N°3.20: Exceptions de travail en temps de Covid-19

Réponses	Effectifs
Télétravail	05
Travaillent comme d'habitude	29
Absence pour raisons liées à leur entourage	16
Total	**50**



Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

➢ ***Commentaire :***

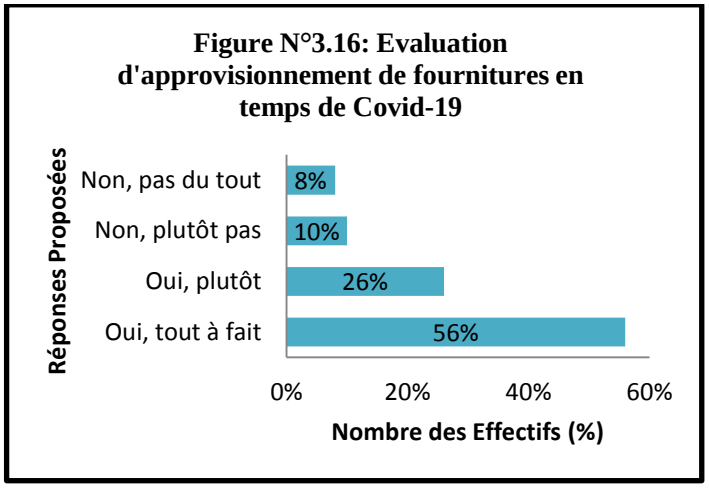
Les exceptions de travail permises aux employés en temps de Covid-19, ont été variées et différenciées selon l'état de chaque travailleur ainsi leur efficacité pour la continuité de déroulement de travail. La Sonatrach a priorisé par son congé exceptionnel les

gens ayant des maladies chroniques et les femmes enceintes ainsi les mamans qui ont des enfants de moins de 04 ans. Et donc, 10% de notre échantillon ont été concernés par cette décision mais vue leurs postes stratégiques, la DAT a opté pour le télétravail comme une solution alternative .On a aussi, 12% des interrogés se sont absentés pour des raisons liées à leurs entourages citant à titre d'exemple : le confinement total imposé à Blida (concernant les habitants de Blida), interdiction de déplacement entre les wilayas pour les travailleurs qui habitent hors d'Alger, les difficultés liées aux transports…, le reste des interrogés qui représentent la majorité avec 58% ont travaillé régulièrement comme d'habitude avec la réduction des horaires de travail journalières (de 8h à 13h).

10. Êtes-vous confrontés à des difficultés d'approvisionnement en produits et composants qui ralentissent votre activité en temps de Covid-19?

Tableau N°3.21: Evaluation d'approvisionnement de fournitures en temps de Covid-19

Réponses	Effectifs
Oui, tout à fait	28
Oui, plutôt	13
Non, plutôt pas	05
Non, pas du tout	04
Total	**50**



Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

- ***Commentaire :***

L'équipe de la DAT a veillé à réaliser toutes les demandes d'achat et à approvisionner les régions par la fourniture nécessaire pendant la crise pandémique afin d'éviter l'arrêt de la production. Les réponses concernant les difficultés d'approvisionnement des fournitures rencontrées en temps de Covid-19 ont été contradictoires entre ceux qui affirmes l'existence des certaines contraintes et d'autres qui les trouves négligentes, chaqu'un d'après son analyse de la situation et le déroulement des activités liées à son poste.

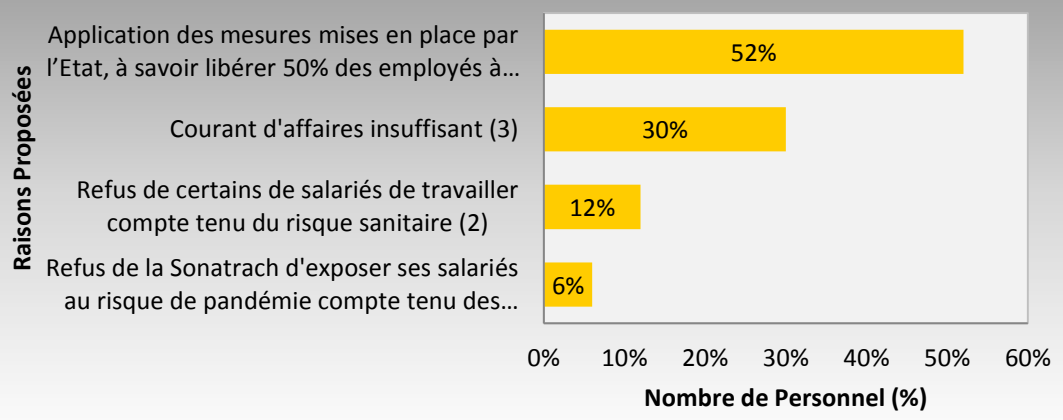
11. Pour quelles raisons avez-vous réduit votre activité en temps de Covid-19 ?

Tableau N°3.22: Les raisons de la réduction des activités en temps de Covid-19

Réponses	Effectifs
Refus de la Sonatrach d'exposer ses salariés au risque de la pandémie compte tenu des conditions de travail	03
Refus de certains de salariés de travailler compte tenu du risque sanitaire	06
Courant d'affaires insuffisant	15
Application des mesures mises en place par l'Etat, à savoir libérer 50% des employés à titre de congé exceptionnel rémunéré	26
Total	**50**

Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats de la recherche

Figure N°3.17:Les raisons de la réductions des activités



Source : Elaboré par nous-même à l'aide du tableur Excel

- ***Commentaire :***

Malgré la multitude des raisons de la réduction des activités en temps de Covid-19 mais le résultat reste le même qui vise en premier lieu le bien-être des travailleurs. 52% des personnes interrogées optent pour la réponse qui suppose que l'application des mesures mises en place par l'Etat, à savoir libérer 50% des employés à titre de congé exceptionnel rémunéré est la raison majeur de la réduction de l'activité au niveau de la Sonatrach, et qui a pour but de réduire le risque de la propagation entre les employés, dans le même contexte on trouve que 12% des interrogés ont exprimé leurs refus de travailler compte tenu du risque sanitaire pour ne pas mettre leurs vies en danger d'après leurs déclarations, ainsi que 6% de notre

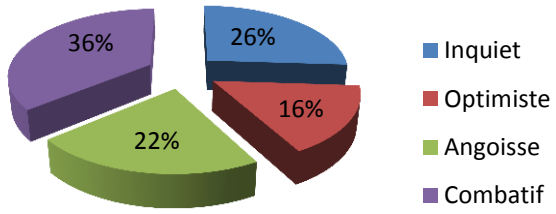
échantillon ont vu que la Sonatrach a refusé d'exposer ses salariés au risque de pandémie compte tenu des conditions de travail malgré son besoin de ses effectifs pour la continuité de ses activités (ce pourcentage est faible car la plupart pense que si ce n'était pas l'état qui a mis en place les mesures de prévention contre la pandémie en premier, la Sonatrach n'aurai jamais faire ça) , tandis que 30% a anticipé que la réduction de l'activité a été causé par l'insuffisance de courant des affaires qui a bloqué la démarche de la chaine d'approvisionnement pour un moment donné.

12. Comment qualifierez-vous l'état de la Sonatrach à la pointe de la pandémie?

Tableau N°3.23: L'évaluation de l'état de la Sonatrach à la pointe de la pandémie

Réponses	Effectifs
Inquiet	13
Optimiste	08
Angoisse	11
Combatif	18
Total	**50**

Figure N°3.18: L'évaluation de l'état de la Sonatrach à la pointe de la pandémie



Source : Elaboré par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

➢ ***Commentaire :***

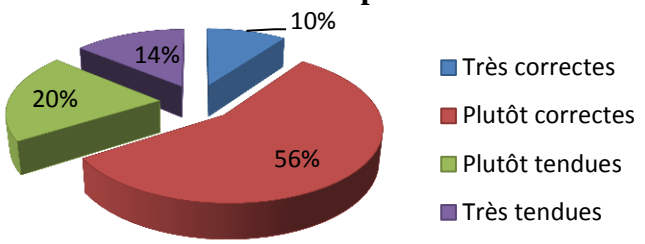
Soit 36% des interrogés ont vu que, la Sonatrach a été parmi les entreprise combattante qui a tout fait pour maintenir l'économie de pays qui est basée sur le secteur des hydrocarbures, et malgré les contraintes bloquante de la pandémie mais cette derrière a pu garantir la continuité de ses activité, suivi par 26% qui ont suggéré que la situation est inquiétante suite à la réduction des activités de la Sonatrach qui va affecter négativement sur la productivité de l'entreprise, et en d'autres part 22% des interrogés ont vu que l'état de la Sonatrach est angoissant suite à l'arrêt de quelques activités temporairement, et enfin 16% des interrogés que personnellement je les ai jugé comme des gens ambitieux, ont vu que malgré la crise sanitaire mais la situation de l'entreprise est optimiste par rapport aux circonstances actuelles.

13. Comment qualifieriez-vous vos relations avec vos fournisseurs en temps de Covid-19 ?

Tableau N°3.24: Evaluation des relations avec les fournisseurs en temps de Covid-19

Réponses	Effectifs
Très correctes	05
Plutôt correctes	28
Plutôt tendues	10
Très tendues	07
Total	**50**

Figure N°3.19: Evaluation des relations avec fournisseurs en temps de Covid-19



Source : Elaborés par nous-même à partir des résultats de la recherche et à l'aide du tableur Excel

➢ ***Commentaire :***

Globalement les relations de la DAT avec leur fournisseurs est considérée correctes à l'avis de 56%, voire très correctes pour 10% de notre échantillon, ces évaluations ont été jugées par rapport aux fournisseurs qui ont respecté les délais des expéditions malgré les contraintes de la crise pandémique. Des interrogés de 17% entre un jugement de plutôt et très tendus concernant cette relation, vise les fournisseurs qui ont pris la pandémie de Covid-19 comme une raison de cas de forces majeures pour éviter les pénalités de retard de livraison.

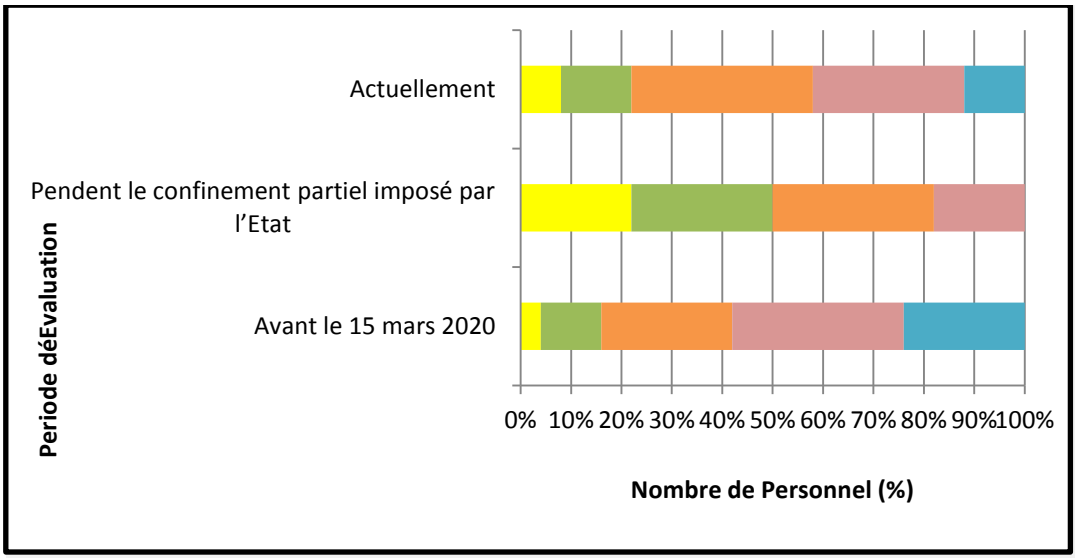
14. Comment évaluez-vous le déroulement des activités de la Sonatrach ?

Tableau N°3.25: Evaluation du déroulement des activités de la Sonatrach

	Extrêmement insatisfait (e)		Insatisfait (e)		Neutre		Satisfait (e)		Extrêmement satisfait (e)	
Avant le 15 mars 2020	02	04%	06	12%	13	26%	17	34%	12	24%
Pendent le confinement partiel imposé	11	22%	14	28%	16	32%	09	18%	00	00%
Actuellement	04	08%	07	14%	18	36%	15	30%	06	12%

Source : Etabli par nous-même à partir des résultats de la recherche quantitative

Figure N°3.20: Evaluation du déroulement des activités de la Sonatrach



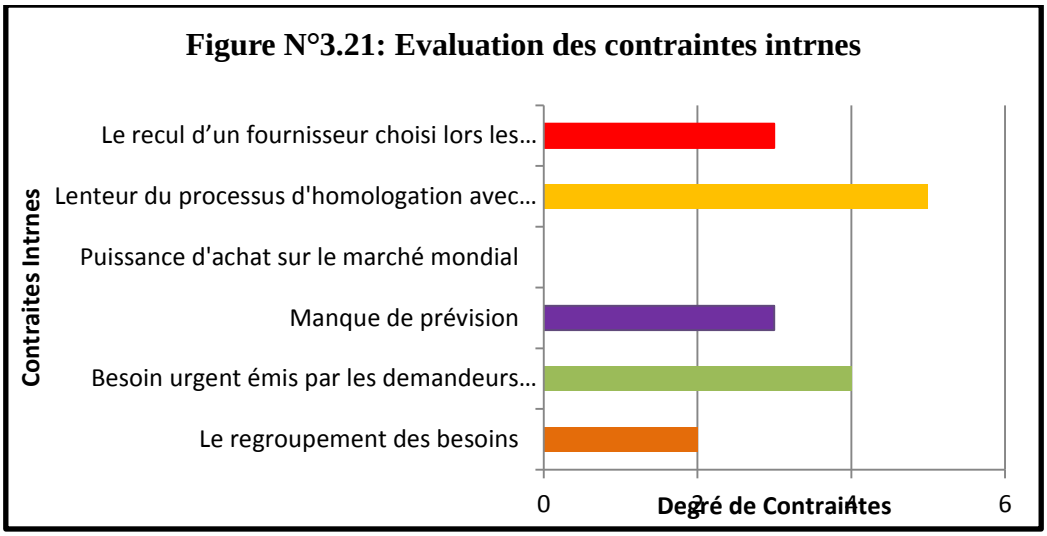
Source : Elaboré par nous-même à partir du tableur Excel

- ***Commentaire :***

D'après notre échantillon, le déroulement des activités de la Sonatrach avant le 15 mars de l'an dernier a été généralement satisfaisant, la dégradation a été particulièrement marquée au niveau de quelques procédures administratives. Pendant la crise pandémique, on marque une insatisfaction de 50% des employés, en raison de l'arrêt de leurs activités. Actuellement, avec la récupération habituelle des activités au sein de la DAT, la satisfaction des employés a raugmenté car le système d'approvisionnement est redynamisé, et ses derniers peuvent réaliser ses taches facilement avec les particularités autorisées en ce moment.

- *Comment jugez-vous les contraintes (internes) suivantes ?*

Figure N°3.21: Evaluation des contraintes intrnes



Source : Elaboré par nous-même à partir du tableur Excel

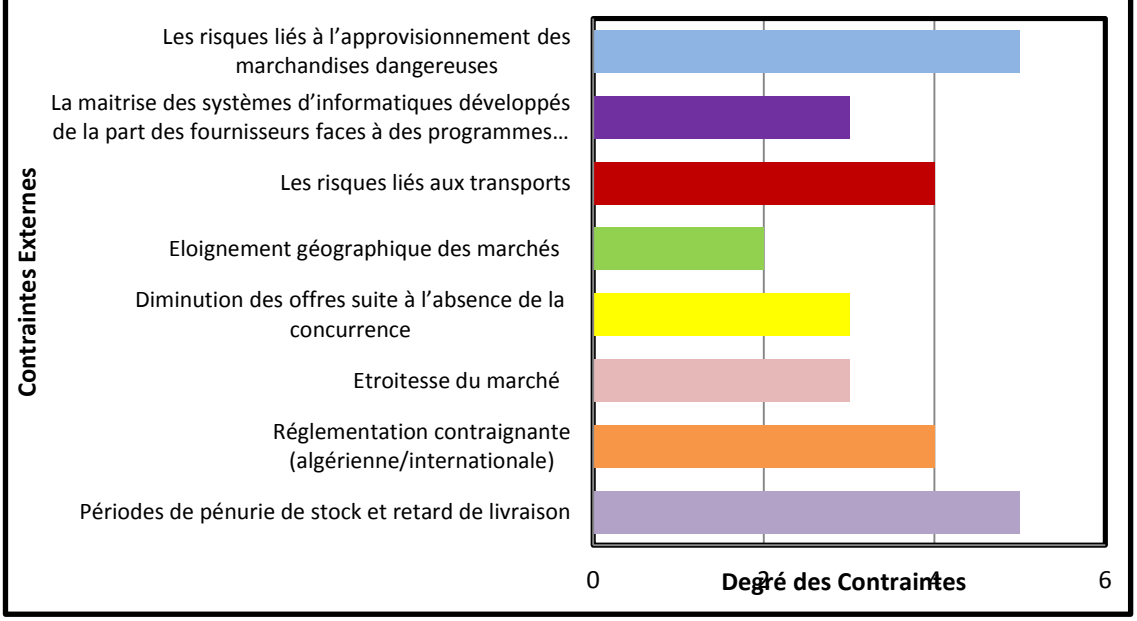
- ***Analyse :***

Nous remarquons que la contrainte interne bloquante est la lenteur du processus d'homologation avec le fournisseur la procédure d'approvisionnement qui prend le plus de temps est la passation du marché dont la Sonatrach choisit son fournisseur qui lui attribue le contrat de fourniture, durant la période de Covid-19, cette procédure a été plus prolongée grâce aux barrières contraignantes imposés par les Etats qui ont diminué toute sorte d'activité afin d'éviter la propagation de la pandémie. Venant en deuxième position la contrainte de besoin urgent émis par les demandeurs des régions évaluée comme une source de difficultés majeures car la production au niveau des régions peut être arrêté suite à un retard exprimer par cette dernière. Les interrogés jugent le recul d'un fournisseur choisi lors les ouvertures des plis et le manque de prévision comme des contraintes plutôt gênantes pouvant nuire le bon fonctionnement de l'approvisionnement et représentent des obstacles pour atteindre les objectifs fixés.

Ensuite, on a le regroupement des besoins comme une contrainte parfois gênante car l'attente des demandes exprimées par plusieurs régions peut causer un retard gérable et rectifiable pour le lancement de process d'approvisionnement. Enfin, la puissance d'achats sur le marché mondial de la DAT n'a aucun impact sur l'opération ce qui montre une puissance d'achat remarquable dont la Sonatrach se dote sur le marché d'énergie mondial.

- **Comment jugez-vous les contraintes (externes) suivantes ?**

Figure N°3.22: Evaluation des contraintes externes



Source : Elaboré par nous-même à partir du tableur Excel

- ***Analyse :***

On remarque l'existence des deux contraintes bloquantes au niveau externe, la première concerne les risques liés à l'approvisionnement des marchandises dangereuses qui sont imprévus et qui peuvent engendrer des pertes considérables pour les deux parties de contrat, la deuxième capte les périodes de pénurie des stocks ainsi le retard de livraison qui risque de ne pas atteindre le seuil journalier prévu de productivité. Arrivant par la suite aux contraintes imposés par les systèmes douaniers rigoureux et contraignants lors de l'arrivée de marchandise, engendrant des retards de livraison et des surcouts sur la marchandise importée, ainsi les risques liés au transport surtout ceux des marchandises dangereuses. Ensuite, on a l'incapacité du personnel de la Sonatrach de maitriser les systèmes informatiques dans l'absence des logiciels qui gèrent les activités de l'entreprise, on trouve aussi l'étroitesse des marchés dû à la pénurie des offres proposées ainsi que l'éloignement géographique de certains fournisseurs impactant les délais de livraison.

5. La mise en place d'un processus de gestion des risques liés aux approvisionnements (Processus de SCRM)

La nécessité d'une maîtrise des risques s'inscrit dans une démarche d'actions préventives et agiles des risques. Malheureusement, les entreprises publiques en Algérie y compris la Sonatrach ne possède pas une culture de prévention contre les risques ce qui engendre des perturbations inattendues dans leurs systèmes de travail qui dut a des pertes immenses.

5.1. Identification des risques

A travers l'analyse du Département Approvisionnement et Transport, ainsi que le processus d'approvisionnement standard de la DAT et particulier des marchandises dangereuses en temps de Covid-19, l'analyse des entretiens, le questionnaire des contraintes et un brainstorming avec le responsable de Direction Commerce Extérieur ainsi que d'autres intervenants, nous avons pu dresser une liste des risques liés aux approvisionnements possibles:

A. Dysfonctionnement de la chaîne d'approvisionnement;

B. Manque de protection de la santé ou de la sécurité des employés et des riverains (utilisation de produits chimiques dangereux pour la santé ou hautement explosifs…) ;

C. Destruction totale ou partielle d'une usine (explosion, incendie…) conduisant à un arrêt de production (risque aggravé si la production est mono-source) ;

D. Absence de méthode efficace pour gérer les crises pandémiques ;

E. Réception non conforme (cout, qualité, délai) ;

F. Envoi d'un dossier incomplet au dédouanement de la marchandise;

G. Budget limité notamment pour les besoins ou des investissements lourds programmée et planifiée au préalable ;

H. La volatilité des prix sur le marché des énergies et matières premières ;

I. La réglementation algérienne contraignante lors de prestation de service ;

J. Arrêt de prestation de service et diminution d'importation des produits suite à la crise sanitaire ;

K. Les besoins exprimés ne sont souvent pas satisfaits à temps ;

L. Réception souvent tardive des documents originaux ;

M. L'engorgement du port de transition dû au retard de livraison ;

N. Le dépassement des délais de dédouanement de marchandise à cause de l'arrivée de marchandise avant les documents empêchant son relèvement et générant des délais et coûts supplémentaires ;

O. Infraction aux législations douanières et contentieux douaniers suite à la réception d'un document scanné non original envoyé par le fournisseur étranger;

P. Anomalies dans les documents pour les opérations couvertes par un crédit documentaire;

Q. Le traitement des dossiers d'importation auprès d'une seule banque.

5.2. Analyse des risques

Vu que la DAT ne possède pas vraiment un registre de maitrise de risque, alors, nous avons décidé d'établir un essaye approximatif simulé à une étude réelle en utilisant les cotations des risques résultent d'une combinaison (Gravité X Fréquences) que l'on pas utilisée grâce à la non-disponibilité de ces données. L'analyse des risques par processus est réalisée sur la base de la matrice de criticité**.**

Tableau N°3.26 : Matrice de Criticité

Gravité	Description
Extrêmement élevé	Risque ne peut pas être toléré
Elevé	Les risques doivent être réduits grâce à des mesures de réduction des risques
Acceptable	Des efforts devraient être faits pour réduire le risque
Résiduel	Risque considéré comme tolérable
Insignifiant	Tellement bas que la réduction supplémentaire des risques ou ne doit pas être considérée

Source : NAAMOUNI (F) : L'MPACT DE LA GESTION DES RISQUES SUR LA PERFORMANCE DES ACHATS INTERNATIONAUX, Etude de cas : LINDE GAS ALGERIE, Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, EHEC, Alger, 2020, P156.

5.3. Evaluation et traitement des risques

A ce stade, nous allons faire une analyse de gravité de chaque risque mentionné ci-dessus et les actions pouvant être établies pour les faire face :

Tableau N°3.27: Evaluation de gravité des risques et les actions préventives proposées

Risques	Gravité	Actions préventives
A	**Extrêmement élevé**	-Revoir le planning d'approvisionnement ; -Evaluer les niveaux de stock et les risques de ruptures ; -Procédure gestion des situations d'urgences ; -Plan de maintenance et évaluation des sous-traitants.
B	**Elevé**	S'informer sur la nature de chaque produit chimique en consultant sa fiche technique et son mode d'utilisation ainsi les conditions de leur stockage
C	**Extrêmement élevé**	Mettre en place des stratégies et des plans de secourisme pour protéger le personnel et vérifier périodiquement les installations afin d'éviter les dégâts
D	**Elevé**	La mise en place d'un plan de prévention contre le Covid-19, et sensibiliser les travailleurs sur la gravité de la situation et les précautions nécessaires pour éviter les contaminations.

E	**Extrêmement élevé**	Application de la procédure de traitement des non conformités
F	**Acceptable**	bloquer le paiement jusqu'à ce que le fournisseur complète la documentation en préparant des écrits prouvant la raison du blocage
G	**Elevé**	Prioriser les expéditions des achats urgents concernant la production
H	**Résiduel**	S'approvisionner pendant la basse saison
I	**Acceptable**	Négociation avec les fournisseurs étrangers et les appeler à effectuer une veille réglementaire
J	**Elevé**	Coordonner avec les demandeurs afin de prioriser les achats nécessaires
K	**Acceptable**	S'approvisionner temporairement des autres régions pour ne pas arrêter la production
L	**Insignifiant**	Au moment de Covid-19, ce problème a été régler par l'acceptation des copies pour faciliter le déroulement des activités
M	**Résiduel**	Accélérer les opérations douanières après le débarquement pour compenser ce retard
N	**Elevé**	C'est un risque insurmontable que l'organisation ne peut anticiper ceci dit la DAT revois les conditions avec son fournisseur étranger
O	**Acceptable**	Vérification rigoureuse des documents avant les transférer au transitaire.
P	**Acceptable**	Validation électronique des factures fournisseur en amont par le responsable des relations bancaires avant l'envoie par canal bancaire
Q	**Elevé**	Avoir au moins deux interlocuteurs bancaires

Source : Elaboré par nos soins

5.4. Maitrise des risques

Dans cette étape nous allons proposer des actions correctives en fonction du niveau de criticité.

Tableau N°3.28: Actions correctives proposées

Risques	Impacts	Actions correctives
A	Un arrêt de production, des retards de livraisons et ruptures en rayon	Pour éviter les ruptures de stocks, il faut réorganiser le système d'approvisionnement et retirer les anomalies qui l'entravent.
B	Risque qui menace la santé et la sécurité des employés	Former le personnel, et faire appeler des experts pour le traitement des produits chimiques
C	Dégâts considérables sur l'environnement et le personnel	Renforcer la supervision technique et ne pas tolérer les pannes et les endommagements des installations, et ne pas mélanger les produits chimiques
D	Propagation pandémique entres les travailleurs, qui vise en premier lieu les gens qui ont une faible immunité possédant des maladies chroniques	Etablir un nouveau registre de management des risques En introduisant les nouveaux scenarios y compris celles qui concernent les pandémies
E	Bloque le solde de dossier, jusqu'à la rectification des réserves, ainsi il bloque la libération de la caution de bon fin d'exécution	Verrouiller les contrats en bien définir les articles et les responsabilités des parties contractuelles.
F	Engendre des pénalités de retard	Bloquer le paiement jusqu'à nouvel ordre
G	Limiter ou bloquer les achats	Mettre des plans de prévision des achats en respectant un intervalle raisonnable et bien étudié
H	Calculs les prévisions budgétaires non stables	Continuer en approvisionnement durant la basse saison
I	Ralentir l'exécution et le déroulement de processus d'approvisionnement	Négocier avec les fournisseurs prestataires de services d'expertise sur les conditions de paiement selon la réglementation algérienne
J	Diminution de la production	Communiquer les besoins avec précision afin recourir à l'importation des produits stratégiques en quantité précise
K	Diminution ou arrêt de la production	Diversifier les sources d'approvisionnement pour chaque fourniture de matériels et matières premières
L	Retard dans la préparation des documents nécessaires pour le dédouanement des	Eliminer les quantités énormes de la paperasse en développant des systèmes informatiques pertinents pouvant contemporains les nouvelles

	marchandises	technologies
M	Baisse du niveau de production	Faut toujours garder le niveau du stock de sécurité pour ne pas confronter ce genre de risque qui menace la productivité
N	Pénalité couteux pour la DAT	le fournisseur doit accélérer l'opération d'envoi de documents conformes au niveau de la banque
O	Retard de dédouanement engendrant des pénalités pour la DAT	Régler le contentieux dans les brefs délais
P	Envoie d'un réserve de la part de la banque	L'envoie immédiat des documents reçus en ligne du fournisseur par l'acheteur au responsable des relations bancaires pour la vérification et la confirmation
Q	Un problème au niveau de cette banque répercutera sur l'ensemble du traitement du dossier et par la suite toute la chaine logistique	Mettre les interlocuteurs bancaires en concurrence

Source : Elaboré par nos soins

5.5. Communication et concertation

La mise en œuvre du processus de management du risque comprend les principes de prise de décisions et les raisons pour lesquelles certaines actions doivent être appliquées, est nécessaire. Toute structure publique doit procéder un registre de management des risques comportant les risques majeurs qui touchent son secteur pour minimiser les dégâts les risques imprévus.

5.6. Surveillance et revue

La DAT doit posséder des experts de management des risques qui veillent au contrôle continu des risques en fonction de leur criticité en tenant compte des évolutions des environnements internes et externes. La revue est plus périodique, trimestriellement au niveau sites et annuellement au niveau central.

6. Analyse SWOT du processus d'approvisionnement de l'entreprise Sonatrach

Après l'observation et l'analyse de l'entreprise Sonatrach en termes d'approvisionnement et activités liées à l'approvisionnement, nous pouvons en tirer les forces et faiblesses du système, les résultats sont les suivants :

Tableau N°3.29: Analyse SWOT du processus d'approvisionnement de l'entreprise Sonatrach au temps de Covid-19

Forces	Faiblesses
-L'existence d'un système d'approvisionnement claire qui répond aux exigences en matière de maitrise de la fonction d'approvisionnement. - La fiabilité et la répartition des tâches bien faites et largement accomplies par les différents services de la DAT; - L'appel d'offre comme mode de passation permet d'assurer la plus grande égalité de traitement entre les candidats ainsi qu'une meilleure adaptation de la procédure à l'objet du marché ; - Le logiciel SGA (système de gestion de l'approvisionnement) qui permet un partage d'informations entre les régions et la DAT Alger. - une collaboration de longue dates entre la DAT et ses fournisseurs/ partenaires - Transparence et égalité de traitement entre les fournisseurs étrangers et les fournisseurs locaux ainsi qu'une meilleure adaptation de la procédure à l'objet du marché - L'appel à la concurrence comme mode de passation favorisant la transparence, l'égalité et la concurrence. - Existence de bases logistiques dans les différents ports et aéroports algériens assurant aves efficacité les taches de transit et de transport	-Système organisationnel obsolète demande beaucoup de formalités de paperasse absence de l'outil informatique et des progiciels de la gestion de la chaine logistique. - Non adéquation des profils des cadres, avec leur fonction et mission. - Lenteur dans la passation des marchés, notamment le Processus d'Appel d'offres qui nécessite le respect des procédures fortement formalisé causant de long délais -Formalités très contraignantes, et lourdeur des démarches administratives. - Manque de circulation de l'information (le système de coordination entre les différents services n'est pas adéquat au standard moderne) - Le logiciel SGA manque d'une certaine souplesse, de performance informatique ce qui ne permet pas à l'entreprise d'établir un échange avec les fournisseurs de manière à gagner du temps et d'arriver à de meilleurs résultats. - Absence d'un système de télétravail assurant le suivi de la logistique en temps réel (le cadre est obligé de se déplacer au lieu de travail pour assurer le suivi)

Opportunités	Menaces
- Capacité d'accès aux moyens financiers au nouveaux savoir-faire, aux connaissances nouvelles tant techniques, que technologiques. - Partenariat avec les fournisseurs stratégiques. - Capacité d'exportation des produits tels que le gaz et le pétrole - Augmentation de quota de production par l'OPEP - Augmentation de parts de marché : possibilité d'acquérir plus de parts de marché suite à l'incapacité des autres compagnies pétrolières de fournir leurs clients à cause des effets néfastes de la pandémie Covid-19	- Intensité concurrentielle élevée dans le secteur pétrole et gaz - Incertitude des prévisions budgétaires et augmentation des achats urgents émis par les régions. - Fluctuations des taux de changes - Impact des crises pandémiques non prévues tel que la crise sanitaire Covid-19 - Les couts d'importations très élevés - Contraintes douanières sachant que la division production ne bénéficier encore de couloire vert (visite systématique pour chaque importation)

Source : Etablie par nos-soin à partir des remarques prises durent le training

Section 04 : Suggestions et recommandations

Malgré la politique parfaitement adaptée de la Sonatrach ainsi de la DAT, son importance pour l'économie Algérienne et son poids sur le marché mondial, mais elle reste tout de même confrontée à des risques et des contraintes parfois imprévus tel que la crise sanitaire Covid-19.

Dans le but de mieux maitriser ces menaces et améliorer la performance des taches liés à ce processus, nous proposons ces suggestions et recommandations qui portent sur l'amélioration des points suivants:

- ***Service Mangement des Risques***

Introduire un nouveau service au sein de la DAT, d'où des experts et des managers vont s'occuper d'établir un registre qui contient les risques et les scénarios possibles qui peuvent affronter ses activités afin de mettre des actions préventives et correctives pour les gérer.

❖ ***Les outils informatiques***

Les outils informatiques peuvent enrichir une nouvelle fonctionnalité capable de répondre à la majorité des besoins exprimés par les utilisateurs pour gérer leurs opérations logistiques.

Et pour cela on propose un recours aux systèmes d'information plus améliorés à savoir des logiciels et progiciels de gestion qui relient les différents services de la DAT, tels que : les ERP (Entreprise Ressources Planning), qui auront comme retombées :

- La réduction du temps de production et de traitement des informations (Demandes d'achats, instructions aux banquiers, instructions aux assureurs …)
- La réduction voir l'approche du concept « zéro papier », de la manipulation du nombre énorme de documents ;
- La création de certains postes de travail pour gérer ce genre de système;

Permettant ainsi :

- ✓ Des gains significatifs en termes de coût et de productivité ;
- ✓ Une meilleure utilisation des ressources matérielles et humaines ;
- ✓ Une meilleure traçabilité des données et maîtrise des opérations et des flux d'information qui les régissent ;
- ✓ Une réduction de nombres d'erreurs lors des préparations des commandes ;
- ✓ Une amélioration des conditions de travail.

❖ ***Amélioration de la gestion des stocks***

- ✓ Favoriser une collaboration franche entre acheteurs et magasinier, afin d'éviter les coûts de sur stockage et les dépenses non rentables à l'entreprise dues à une mauvaise expression du besoin (méconnaissance de l'acheteur de la quantité du matériel stocké), ce qui permet une meilleur gestion des stocks de l'entreprise.
- ✓ Mettre en place une nouvelle stratégie de gestion de stocks afin d'éviter les ruptures de stocks ;
- ✓ Le service production doit déterminer avec précision les consommations moyenne des matière premières tels que les produits chimiques et leurs évolutions.

- ***Intégration de la négociation***

Intégrer au processus les méthodes et techniques modernes de négociations afin de donner aux soumissionnaires plus de facilites dans la modification de leurs offres et afin d'exercer des méthodes et stratégies réelles de commerce international au niveau d'une entreprise si importante dans son domaine tels que la Sonatrach et ses structures;

- ***Passation du marché***

Favoriser le gré à gré et l'attribution directe du marché dans des situations assez perturbées comme la situation de crise sanitaire Covid-19, au lieu d'avoir recours à une longue procédure de détermination du fournisseur moins disant, afin d'obtenir gains de temps;

- ***Sélection des fournisseurs***

Nous suggérons, l'utilisation d'Internet pour la recherche des fournisseurs potentiels cela permettra la constitution d'une banque de fournisseurs importants et utiles. A cet effet nous recommandons l'utilisation des moteurs de recherche et des sites web tels que :

- www.lereseaudesachats.com;
- www.ientreprise.com;
- www.acheteursinfo.com;
- www.entrepriseinternet.net.

Cette banque de données permet de juger les différents fournisseurs par leurs qualités prix et délais de livraison tout en les mettant en concurrence.

En outre un suivi des produits sur le marché, permettra d'acquérir des produits innovés plus efficaces et voire même bon marché.

- ***Formation sur la gestion de temps***

La gestion du temps, est un des outils de développement des capacités personnelles en management et en efficacité du travail. La formation sur ce genre des outils vise à sensibiliser le personnel intervenant dans la réalisation du processus d'approvisionnement dans sa globalité sur l'importance du facteur temps dans le bon déroulement de cette activité et dans l'atteinte d'une performance satisfaisante en vue d'éliminer les attentes inutiles qui ralentissent le bon déroulement de chaque sous-processus.

Ajoutant à ce qui a mentionné auparavant les suggestions suivantes :

- Adopter des méthodes de prévision plus fiables et pertinentes en mettre en places la possibilité des évènements inattendus ;
- Importer selon l'Incoterm FOB pour mieux contrôler les coûts d'importation et contribuer au développement économique de l'Algérie
- Développement des plans et des stratégies de réduction des coûts d'importation en se basant sur l'évitement des pénalités et la préparation des dossiers de dédouanement à temps;
- Programmation des meetings entre les différentes parties intéressées pour discuter des contraintes qui entravent le processus d'approvisionnement international et le suivi d'avancement de ce processus pour éviter les retards de livraison ;
- Investir sur le facteur humaine par les formations surtout dans le domaine informatique pour développer le système actuel de circulation des informations ;
- Décentraliser la prise de décision concernant les changements de programme d'approvisionnement pour éviter la lenteur d'information concernant la passation de commande surtout pour les cas et les situations exceptionnels.

Conclusion du chapitre :

Dans ce troisième chapitre nous avons donné un aperçu organisationnel du Groupe Sonatrach son domaine d'activité, sa mission ainsi que ses parties prenantes, tout en se focalisant sur la DAT/DP où s'est déroulé notre stage pratique.

Les deux enquêtes, quantitative et qualitative, que nous avons menées au sein de la DAT ont pour but de déceler les risques qui peuvent affronter son système d'approvisionnement afin de pouvoir proposer un tas d'actions préventives pour prévenir la survenance de ces derniers et de mettre en place un plan d'actions correctives et agiles en cas de survenance.

C'est à l'aide d'une démarche méthodologique mixte que nous avons pu réaliser notre objectif d'étude et faire ressortir une synthèse et parvenu à proposer des recommandations en espérant qu'elles soient prises en considération en vue d'améliorer et d'optimiser la performance de cet organisme.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Tout au long de notre stage nous avons eu l'occasion d'assister au déroulement des différentes opérations liées à l'approvisionnement à l'international effectuées au sein de l'organisme d'accueil DAT- DP- Sonatrach en contactant l'ensemble du personnel qui nous a donné une vision précise de chaque démarche, ce qui nous a permet de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises au cours de notre cycle de formation.

Les entreprises ont pris conscience suite à la pandémie Covid-19 qui a pris en un temps record crise économique et sociale mondiale, que les risques font partie des affaires, et que la gestion des risques est essentielle au succès. Elles redéfinissent maintenant leurs priorités afin de tirer meilleure partie des ressources humaines et processus et de la technologie en vue de faciliter la mise en œuvre d'initiatives de gestion du risque d'entreprise qui correspondent aux objectifs de l'organisation et génèrent davantage de valeur.

Dans le présent travail, nous nous sommes intéressés à l'étude de l'impact de la maîtrise des risques liés à l'approvisionnement à l'international sur la performance de la fonction de l'entreprise. En effet, notre objectif était de montrer l'importance de la mise en place d'un plan prévisionnel pour la gestion ces risques en adoptant une méthodologie descriptive et analytique reposant sur une analyse des procédures d'approvisionnement à l'international à travers d'une enquête effectuée au sein de la DAT ainsi que nos constats.

Notre recherche nous a permis de connaitre les particularités d'acquisition des produits chimiques considérés comme des matières dangereuses vue leurs dangerosités et mettre le point sur leur importance pour l'externalisation et le traitement du gaz et pétrole bruts qui seront dirigés vers l'exploitation et la commercialisation, ainsi les risques liés à l'approvisionnement de cette marchandise et les mesures devant être adoptés par l'entreprise pour les gérer efficacement surtout au moment sensibles tels que la crise sanitaire Covid-19.

Nous avons d'abord analysé le processus d'approvisionnement de la DAT, puis nous avons effectué par la suite une analyse par un ordre chronologique, un cas réel d'approvisionnement d'une marchandise dangereuse en temps de Covid-19. De plus, nous avons exploité les informations remontées du terrain via l'interview semi directive et le questionnaire afin d'effectuer une analyse fiable basée sur des données tangibles. L'analyse des contraintes auxquelles le processus d'approvisionnement s'y opposé a permis d'identifier

les principaux risques pouvant interférer sur la stabilité et la performance de l'entreprise qui se résume dans la rentabilité de cette dernière.

Nous avons constaté au long de notre stage pratique que l'expérience dotée par la Sonatrach, acquise depuis sa création et son savoir-faire manageriel lui ont permis de maintenir le titre de leader des hydrocarbures sur le marché national, son système d'approvisionnement utilisé répond aux besoins et presque à toutes les exigences et permet de parer à tous les litiges qui peuvent survenir lors de l'exécution d'un contrat avec des fournisseurs, mais la contrainte majeure pour ce dernier concerne les délais d'approvisionnement qui sont très longs, et cela se répercute sur l'efficacité de ce système. Malgré sa position, la politique de gestion des risques n'est certes pas totalement formalisée car ce concept ne fait même pas parti de la culture d'entreprise.

Néanmoins la mise en place de pratiques plus efficaces et conformes aux exigences de la bonne gouvernance pour rafraîchir le système qui souffre de lenteurs, d'une gestion administrative souvent faible et parfois d'incohérences dans l'application d'où la véritable faiblesse se situe essentiellement dans cette mise en œuvre.

A partir de l'analyse des résultats , nous nous sommes permis de faire une simulation de la mise en place d'un essaye du processus de Supply Chain Risk Management pour établir des plans d'actions en cas de survenance du risque en s'aidant d'outils de traitement de risques, car nous avons jugé que la maitrise des risques influe positivement sur la performance de système d'approvisionnement à travers l'identification des risques, les évaluer et mettre en place des plans d'actions.

Sur le plan méthodologique, les résultats auxquels nous sommes arrivés nous ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

- **Affirmation partielle de l'hypothèse 1 :** l'analyse du processus d'achats à l'international nous a certes permis d'identifier certains risques mais il a aussi fallu faire appel à d'autres outils comme l'analyse SWOT, grille des contraintes.
- **Affirmation de l'hypothèse 2 :** la particularité des marchandises dangereuses se trouve dans leurs compositions à caractère dangereux, ce degré de dangerosité provoque de différents risques lors du transport, la manutention et le stockage de ces dernières et qui peuvent nuire à la santé des personnes impliquées et à l'environnement dans lequel elles sont présentes.

- **Affirmation de l'hypothèse 3 :** afin d'y remédier aux risques liées aux matières dangereuses, des dispositions et des réglementations nationale et internationales sont mise en pratique pour régir le transport, la manutention et le stockage de celles-ci, et des sanctions en cas de non-respect de ces dernières.
- **Infirmation de l'hypothèse 4 :** les affaires de groupe Sonatrach dans son ensemble a été impacté par la crise sanitaire Covid-19 dû à la réduction significative des dépenses d'exploitation, notamment à travers l'optimisation des achats, la rationalisation de l'utilisation des stocks, et l'adaptation de service minimum après avoir libérer la moitié d'effectif.

A la fin de notre étude, dans le but de mieux maitriser ces risques et améliorer la performance de système d'approvisionnement, il serait opportun pour DAT ainsi la Sonatrach d'adopter une démarche prévisionnelle plus fiable, que ça soit les prévisions pour ses besoins ou pour son budget.

Ensuite, en vue de coordination des taches de différents services, il serait mieux d'utiliser des outils informatiques plus améliorés, à savoir un logiciel plus pertinent qui les relierait ERP.

Ainsi, des meetings devraient être programmés fréquemment entre les différents acteurs de la chaine logistique dans le but de soulever les contraintes qui entravent le processus d'achat international.

Enfin, nous pouvons dire qu'en dépit des limites rencontrées dans la rédaction de ce mémoire (l'acceptation difficile de demandes de stages par les entreprises sous contexte de la pandémie Covid-19, le retard concernant le stage (fin Avril), le changement de thème, les difficultés rencontrées pour avoir un encadreur vu la difficulté de thème), mais nous avons tout de même réussi à finaliser ce travail dans les délais imposées par notre Ecole.

Pour finir ce travail, nous proposons aux prochains étudiants de fin de cycle d'approfondir leurs recherches et nous rappelons quelques pistes de recherche que nous aurions souhaité atteindre, citons :

- Les procédures de passations des marchés en Algérie ;
- Le choix des incoterms et modes de transports liées au MD ;
- L'impact des fluctuations des devises sur le règlement de l'opération achat à l'international

Bibliographie

1. ***Ouvrages***

- BAGLIN Gérard et al; Management industriel et logistique : concepts et pilotage de la supply chain; 4e Edition ; Economica; Paris ; 2005.
- BARBARA, (L) et PASCAL, (S) : la logistique, édition DUNOD, Paris, 2015.
- Barthélemy(B) et Courrèges(P) : Gestion des risques, Méthodes d'optimisation global, Éditions d'Organisation, Paris, 2000-2004.
- Bressy (G) et Konkuyt (C) : Economie d'entreprise, édition Sirey, 5eme édition, 2000.
- CANONE(S) et PETIT(P) : La boite à outil de l'acheteur ,3ème édition Dunod, Paris, 2019.
- CHABANI (I) OUACHRINE, (H) : guide de méthodologie de la recherche en science Sociales, 2ème édition, Alger, 2016.
- CHOPRA (S), SODHI (S): Managing risk to avoid supply chain breakdown, MIT Sloan Management Review, 2004.
- Cliquet (G) et al ; Management de la distribution ; Edition DUNOD ; 2e Edition ; Paris ; 2006.
- DARSA, (J) : La gestion des risques en entreprise, édition GERESO, le Mans, 2013.
- DE BARY, (M) et Moreau (T) : La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratiques, édition Vuibert, Paris, 2017.
- GERARD (Baglin) et autres : Management industriel et logistique : Concevoir et piloter la Supply Chain, Economica, 6eme édition, 2013.
- HELENE (P) : guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI, édition MAXIMA, Paris, 2000.
- HOUVER, (N), Le petit marketing, Edition DUNOD, 2015.
- HUBERAC, (J.P) : guide des méthodes de la qualité, Paris, Dunod, 2007.
- Joël SOHIER, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses enjeux et ses répercussions sur la question, Vuibert.
- KEREBEL, (P) : Management des risques, EYROLLES, 2009.
- LEEDERS, FEARON et NOLLET : la gestion des approvisionnements et des matières, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998.
- LEGRAND(G), Hubert (M) : gestion des opérations Import-export, Dunod, Paris, 2008.

- LE MOIGNE (R) : l'économie circulaire stratégie pour un monde durable, Dunod, 2eme édition, 2018.
- LYONNET (B), SENKEL (M.P) et CLAMENS (S) : Supply Chain Management, Edition Dunod, paris, 2019.
- MADERS (H), MASSELIN (J) : Piloter les risques d'un projet, édition EYROLLES, Paris, 2009.
- MALM, (B) : Fonction achat : méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur, édition EMS, Paris 2010.
- MARTIN, (C): Logistics and Supply Chain Management, Prentice Hall, 2ème édition, Londres, 1998.
- MARTINI(H) : Techniques de commerce international, éditions DUNOD, Paris, 2017.
- MATHE, (Hervé) et TIXIER (Daniel), la logistique, édition 1995.
- Mèdan (P), Gratacap (A), logistique et Supply chain management, Dunod, paris, 2008.
- MIVILLE DE CHENE (K) : Commerce international, éditions Eyrolles, Paris, 2009.
- PERROTIN (Roger) et HEUSSCHEN (Pierre) : Acheter avec profit, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1993.
- PERSON (H) : « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition MAXIMA, Paris, 2000.
- PIMOR, (Y) et FENDER (M) : Logistique : production, distribution, soutien, 5eme, édition DUNOD, Paris 2008.
- Ritzman (L) et autres : Management des opérations : Principes et applications, PEARSON Education, 1ère édition, Paris, 2004.
- ROQUES, (T) : Optimisez votre chaîne logistique : prévoir la demande-Gérer les approvisionnements et les stocks, édition AFNOR, Paris, 2015.
- TIERRY (R) : Optimisez votre chaine logistique, Edition AFNOR, Paris, 2015.

2. ***Revus et Articles***

- Article de Algérie Note de conjoncture : Traverser la pandémie de COVID-19, engager les réformes structurelles, par World Bank Group, Automne 2020.
- Article sur La sécurité de la chaine d'approvisionnement de produits chimiques en Algérie.
- Article publié par REPORTER, Le stockage des marchandises dangereuses dans les ports est interdit, 9 aout 2020.

- Article journal El Khabar, par KHADIDJA H., publié le 02/03/2021.
- Rapport intitulé : Analyse rapide de l'impact socio-économique de Covid-19 sur l'Algérie et proposition pour une relance durable et résiliente Préparé par le Système des Nations Unies en Algérie En collaboration avec le Bureau Maghreb de la Commission Economique pour l'Afrique.

3. ***Manuels***

- Norme ISO 31000 :2009 : Management du risque : principes et lignes directrices, Janvier 2010.

4. ***Encyclopédies***

- Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition DALLOZ, 1999, Paris.
- DE VILLIERS, (M-E) : Multidictionnaire de la langue française, Québec Amérique

5. ***Travaux universitaires***

- Abdelkader (M), Bernard (C), Catherine (M), Chevillez (J), Colson (V), Langbour (K), Noyer (M) : la logistique des produits agroalimentaires, Etude de cas du groupe AUCHAN, Mémoire de DESS, université de Polytechnique Lille, Lille 2003- 2004.
- ACHOUR (R) et MOKHEBI (N) : L'impact du coût de transport sur les systèmes logistiques, Mémoire de Master en génie industriel, Université Abou bakr Belkaid, Tlemcen, 2017.
- ADJE,(S) : Optimisation des processus de gestion des stocks et d'évaluation des fournisseurs, Mémoire de Master Normalisation, Qualité, Certification, Essais ,Université de technologie Compiègne,France,2013.
- AGLI (A) et DJAOUZI (K) : Analyse des risques liés à l'approvisionnement en matière première dans une entreprise industrielle, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, Bejaïa, 2015.
- AGONSANOU (Marcolino) : Importance de la logistique dans l'organisation d'un système portuaire, Mémoire, École Nationale d'Économie Appliquée et de Management, Cotonou, 2005

- DRIS (N) et NAIT SAIDI (F) : Analyse du processus d'approvisionnement international d'une société du secteur public, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences économiques et gestion commerciale, EHEC, Alger, 2018
- JEBALI ZIED : Optimisation de la gestion du risque client, Pour l'obtention du Diplôme de master professionnel, Université Virtuelle de Tunis, Tunisie, 2015, P14
- MARQUES, (G) : Management des risques pour l'aide à la gestion de la collaboration au sein d'une chaîne logistique : une approche par simulation, Thèse de doctorat. Institut National Polytechnique de Toulouse. Toulouse, 2010.
- Mehdi Najib : Gestion des risques liés au transport des matières dangereuses, Thèse pour l'obtention du grade de Doctorat, Option : Intelligence artificielle, Université du Havre, France, 2014,
- NAAMOUNI (F) : L'MPACT DE LA GESTION DES RISQUES SUR LA PERFORMANCE DES ACHATS INTERNATIONAUX, Etude de cas : LINDE GAS ALGERIE, Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, EHEC, Alger, 2020.
- ZOUARI, (M) et BOUAZIZ(H) : L'appréciation des risques et des spécificités liés à une opération d'importation et rôle de l'expert-comptable, Mémoire élaboré en vue de l'obtention du Diplôme National d'Expertise Comptable, 2008.

6. ***Textes réglementaires***

- JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 09 publié le 12 février 2017
- JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE de Mercredi 29 Dhou El Hidja 1438 Correspondant au 20 septembre 2017
- Journal officiel de la république algérienne N 32, décret exécutif n19_157 fixant les règles et les conditions du transport de marchandises dangereuses par mer, avril 2019.
- Journal officiel de la république algérienne, n° 75, Décret exécutif n° 03-452 fixant les conditions particulières relatives au transport routier de matières dangereuses, décembre 2003.
- La Loi sur la Qualité de l'environnement, l'article 1, Paragraphe 21.

- Les recommandations relatives au transport des marchandises dangereuses, règlement type : volume 1, 17éme édition révisés des nations unies.

7. ***Webographies***

- http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique/ (consulté le 19/04/2021 à 15:29)
- https://samadielnouaman.wixsite.com/samadi1/single-post/2015/03/22/SCOR-Model (consulté le 21/04/2021 à 18:01)
- https://www.total.fr/pro/total-me-conseille/materiel/risques-matieres-dangereuses (consulté le 29/04/2021 à 17:25)
- https://www.sante-sur-le-net.com/maladies/maladies-virales/coronavirus/ (consulté le 29/04/2021 à 23 :58)
- https://www.lefigaro.fr/conjoncture/economie-mondiale-en-2021-la-chine-va-continuer-de-creuser-l-ecart-20201227 (30/04/2021 à 00 :08)
- https://spinpart.fr/impact-covid19-supply-chain/ (consulté le 01/05/2021 à 00:56)
- https://www.escadrille.org/fr/blog/supply-chain-covid19 (consulté le 01/05/2021 à 01:54)
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Pand%C3%A9miedeCovid19_en_Alg%C3%A9rie#%C3%89conomiques (consulté le 01/05/2021 à 03:55)
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_bancaire_et_financi%C3%A8re_de_l'automne_2008 (consulté le 05/05/2021 à 15 :46)
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Incoterm (consulté le 07/05/2021 à 00:01)
- https://www.memoireonline.com/10/12/6211/m_L-analyse-du-systeme-de-gestion-de-stock-dans-une-organisation-Cas-d-ACTED-Agence-dAide--la2.html (consulté le 08/05/2021 à 00:31)
- https://www.energy.gov.dz/?article=procedure-drobtention-dune-autorisation-drimportation-ou-dracquisition-des-produits sensibles2#:~:text=La%20demande%20pour%20l'obtention,de%20la%20Protection%20du%20Patrimoine. (Consulté le 08/05/2021 à 21:24)
- https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/autorisation_importation_acquisition_produits_sensibles_5db6f082cf1c0. (Consulté le 08/05/2021 à 21:34)
- https://www.cypres.org/Default/transport-de-matieres-dangereuses.aspx (Consulté le 08/05/2021 à 22:15)

- https://www.cder.dz/vlib/bulletin/pdf/ber35_4_5.pdf (consulté le 09/05/2021 à 16:27)
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_risques_de_la_cha%C3%AEne_logistique (consulté le 14/05/2021 à 21 :38)
- https://www.researchgate.net/figure/SCRM-as-the-intersection-of-Supply-Chain-Management-and-Risk-Management-Source-Blos-et_fig1_315136489 (consulté le 14/05/2021 à 21:48)
- https://www.slideshare.net/PECBCERTIFICATION/lidentification-lanalyse-et-lvaluation-des-risques-selon-liso-31000-les-outils-et-les-techniques-utiliser (consulté le 14/05/2021 à 21:57)
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Explosions_au_port_de_Beyrouth_de_2020 (consulté le 15/05/2021 à 10:23)
- https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/109351/135631/F457427258/DZA-109351.pdf (Consulté le 15/05/2021 à 15:32).
- http://www.wilaya-alger.dz/les%20r%C3%A8gles%20de%20s%C3%A9curit%C3%A9_applicable.pdf (Consulté le 15/05/2021 à 21 :17)
- https://www.reporters.dz/selon-le-ministre-des-transports-le-stockage-des-marchandisesdangereuses-dans-les-ports-est-interdit/ (consulté le 15/05/2021 à 23:48).
- https://sonatrach.com/wpcontent/uploads/2018/12/MAP_INTERNATIONAL.png (consulté le 16/05/2021 à 23:25)
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Sonatrach (consulté le 17/05/2021 à 21:15)
- https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_(m%C3%A9thode_d%27analyse)#:~:text=L'analyse%20SWOT%2C%20matrice%20SWOT,un%20domaine%20d'activit%C3%A9%20strat%C3%A9gique. (Consulté le 20/05/2021 à 23 :06)

8. ***Autres sources***

- RAHAL (Farah): Introduction à la logistique de distribution, cours logistique de distribution, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2020.
- GHIDOUCHE, (Faouzi) : LES COUTS INDUITS PAR LES STOCKS, cours gestion de stock, Ecole des Hautes Etude Commercial, Alger, 2020.
- GHIDOUCHE, (Faouzi) : le modèle de la quantité économique, cours gestion de stock, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2020.

- LAOUDJ (Ouardia) : La problématique des incoterms dans la chaîne logistique internationale, cours logistique internationale, Ecole des Hautes Etude Commercial, Alger, 2021.
- SONATRACH, rapport de training à la Direction Approvisionnement & Transport (DAT), Alger, Rapport, 2016.
- SONATRACH, rapport de training à la Direction Approvisionnement & Transport (DAT), Alger, Rapport, 2019.
- SONATRACH, rapport de training à la Direction Approvisionnement & Transport (DAT), Alger, Rapport, 2020.

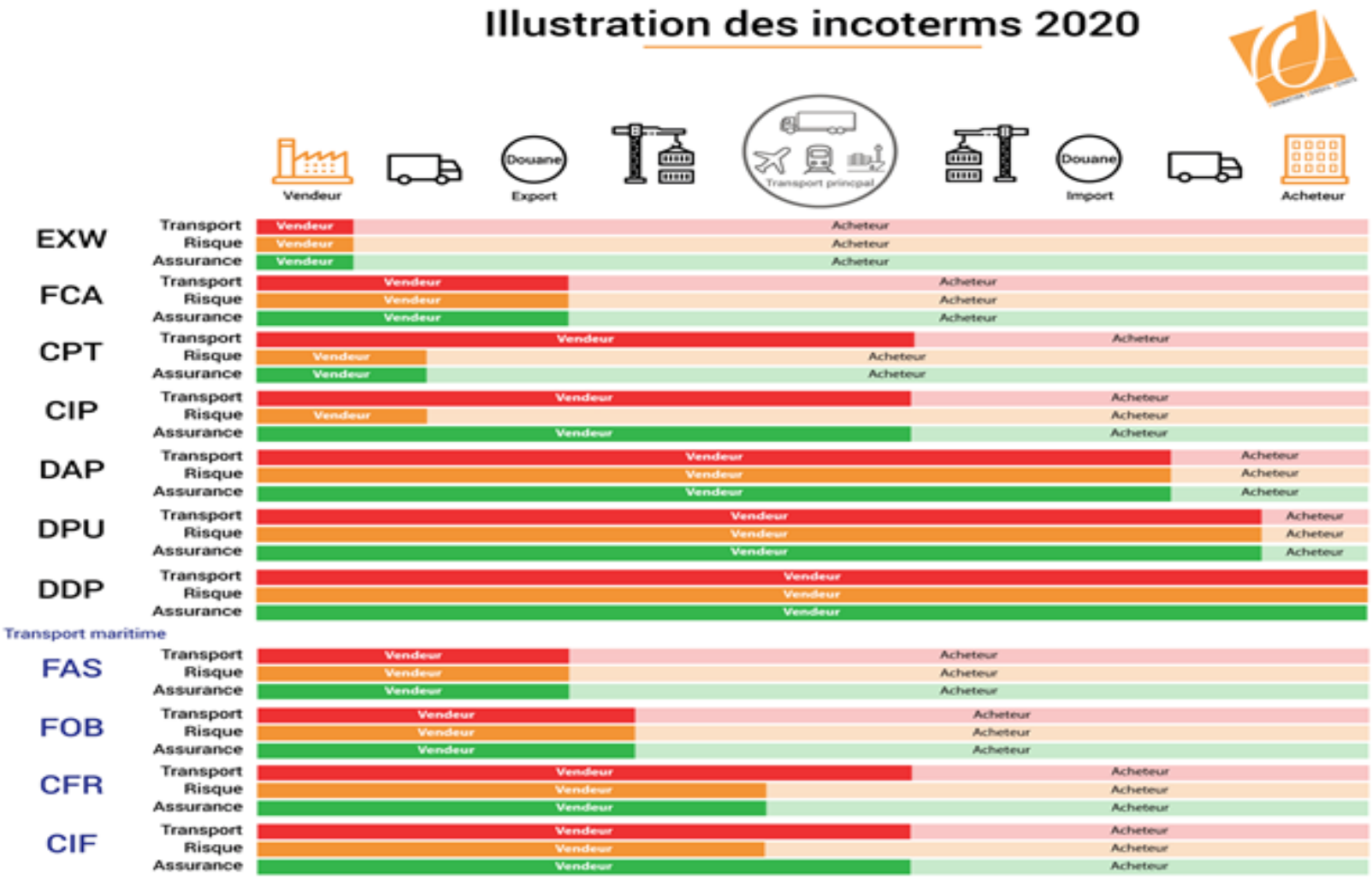
ANNEXES

Liste des Annexes

Annexes	Titres
Chapitre 1	
Annexe n°1.1	Table des Incoterms 2020
Annexe n°1.2	Demande d'autorisation d'acquisition de matières et/ou produits chimiques dangereux sur le marché national
Annexe n°1.3	Notice de Renseignement
Annexe n°1.4	Autorisation d'acquisition de matières et/ou produits chimiques dangereux sur le marché national
Annexe n°1.5	Demande de visa d'acquisition de produits chimiques dangereux sur le marché extérieur
Chapitre 3	
Annexe n°3.1	Organigramme de la macrostructure de la Sonatrach
Annexe n°3.2	Organigramme de la division production (DP)
Annexe n°3.3	Organigramme de la Direction Approvisionnement & Transport
Annexe n°3.4	Schéma synoptique de processus d'approvisionnement de la DAT
Annexe n°3.5	Schéma de la Remise Documentaire
Annexe n°3.6	Schéma de Crédit Documentaire
Annexe n°3.7	Requêtes
Annexe n°3.8	Dossier d'Appel d'Offre
Annexe n°3.9	Avis d'Appel d'Offre sur le BAOSEM
Annexe n°3.10	PV de la COP Technique
Annexe n°3.11	PV de la CEOT
Annexe n°3.12	PV de la COP Financière
Annexe n°3.13	PV Final
Annexe n°3.14	Autorisation d'Acquisition de Produits Chimiques
Annexe n°3.15	Contrat attribué à ARKEMA France
Annexe n°3.16	Demande d'Imputation Bancaire
Annexe n°3.17	Demande d'Assurance
Annexe n°3.18	D10

Annexe n°3.19	Planning de Livraison
Annexe n°3.20	Guide d'entretien avec le responsable de Service Gestion et Suivi des Approvisionnements
Annexe n°3.21	Analyse de l'entretien avec la responsable de Service Achats
Annexe n°3.22	Analyse de l'entretien avec le Président de la Commission des Ouvertures des Plis
Annexe n°3.23	Analyse de l'entretien avec le responsable de Service Opérations bancaires
Annexe n°3.24	Analyse de l'entretien de Service Commerce extérieur
Annexe n°3.25	Questionnaire de Recherche

<u>Annexe n°1.1 :</u> Table des Incoterm 2020



Annexe 1.2

Demande d'autorisation d'acquisition de matières

et/ou produits chimiques dangereux sur le marché national

(1) .....

Né(e) le ..... à .....

Nationalité .....

Adresse personnelle .....

Adresse du lieu d'utilisation et/ou de stockage des matières et produits chimiques dangereux, objet de la demande.....

Profession ou activité exercée.. .....

Sollicite une autorisation pour l'acquisition sur le marché national des matières et/ou produits chimiques dangereux figurant sur la liste ci-jointe.

Ces matières et/ou produits sont destinés à

(2) .....
.....
.....
.....

Le soussigné certifie sur l'honneur que les informations portées sur la présente demande sont exactes.

Fait à ....., le .....

(Cachet et signature)

(1) Mentionner les noms et prénoms ou la raison sociale du demandeur ;

(2) Indiquer les fins auxquelles sont destinées les matières et/ou produits, objet de la demande

Annexe 1.3 : Notice de Renseignement

ANNEXE 2

Notice de Renseignement

I- IDENTIFICATION DU DEMANDEUR

1)-Nature juridique du demandeur : personne physique, personne morale (SPA, SARL, EURL, SNC, etc, indiquer s'il s'agit d'une société de droil algérien ou étranger), joindre une copie de l'acte juridique.

2)- Raison sociale : sigle et désignation complète, coordonnées détaillées (adresse, tél/fax/télex/e-mail) du siège social et de toutes les unités du demandeur sur le territoire national.

3)- Capital social.

4)- Conseil d'administralion et/ou gestionnaires : administrateurs, PDG, DG directeurs d'unités et/ou gérants (noms et prénoms avec adresses exactes de leurs domiciles en Algérie, éventuellement à l'étranger).

5)- Personnels soumis à habilitation (chargés de la conservation et/ou l'emploi des produits hautement dangereux), noms et prénoms avec adresses exactes de leurs domiciles et références des habilitations successives.

6)- Références du permis de travail ou du contrat pour les personnels étrangers.

7)- références des éventuels agréments spécifiques autres que ceux prévus par le décret exécutif n° 03-451 du 7 Chaoual 1424 correspondant au 1er décembre 2003, modifié et complété, définissant les règles de sécurité applicables aux activités portant sur les matières et produits chimiques dangereux ainsi que les récipients de gaz sous pression : dates d'obtention et de péremption et autorités de délivrance (ministères chargés de l'agriculture, de la santé, du commerce, etc ... .).

8)- Désignation (identification) de (ou des) l'établissement (s) exploités conformément à la nomenclature des installations classées (comme spécifiées par le décret exécutif n° 06-198 du 4 Joumada El Oula 1427 correspondant au 31 mai 2006 définissant la réglementation applicable aux établissements classés pour la protection de l'environnement).

9)- Référence du registre de commerce.

10)- Numéro d'immatriculation fiscale.

II- INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITES INDUSTRIELLES

11)- Domaines d'activités (principaux, secondaires et annexes).

12)- Désignations des produits fabriqués (dont ceux éventuellement réglementés).

13)- Superficie de l'élablissement (partie bâtie, partie non bâtie).

14)- Types de constructions.

15)- Description sommaire du (ou des) process employé (s).

16)- Listes des matières et produits chimiques dangereux (réglementés) à employés.

17)- Nombre d'employés réparti en cadres, cadres de maîtrise et ouvriers (justification de l'existence du personnel technique approprié aux activités menées).

18)- Capacité de production (mensuelle et annuelle).

III- INFORMATIONS SUR LES PRODUITS REGLEMENTES DETENUS

19)- Liste détaillée des produits réglementés détenus indiquant pour chaque produit :

— sa désignation technique, son n° ONU (et fourniture de sa fiche de sécurité) ;

— sa qualité annuelle maximale ;

— sa provenance (propre fabrication, acquisition en Algérie) ;

— sa destination (emploi ou vente) ;

— la référence de son registre réglementaire de comptabilité-matière.

IV- INFORMATIONS CONCERNANT L'ACTIVITE COMMERCIALE REGLEMENTEE

20)- Eventuellement référence du registre de commerce spécifique à l'activilé de commercialisation des matières et produits chimiques réglementés.

21)- Date du début des activités de vente des matières et produits réglementés.

22)- Référence du registre clients réglementaire.

V- INFORMATIONS SUR LES CONDITIONS DE CONSERVATION ET DE STOCKAGE

23)- Types de constructions et d'enceintes.

24)- Descriptions des accès et ouvertures et de leur sécurisation.

25)- surface, capacité et type de produits stockés pour chaque dépôt.

26)- réglementation (pour chaque dépôt: liste des personnes habilitées).

VI- INFORMATIONS SUR LA SECURITE INDUSTRIELLE ET LA SURETE INTERNE D'ETABLISSEMENT (SIE)

27)- protection périmétrique :

— clôture (type, hauteur, accès).

— moyens d'éclairage.

— système de télésurveillance (éventuellement).

— système anti-intrusion (éventuellement).

— personnel de garde de jour et de nuit.

— armes et chiens de garde (éventuellement).

28)- Système d'alarme et d'alerte :

— dispositif d'alarme.

— dispositif d'alerte (avec services de sécurité).

29)- Moyens de communications : Téléphone, Fax, Radio.

30)- Matériel de lutte contre l'incendie :

— liste et type d'extincteurs.

— système automatique anti-incendie (éventuellement).

— bâches à eau (capacités).

— autres moyens.

31)- Délimitation du périmètre de sécurité :

— au Nord ;

— au Sud ;

— à l'Est ;

— à l'Ouest.

Le soussigné certifie sur l'honneur que les informations portées sur la présente notice sont exactes.

Fait à ....., le .....

(Cachet et signature du demandeur)

Annexe n°1.4

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Wilaya de (1) .....

Direction de l'Energie

N° .....

AUTORISATION D'ACQUISITION SUR LE MARCHE NATIONAL DE MATIERES ET/OU PRODUITS CHIMIQUES DANGEREUX

le ..... (2) .....

Adresse (3) .....

Profession ou activité exercée .....

Est autorisé à acquérir sur le marché national les matières et/ou produits chimiques dangereux figurant sur la liste ci-jointe comportant (4) ..... volets

La durée de validité de cette autorisation est de douze (12) mois

Régime de l'escorte (5) :

Services de Sécurité	Société de gardiennage et de transport de produits sensibles

Fait à ....., le .....

Le (6) .....

(Cachet et signature)

Notification

Notifié le ..... (Cachet et signature)

Par .....

(1) Préciser la Wilaya

(2) Mentionner les nom et prénoms ou raison sociale du titulaire de l'autorisation

(3) Mentionner l'adresse du siège et du ou des dépôt(s) de destination

(4) Mentionner le nombre (en lettres et en chiffres) de volets de la liste

(5) rayer la mention inutile

(6) Titre de l'autorité qui délivre l'autorisation

Annexe n°1.5

DEMANDE DE VISA
d'acquisition de matières et/ou produits chimiques dangereux sur le marché extérieur

(1).....

Né(e) le :..... à :.....

Nationalité :.....

Adresse personnelle : .....

Adresse du lieu d'utilisation et/ou d'entreposage des matières et produits chimiques dangereux :

.....

Profession ou activité exercée : .....

.....

Référence de l'agrément défini au décret exécutif n° 03-451 du 1er décembre 2003 (2) :

N° : .....Date d'établissement : .....

Autorité de délivrance : .....

Sollicite un visa pour l'acquisition sur le marché extérieur des matières et/ou produits chimiques dangereux figurant sur la liste c-jointe.

Ces matières et/ou produits sont destinés à (3).....

.....

.....

.....

.....

.....

Le soussigné certifie sur l'honneur que les informations portées sur la présente demande sont exactes

A..... le.....

(Cachet et signature)

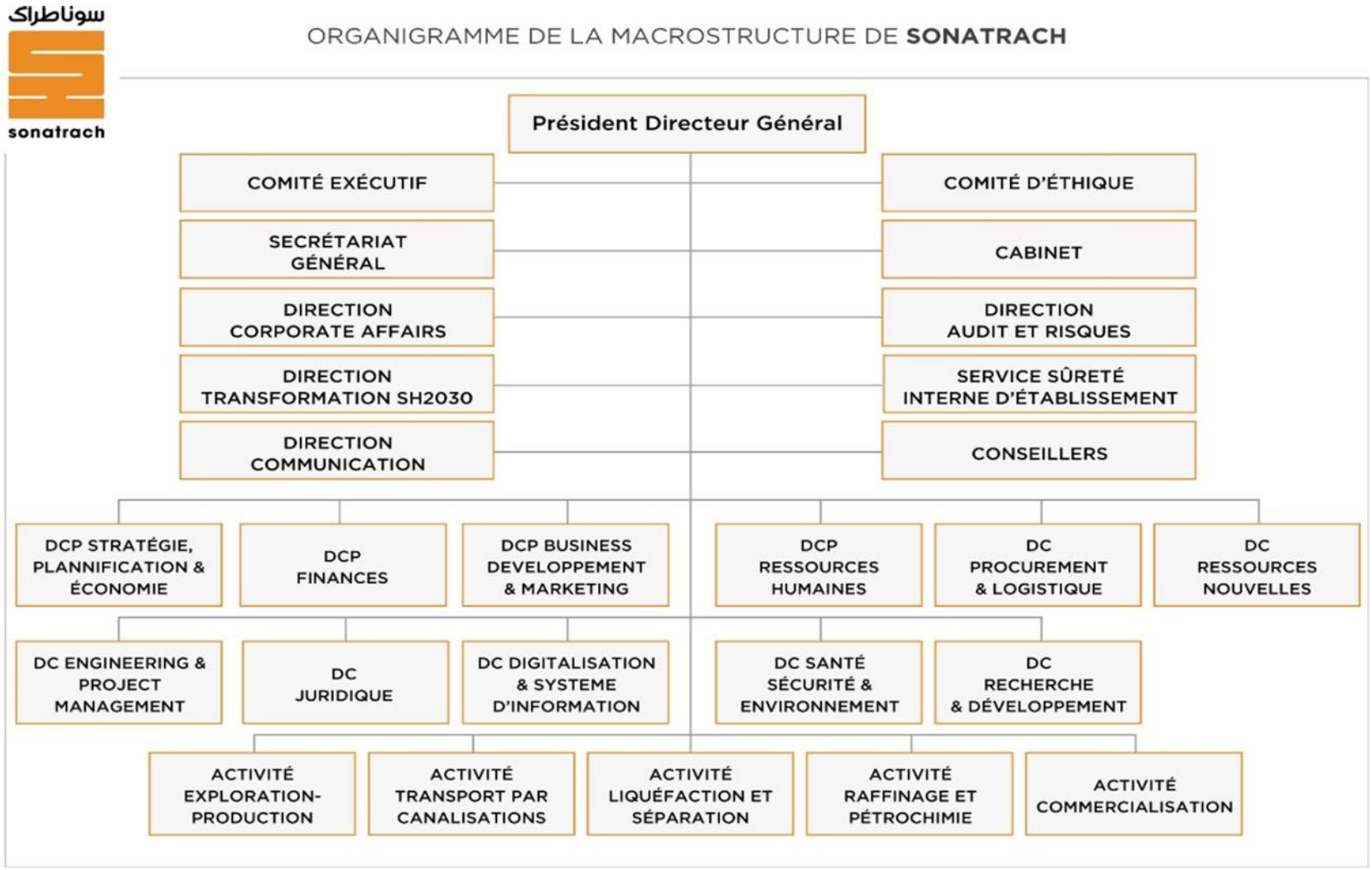
---

(1) Mentionner les noms et prénoms ou la raison sociale du demandeur.

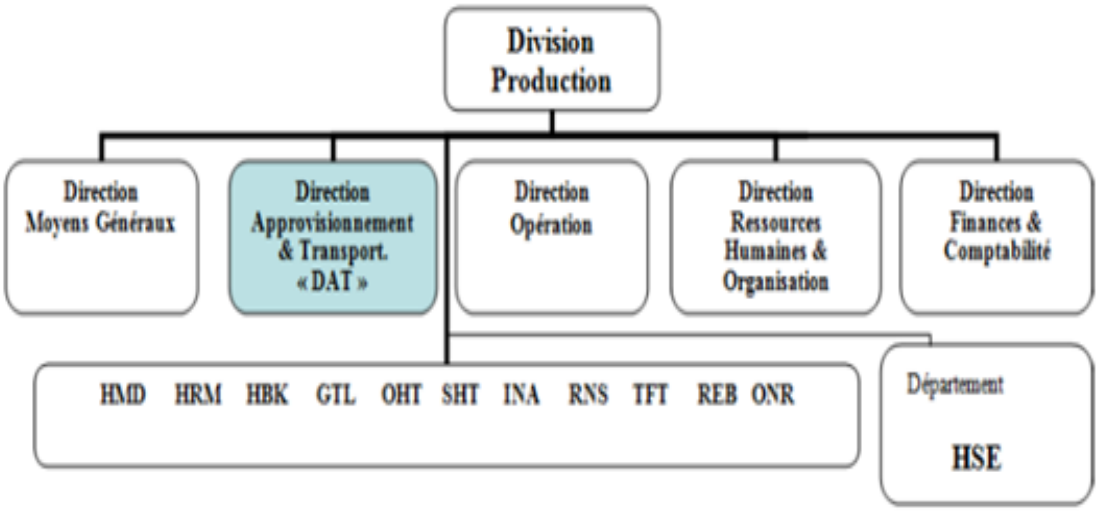
(2) Pour les opérateurs agréés.

(3) Indiquer les fins auxquelles sont destinées les matières et/ou produits objet de la demande.

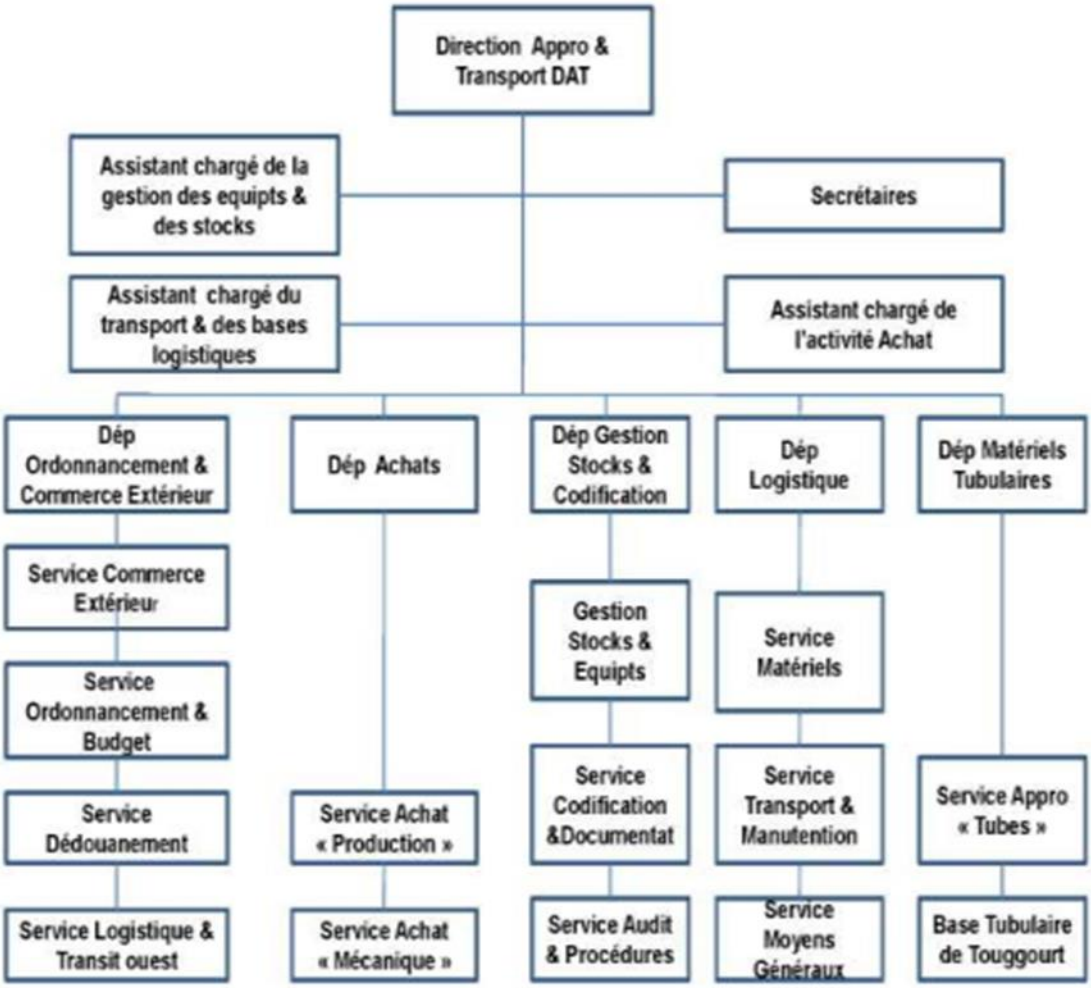
<u>Annexe N°3.1:</u> Organigramme de la macrostructure de la Sonatrach



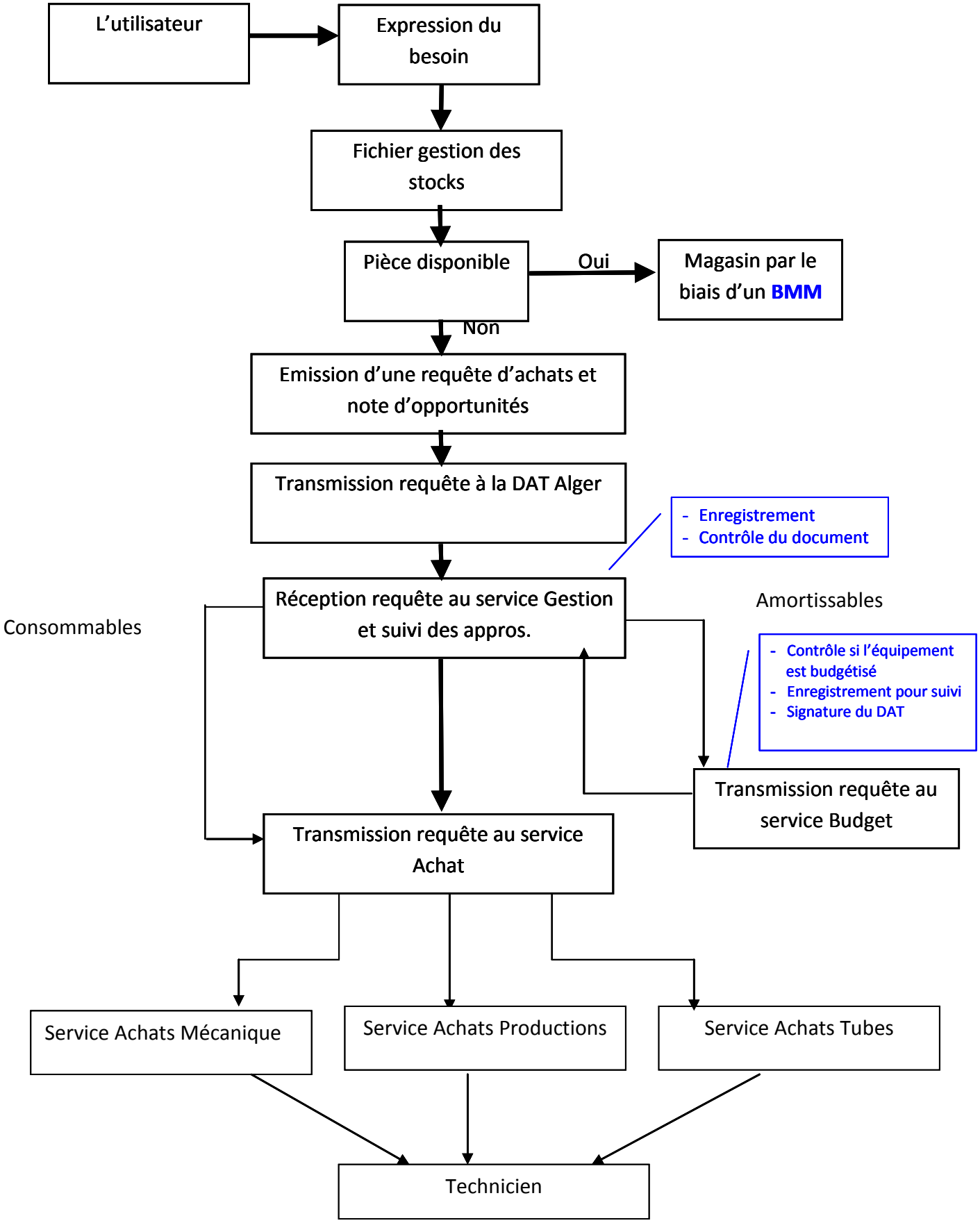
<u>Annexe n°3.2:</u> Organigramme de la division production (DP)

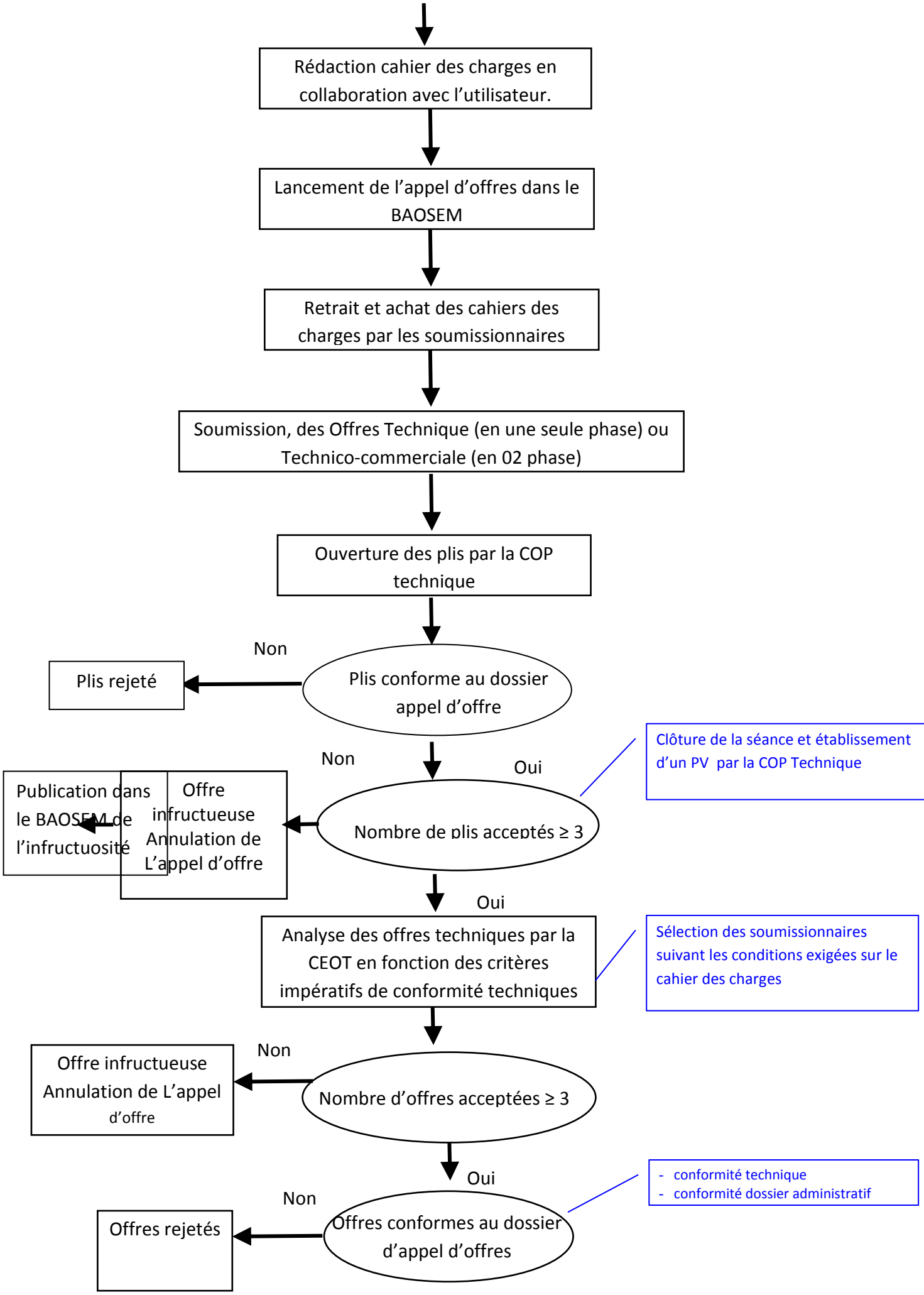


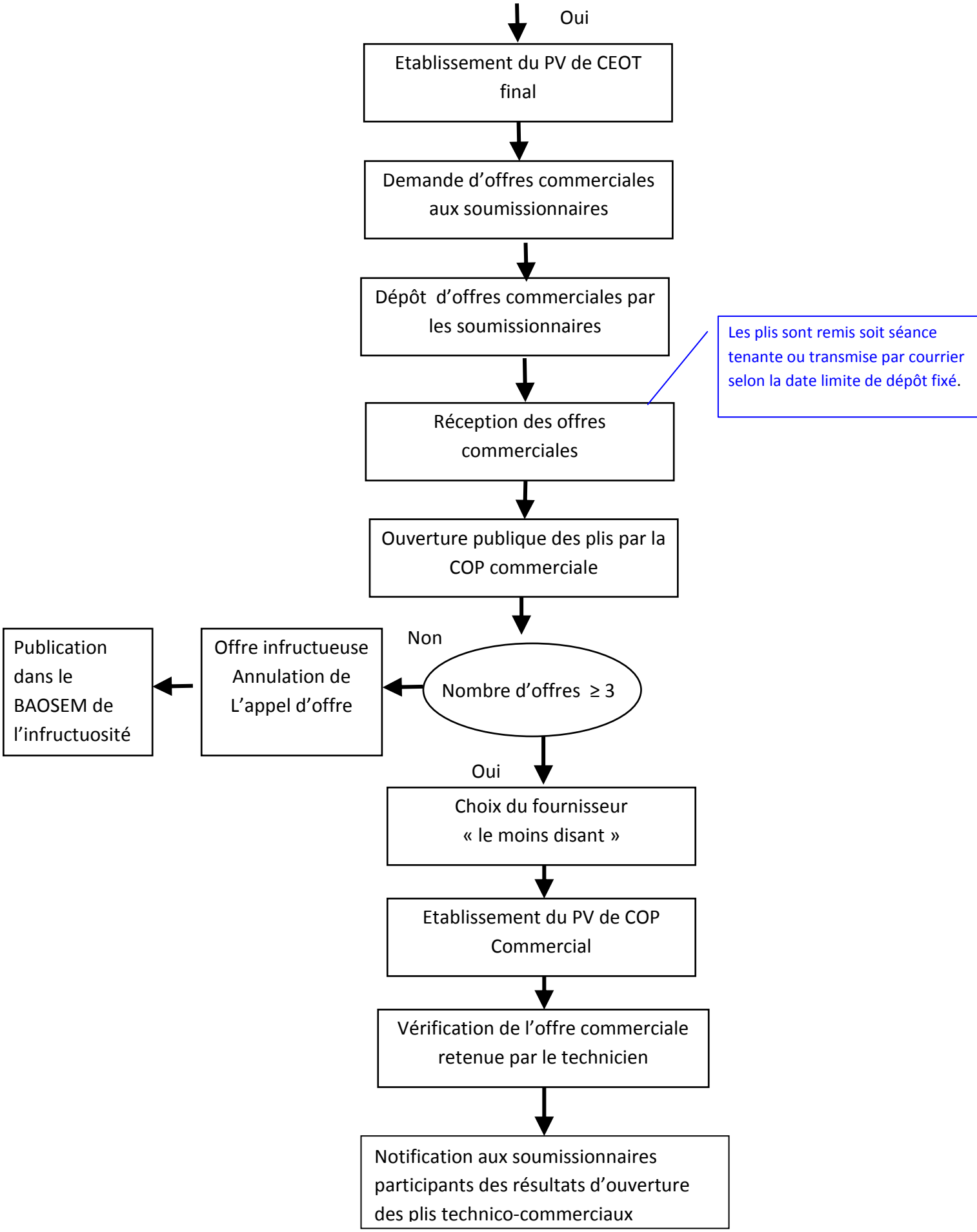
<u>Annexe n°3.3:</u> Organigramme de la Direction Approvisionnement & Transport

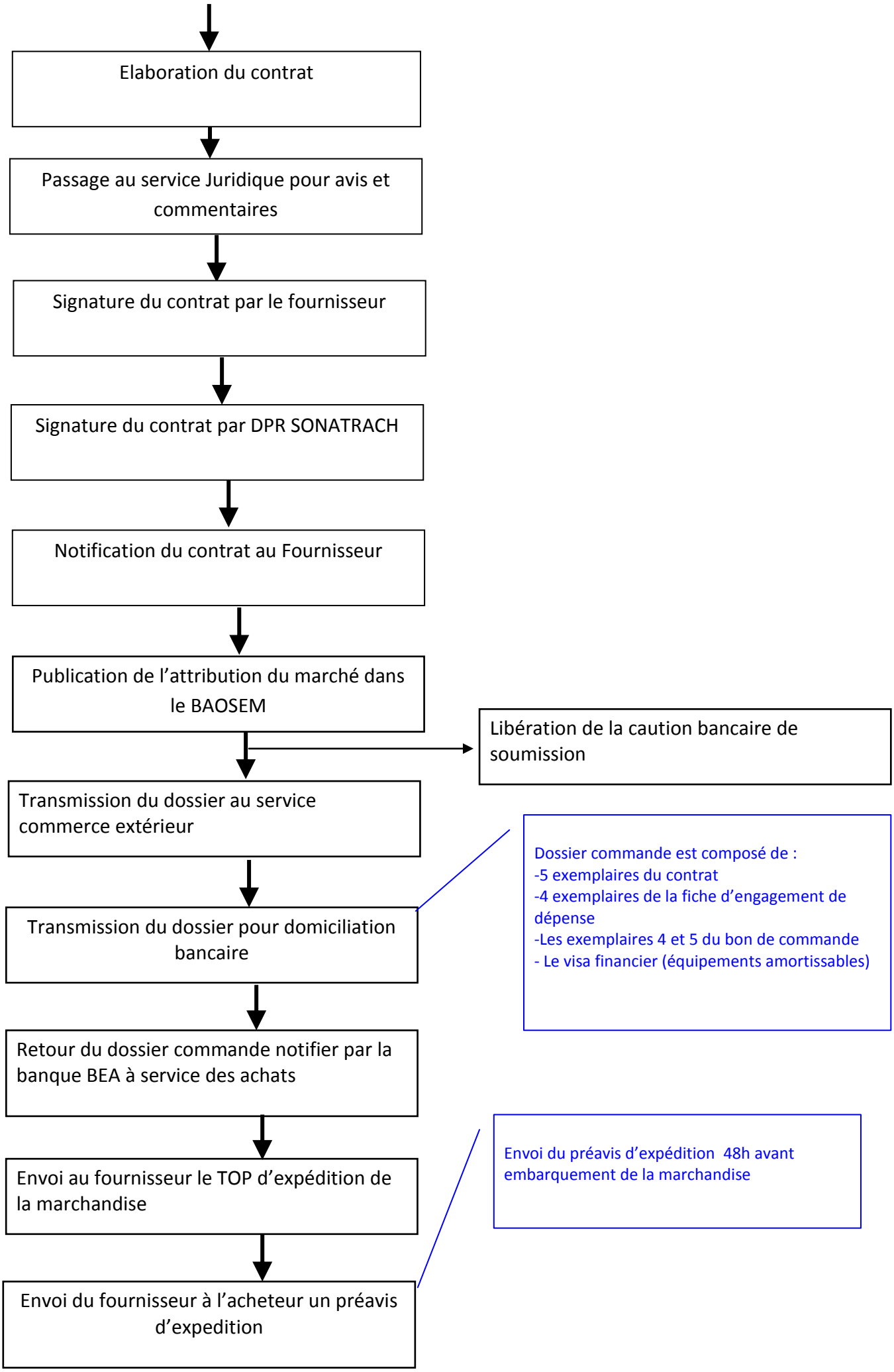


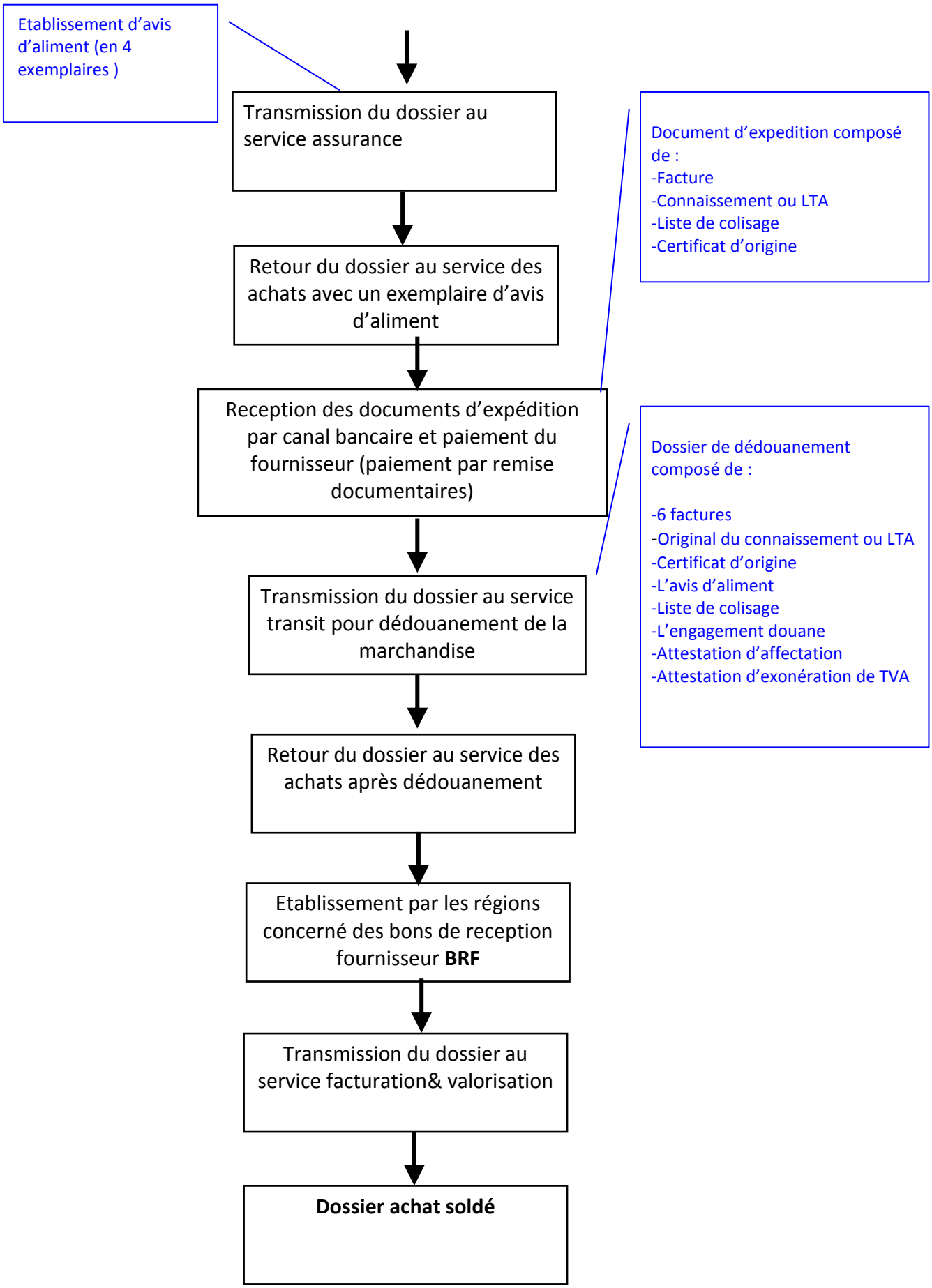
<u>Annexe n°3.4 :</u> Schéma synoptique de processus d'approvisionnement de la DAT



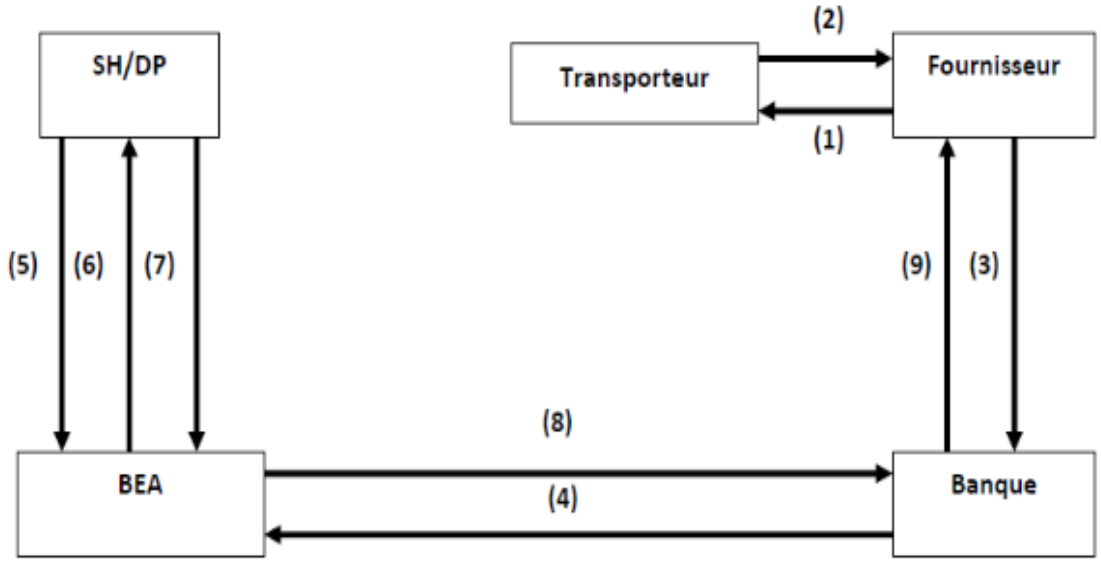

Rédaction cahier des charges en collaboration avec l'utilisateur.
Lancement de l'appel d'offres dans le BAOSEM
Retrait et achat des cahiers des charges par les soumissionnaires
Soumission, des Offres Technique (en une seule phase) ou Technico-commerciale (en 02 phase)
Ouverture des plis par la COP technique
Plis conforme au dossier appel d'offre
Non
Plis rejeté
Nombre de plis acceptés ≥ 3
Non
Oui
Offre infructueuse Annulation de L'appel d'offre
Publication dans le BAOSEM de l'infructuosité
Clôture de la séance et établissement d'un PV par la COP Technique
Oui
Analyse des offres techniques par la CEOT en fonction des critères impératifs de conformité techniques
Sélection des soumissionnaires suivant les conditions exigées sur le cahier des charges
Nombre d'offres acceptées ≥ 3
Non
Offre infructueuse Annulation de L'appel d'offre
Oui
Offres conformes au dossier d'appel d'offres
Non
Offres rejetés
- conformité technique
- conformité dossier administratif


Oui
Etablissement du PV de CEOT final
Demande d'offres commerciales aux soumissionnaires
Dépôt d'offres commerciales par les soumissionnaires
Les plis sont remis soit séance tenante ou transmise par courrier selon la date limite de dépôt fixé.
Réception des offres commerciales
Ouverture publique des plis par la COP commerciale
Non
Nombre d'offres ≥ 3
Offre infructueuse Annulation de L'appel d'offre
Publication dans le BAOSEM de l'infructuosité
Oui
Choix du fournisseur « le moins disant »
Etablissement du PV de COP Commercial
Vérification de l'offre commerciale retenue par le technicien
Notification aux soumissionnaires participants des résultats d'ouverture des plis technico-commerciaux


Elaboration du contrat
Passage au service Juridique pour avis et commentaires
Signature du contrat par le fournisseur
Signature du contrat par DPR SONATRACH
Notification du contrat au Fournisseur
Publication de l'attribution du marché dans le BAOSEM
Libération de la caution bancaire de soumission
Transmission du dossier au service commerce extérieur
Transmission du dossier pour domiciliation bancaire
Dossier commande est composé de :
-5 exemplaires du contrat
-4 exemplaires de la fiche d'engagement de dépense
-Les exemplaires 4 et 5 du bon de commande
- Le visa financier (équipements amortissables)
Retour du dossier commande notifier par la banque BEA à service des achats
Envoi au fournisseur le TOP d'expédition de la marchandise
Envoi du préavis d'expédition 48h avant embarquement de la marchandise
Envoi du fournisseur à l'acheteur un préavis d'expedition


Etablissement d'avis d'aliment (en 4 exemplaires)
Transmission du dossier au service assurance
Retour du dossier au service des achats avec un exemplaire d'avis d'aliment
Document d'expedition composé de :
-Facture
-Connaissement ou LTA
-Liste de colisage
-Certificat d'origine
Reception des documents d'expédition par canal bancaire et paiement du fournisseur (paiement par remise documentaires)
Dossier de dédouanement composé de :
-6 factures
-Original du connaissement ou LTA
-Certificat d'origine
-L'avis d'aliment
-Liste de colisage
-L'engagement douane
-Attestation d'affectation
-Attestation d'exonération de TVA
Transmission du dossier au service transit pour dédouanement de la marchandise
Retour du dossier au service des achats après dédouanement
Etablissement par les régions concerné des bons de reception fournisseur BRF
Transmission du dossier au service facturation& valorisation
Dossier achat soldé

<u>Annexe n°3.5:</u> Schéma d'un paiement par remise documentaire



Le paiement pas remise documentaire est effectué selon les étapes suivantes :

1) Embarquement de la marchandise.

2) Remise au fournisseur d'un titre de transport (Connaissement pour le transport maritime et LTA pour l'aérien).

3) Envoi par le fournisseur à la banque émettrice des documents d'expédition suivants :

- ✓ Les factures.
- ✓ Connaissement ou LTA.
- ✓ Certificat d'origine.

4) La banque émettrice envoie ces mêmes documents à la banque présentatrice de SH/DP c'est à dire la BEA.

5) La BEA garde ces documents à son niveau et émet un avis de remise documentaire à SH/DP.

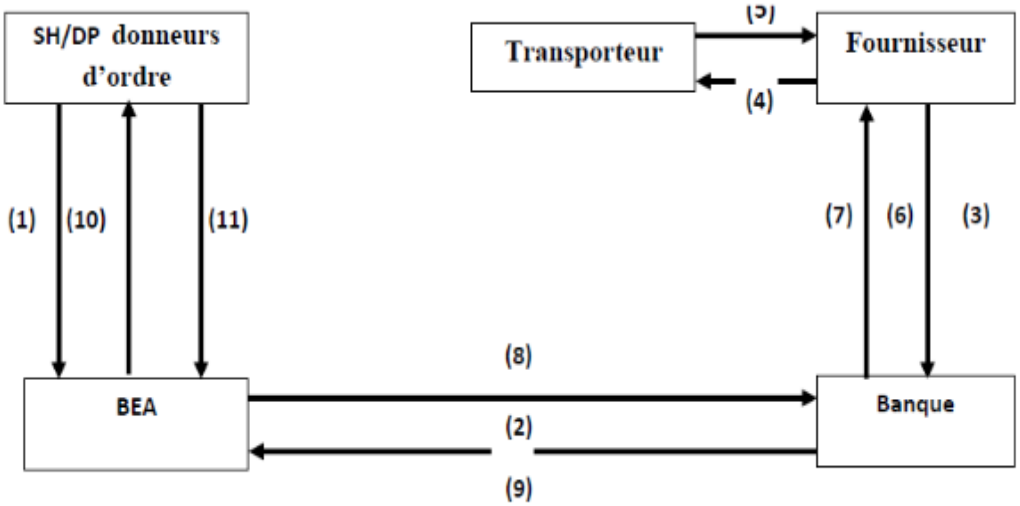
6) Le service opération bancaire reçoit l'avis de remise documentaire et après vérification donne l'ordre de virement.

7) La BEA remet les documents d'expédition au service opérations bancaires.

8) La BEA procède au paiement de la banque émettrice.

9) La banque émettrice paie le fournisseur.

<u>Annexe n°3.6:</u> Schéma d'un paiement par crédit documentaire



1) Le service opérations bancaires dépose la demande d'ouverture d'un crédit documentaire.
2) La banque BEA transmet un avis d'ouverture du crédit documentaire à la banque du fournisseur.
3) La banque du fournisseur notifie l'ouverture du crédit documentaire à son client.
4) Le fournisseur embarque la marchandise.
5) Le transporteur délivre un titre de transport (LTA ou Connaissement).
6) Le fournisseur envoie les documents d'expédition à sa banque.
7) La banque notificatrice procède au paiement du fournisseur.
8) La banque BEA rembourse les fonds à la banque du fournisseur.
9) La banque du fournisseur envoie les documents d'expédition à la banque BEA.
10) Débit compte SH/DP par la BEA.
11) La banque BEA envoie les documents d'expédition à SH/DP.
12) Réclamation de la marchandise.
13) Réception de la marchandise.

Annexe 3.7 : Les Requêtes d'Achats

REQUETE D'ACHATS

SIEGE — PAGE 1 / 1

DIVISION PRODUCTION

N° REQUETE : KA969
DATE EMISSION : 28-01-2019
NB LIGNES : 1
GISEMENT :
IMPORTANCE :

COMPTE ANALYTIQUE : 420104 — HMS PRINCIPAL
NATURE COMPTABLE : CONSOMMABLE
B.E : ANNEE: ITEM — DMS :
LIEU DE LIVRAISON : — DATE :
PRENEUR: : 420104 HMS PRINCIPAL

Item	Codification	Designation (Marque, Type, Réf, Construction)	Quantité Demandée	U.E	Prix Unitaire (DA)	Dernier mouvement entrée Quantité	Dernier mouvement entrée Date	Consommation	Quantité en stock
0001		ANTI-DEPOT EN FUT DE 200L	1 000	P					

Visa DR
D. NEGHMOUCHE ALI
DIRECTEUR REGIONAL

NOM ET SERVICE DE LA PERSONNE A CONTACTER MAATALLAH DJAMILA

OBSERVATIONS : ANTI-DEPOT POUR TRAITEMENT STATION DE DESSALAGE HGA ET Z14 - EXERCICE 2019-2020.
(CETTE REQUETE ANNULE ET REMPLACE KA967)

BMMs: 732192+NO+NI+DMS

EMETTEUR : ZERARI AZZEDDINE — DATE 28/01/2019 VISA
RESPONSABLE EMETTEUR BOURORGA MOHAMED — DATE 28/01/2019 VISA
APPROBATION DU DIRECTEUR DADDI-OUBEKKA MUSTA — DATE 28/01/2019 VISA
LE CHEF DE DIVISION APPROVISIONNEMENTS M. DADDI OUBEKKA
GESTION APPROS DATE : 31/01/19 VISA
AVIS SERVICE TECHNIQUE — NOM : DATE : VISA
AVIS SERVICE ACHATS — NOM : DATE : VISA

REQUETE D'ACHATS

SIEGE — PAGE 1 / 1

DIVISION PRODUCTION

N° REQUETE : KA970
DATE EMISSION : 28-01-2019
NB LIGNES : 1
GISEMENT :
IMPORTANCE :

COMPTE ANALYTIQUE : 420104 — HMS PRINCIPAL
NATURE COMPTABLE : CONSOMMABLE
B.E : ANNEE: ITEM — DMS :
LIEU DE LIVRAISON : — DATE :
PRENEUR: : 420104 HMS PRINCIPAL

Item	Codification	Designation (Marque, Type, Réf, Construction)	Quantité Demandée	U.E	Prix Unitaire (DA)	Dernier mouvement entrée Quantité	Dernier mouvement entrée Date	Consommation	Quantité en stock
0001		ANTI-DEPOT EN FUT DE 200L	2 000	P					

Visa DR
D. NEGHMOUCHE ALI
DIRECTEUR REGIONAL

NOM ET SERVICE DE LA PERSONNE A CONTACTER MAATALLAH DJAMILA

OBSERVATIONS : ANTI-DEPOT POUR TRAITEMENT STATION DE DESSALAGE CIS,CINA ET W1C - EXERCICE 2019-2020.
(CETTE REQUETE ANNULE ET REMPLACE KA967)

BMMs: 732190+NO+NI+DMS

EMETTEUR : ZERARI AZZEDDINE — DATE 28/01/2019 VISA
RESPONSABLE EMETTEUR BOURORGA MOHAMED — DATE 28/01/2019 VISA
APPROBATION DU DIRECTEUR DADDI-OUBEKKA MUSTA — DATE 28/01/2019 VISA
LE CHEF DE DIVISION APPROVISIONNEMENTS M. DADDI OUBEKKA
GESTION APPROS DATE : 31/01/19 VISA
AVIS SERVICE TECHNIQUE — NOM : DATE : VISA
AVIS SERVICE ACHATS — NOM : DATE : VISA

Annexe n°3.8 : Dossier d'Appel d'Offre

SONATRACH

Exploration - Production
Division Production
Direction Approvisionnements & Transport
08, Chemin du réservoir, Hydra, Alger

Avis d'Appel d'Offres National
& International Ouvert
AONI N °: SH/EP/DP/AT/16/19/P
Processus en une (1) seule étape

FOURNITURE DE PRODUIT CHIMIQUE DESTINEE AUX DIRECTIONS REGIONALES D'IN AMENAS ET HASSI MESSAOUD :

Lot N°01 : 100 fûts d'inhibiteurs de corrosion eau

Lot N°02 : 100 fûts d'inhibiteurs de corrosion gaz

Lot N°03 : 400 fûts de désémulsifiants

Lot N°04 : 300 fûts de Biocides aldéhydes, amines, ammoniums quaternaires, glutaraldéhydes ou autres.

Lot N°05 : 60 fûts anti-dépôts

Lot N° 06 : 2000 fûts anti-dépôts pour le traitement de la station de dessalage CIS,CINA et W1C.

Lot N°07 : 1000 fûts anti-dépôts pour le traitement de la station de dessalage HGA et Z14.

سوناطراك
sonatrach

DOSSIER D'APPEL D'OFFRES (DAO)

AONI N°: SH/EP/DP/AT/16/19/P

FOURNITURE DES PRODUITS CHIMIQUES

Processus en une (1) seule étape

TABLE DES MATIERES

SECTION 1 INSTRUCTIONS AUX SOUMISSIONNAIRES ..... page 4

SECTION 2 DONNEES PARTICULIERES DE L'APPEL D'OFFRES..... page 28

SECTION 3 MODELES DE DOCUMENTS..... page 43

SECTION 4 DOSSIER TECHNIQUE..... page 70

SECTION 5 PROJET DE CONTRAT PARTENAIRE LOCAL ..... page 84

SECTION 6 PROJET DE CONTRAT PARTENAIRE ETRANGER..... page 109

<u>Annexe n°3.9 :</u> Avis d'Appel d'Offre sur le BAOSEM

Détails : Avis d'appel d'offres

Baosem N° : 1636 du : 30/05/2019

Annonceur : SONATRACH - Activité Exploration - Production Division Production Direction Approvisionnement et Transport

Catégorie : 22-Consommables industriels, pièces de rechange et petits équipements

Référence : 01636 014 00

Titre : Acquisition de produits chimiques

Descriptif :

SONATRACH
EXPLORATION - PRODUCTION
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION APPROVISIONNEMENTS & TRANSPORT

AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL ET INTERNATIONAL OUVERT
EN UNE SEULE ETAPE

N°SH/EP/DP/AT/16/19/P

La Société Sonatrach, Exploration Production, Division Production, Direction Approvisionnements et Transport sise 08 chemin du réservoir Hydra Alger- Algérie, lance un avis d'Appel d'Offres ouvert en une seule étape à la concurrence nationale et internationale pour l'acquisition des produits chimiques spécifiques au traitement des champs de production des directions régionales d'IN AMENAS et HASSI MESSAOUD.

Lot N°01 : Inhibiteurs de corrosion eau

Lot N°02 : Inhibiteurs de corrosion gaz

Lot N°03 : Désémulsifiants

Lot N°04 : Biocides aldéhydes, amines, ammoniums quaternaires,

glutaraldéhydes ou autres

Lot N°05 : Anti-dépôts

Lot N° 06 : Anti-dépôts pour le traitement de la station de

dessalage CIS,CINA et W1C.

Lot N°07 : Anti-dépôts pour le traitement de la station de

dessalage HGA et Z14.

Très important :

Cet appel d'offres est destiné aux fabricants de produits chimiques spécialisés dans le domaine, ayant des produits efficaces et performants suite aux résultats concluants des essais industriels réalisés au niveau des unités de production des directions régionales d'IN AMENAS et HASSI MESSAOUD.

Les fabricants de produits chimiques n'ayant pas encore de produits testés peuvent participer à cet avis d'appel d'offres, à condition de réussir aux tests industriels sur site, conformément à la procédure d'approbation interne en vigueur, jointe dans le Dossier d'Appel d'Offres.

2. Le Dossier d'Appel d'Offres peut être retiré à l'adresse suivante :

SONATRACH – Exploration et Production - Division Production
Bureau : Retrait des cahiers des charges - Entrée N°3
10, Rue du Sahara – Hydra – Alger

Contre paiement de la somme de :

Cinquante (50) Euros pour les soumissionnaires étrangers,

Sept mille dinars algériens (7000 DA) pour les soumissionnaires nationaux,

À verser au compte de Sonatrach/DP - N° 002 00005 050 32 64 125 56 – Agence BEA, Djenane El Malik – Hydra.

- Le montant versé pour le retrait du Dossier d'Appel d'Offres et tous les frais y afférents ne sont en aucun cas remboursés.

- Le Dossier d'Appel d'Offres ne sera remis qu'au seul représentant dûment mandaté par le soumissionnaire souhaitant participer au présent appel d'offres.

- Les candidats figurant dans la liste noire des entreprises du secteur de l'énergie ne peuvent pas retirer le présent dossier d'appel d'offres.

3. Le processus d'Appel d'Offres se fera en une seule étape avec remise simultanée de l'offre technique et de l'offre financière.

Annexe n°3.10 : PV de la COP Technique

سوناطراك
sonatrach

Exploration & Production
Division Production
Direction Approvisionnements & Transport
Commission d'ouverture des plis (COP)

6

PROCES VERBAL DE LA REUNION DE LA COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS DES OFFRES TECHNIQUES

APPEL D'OFFRES NATIONAL & INTERNATIONAL OUVERT

N° SH-EP-DP-AT/16/19/P

Processus en un (01) seule étape

FOURNITURE DE PRODUIT CHIMIQUE DESTINEE AUX DIRECTIONS REGIONALES D'IN AMENAS ET HASSI MESSAOUD :

- Lot N°01 : 100 fûts d'inhibiteurs de corrosion eau
- Lot N°02 : 100 fûts d'inhibiteurs de corrosion gaz
- Lot N°03 : 400 fûts de désémulsifiant
- Lot N°04 : 300 fûts de Biocides aldéhydes, amines, ammoniums quaternaires, glutaraldéhydes ou autres.
- Lot N°05: 60 fûts anti-dépôts
- Lot N° 06 : 2000 fûts anti-dépôts pour le traitement de la station de dessalage CIS, CINA et W1C.
- Lot N°07 : 1000 fûts anti-dépôts pour le traitement de la station de dessalage HGA et Z14.

DATE : Le 03/10/2019

LIEU : SIEGE DIVISION PRODUCTION HYDRA ALGER

MS

Annexe n°3.11 : PV de la CEOT

PV. CEOT

سوناطراك
sonatrach

(3)

Monsieur le Président de la Commission
D'Ouverture des Plis « COP »

Exploration - Production
Division Production
Direction Approvisionnement & Transport.
Département Achats

DAT/DA/ N° 801 / 2020

Alger, 16 MARS 2020

Objet : Transmission du Procès Verbal final du CEOT
AONI N°: SH-EP-DP-AT/16/19/P
Fourniture des Produits Chimiques

Conformément à la décision n° 098 /DG du 12/02/2013 (Article 3- alinéa 12), portant règlement intérieur type des Commissions d'Évaluation des Offres Techniques (CEOT), nous vous transmettons ci-joint, le Procès Verbal final de la Commission d'évaluation des Offres Techniques relatif à l'appel d'offres cité en objet, sous plis fermé et confidentiel, afin de finaliser la phase commerciale.

P/ Le Directeur Approvisionnement et Transport
Le Responsable Intérimaire
MASSAMI

طريق الخزان – حيدرة – 6035 الجزائر – ص. ب. حيدرة 151 – الهاتف : 00 .92 .54 .21 0 / 44 .72 .60 .21 0 – تيلكس 66042 -66133 – 66134
8, Chemin du Réservoir – Hydra – 16035 Alger – BP.151 Hydra – Tel: 0 21 54.92.00 / 0 21 60.72.44 – Telex Sonaprod n°66042 – 66133 – 66134 - 66168

Annexe n°3.12 : **PV de la COP Financière**

سوناطراك
sonatrach

Exploration & Production
Division Production
Direction Approvisionnements & Transport
Commission d'ouverture des plis (COP)

Commission des Ouvertures des Plis-Activité E&P
Sonatrach

PROCES VERBAL DE REUNION DE LA COMMISSION

D'OUVERTURE DES PLIS DES OFFRES FINANCIERES

APPEL D'OFFRES NATIONAL INTERNATIONAL OUVERT

N° SH-EP-DP-AT/16/19/P

Processus en un (01) seule étape

Fourniture de produits chimiques destinés aux Directions Régionales d'IN AMENAS & HASSI MESSAOUD :

- **Lot 01 : 100 fûts d'inhibiteurs de corrosion eau.**
- **Lot 02 : 100 fûts d'inhibiteurs de corrosion gaz.**
- **Lot 03 : 400 fûts de désémulsifiants.**
- **Lot 04 : 300 fûts de biocides aldéhydes, amines, ammoniums quaternaires, glutaraldéhydes ou autres.**
- **Lot 05 : 60 fûts anti-dépôts.**
- **Lot 06 : 2 000 fûts anti-dépôts pour le traitement de la station de dessalage CIS, CINA et W1C.**
- **Lot 07 : 1 000 fûts anti-dépôts pour le traitement de la station de dessalage HGA at Z14.**

DATE : **Le 29/04/2020**

LIEU : **SIEGE DIVISION PRODUCTION HYDRA ALGER**

Annexe n°3.13 : PV Final

سوناطراك
sonatrach

Exploration & Production
Division Production
Direction Approvisionnements & Transport
Commission d'ouverture des plis (COP)

PROCES VERBAL DE REUNION DE LA COMMISSION

D'OUVERTURE DES PLIS DES OFFRES FINANCIERES

PV N°02 – FINAL –

APPEL D'OFFRES NATIONAL INTERNATIONAL OUVERT

N° SH-EP-DP-AT/16/19/P

Processus en un (01) seule étape

Fourniture de produits chimiques destinés aux Directions Régionales d'IN AMENAS & HASSI MESSAOUD :

- **Lot 01 : 100 fûts d'inhibiteurs de corrosion eau.**
- **Lot 02 : 100 fûts d'inhibiteurs de corrosion gaz.**
- **Lot 03 : 400 fûts de désémulsifiants.**
- **Lot 04 : 300 fûts de biocides aldéhydes, amines, ammoniums quaternaires, glutaraldéhydes ou autres.**
- **Lot 05 : 60 fûts anti-dépôts.**
- **Lot 06 : 2 000 fûts anti-dépôts pour le traitement de la station de dessalage CIS, CINA et W1C.**
- **Lot 07 : 1 000 fûts anti-dépôts pour le traitement de la station de dessalage HGA at Z14.**

DATE : **Le 11/06/2020**

LIEU : **SIEGE DIVISION PRODUCTION HYDRA ALGER**

Annexe 3.14: Autorisation d'Acquisition de Produits Chimiques

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Energie

Autorisation d'acquisition de matières, de produits chimiques dangereux et de récipients de gaz

N° 3797 du 15 JUIL 2020

Le Ministre de l'Energie,

- Vu le Décret Présidentiel n° 20-163 du 23 juin 2020 , portant nomination des membres du gouvernement,
- Vu le décret exécutif n° 15-302 du 02 décembre 2015 fixant les attributions du ministre de l'énergie
- Vu le décret exécutif n° 15-303 du 02 décembre 2015 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'énergie,
- Vu le décret exécutif n°03-451 du 1er décembre 2003, modifié et complété, définissant les règles de sécurités applicable aux activités portant sur les matières et produits chimiques dangereux ainsi que les récipients de gaz sous pression,
- Vu l'arrêté interministériel du 1er août 2004 fixant les conditions et modalités d'acquisition, sur le marché extérieur, des matières et produits chimiques dangereux, notamment dans son art.11
- Vu les avis du ministère de la défense nationale du 09/07/2020,
- Vu la notice de renseignements de la société et la demande formulée le 12/05/2020,

AUTORISE

Article 1er : **SPA SH DIVISION PRODUCTION,** sise 08 Chemin du Réservoir Hydra Wilaya d'Alger, à acquérir les produits chimiques désignés et selon les modalités définies dans les articles ci-après.

Article 2 :

- Type d'acquisition : ☐ Marché local ☑ Marché extérieur
- Destination du produit : ☑ Besoins de l'activité de la société ☐ Revente

La liste des produits est jointe à la présente autorisation.

Article 3 : Les produits sont stockés à Direction Régionale Hassi Messaoud Wilaya de **Ouargla**

Article 4 : **Le titulaire de l'autorisation s'engage à** :
- Déclarer mensuellement les matières et produits chimiques en sa possession, auprès des services de la direction de l'énergie du lieu de détention ;
- Respecter l'ensemble des dispositions réglementaires prévues par le décret exécutif n° 03-451 du 01 décembre 2003 susvisé ;
- **Formuler le dossier d'agrément au niveau des services de la direction de l'énergie de la wilaya concernée, conformément aux dispositions de l'arrêté interministériel du 08 Juillet 2014, fixant les conditions et modalités de délivrance de l'agrément des opérateurs pour l'exercice des activités nécessitant l'emploi des matières et produits chimiques dangereux ainsi que des récipients de gaz sous pression, avant toute demande de renouvellement ;**
- Prendre les dispositions adéquates garantissant le non dépassement des capacités de leur stockage, la sécurité de leur transport et de leur utilisation et/ou distribution aux fins pour lesquelles cette autorisation a été délivrée ;
- Respecter les conditions spécifiques de transfert de tout produit dangereux par une société dûment agrée pour l'exercice de cette activité conformément aux dispositions du décret exécutif n° 03-452 du 1er décembre 2003 ;
- Solliciter le renouvellement de la présente autorisation trois (03) mois avant son expiration ;
- Fournir aux services des douanes, une pièce justificative attestant que les produits chimiques ne sont pas périmés.

Article 5 : Cette autorisation est valable une (01) année à partir de la date de sa signature.

Article 6 : La présente autorisation est délivrée en un seul et unique exemplaire. Toute modification, rajout ou surcharge, la rendra caduque et de nul effet.

Article 7 : Le directeur de l'énergie du lieu de détention est chargé de l'application des dispositions de la présente autorisation.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الطاقة

رخصة اقتناء المواد، المنتوجات الكيميائيــة الخطرة و أوعية الغاز

رقم 3797 بتاريخ 15 JUIL 2020

إن وزير الطاقــة،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم163-20 المؤرخ في 23 جوان 2020، و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15-302 المؤرخ في 02 ديسمبر 2015، و المحدد لصلاحيات وزير الطاقة.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15-303 المؤرخ في 02 ديسمبر 2015، و المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الطاقة
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-451 المؤرخ في 01 ديسمبر2003، المعدل و المتمم، المحدد لقواعد الأمن المطبقة على النشاطات المتصلة بالمواد و المنتوجات الكيميائية الخطرة و أوعية الغاز المضغوطة.
- بمقتضى القرار الوزاري المشترك بتاريخ 01 أوت 2004 المحدد لشروط و كيفيات الاقتناء من السوق الخارجي للمواد و المنتوجات الكيميائية الخطرة، لاسيما في مادتها 11
- بمقتضى الموافقات من وزارة الدفاع الوطنــي بتاريخ2020/07/09.
- بناء على إستمارة المعلومات للشركة و الطلب المقدم بتاريخ2020/05/12.

يرخص

المادة 01: SPA SH DIVISION PRODUCTION ، الكائنة 08 نهج الخزان حيدرة ولاية الجزائر لاقتناء المواد الكيميائيــة المطلوبة و هذا حسب الكيفيات المعرّفة في المواد التالية.

المادة 02:
- طبيعة الاقتناء: ☐ سوق وطني ☑ سوق خارجي
- مقصد المواد: ☑ لاحتياجات نشاط الشركة ☐للبيــع

ترفق قائمة المواد بهذه الرخصــة.

المادة 03: تخزن هذه المواد بالمديرية الفرعية حاسي مسعود ولاية ورقلة

المادة 04: يتعهد صاحب الرخصة بـ:
- تصريح شهري بالمواد الكيميائية التي يحوزها، لدى مصالح مديرية الطاقة لولاية مكان الحيازة.
- احترام كافة الأحكام القانونية المذكورة في المرسوم التنفيذي رقم 03-451 المؤرخ في 01 ديسمبر2003 المذكور أعلاه.
- **ايداع ملف الاعتماد لدى مصالح مديرية الطاقة للولاية المعنية، طبقا لأحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 جويلية 2014، الذي يحدد شروط و كيفيات تسليم الإعتماد للمتعاملين لممارسة النشاطات التي تتطلب استعمال المواد و المنتوجات الكيميائية الخطرة و أوعية الغاز المضغوط قبل اي طلب تجديد.**
- أخذ الاحتياطات الأمنية الملائمة لعدم تجاوز سعات تخزين هذه المواد، تأمين تخزينها و نقلها واستعمالها و/أو توزيعها.
- إحترام الترتيبات والأحكام القانونية الخاصة بنقل المواد الكيميائية الخطرة من قبل شركة معتمدة قانونيا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 03-452 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 .
- طلب تجديد هذه الرخصة ثلاثة (03) أشهر قبل إنقضاء تاريخ صلاحيتها.
- تقديم وثيقة تثبت عدم إنتهاء مدة صلاحية المواد الكيميائية إلى مصالح الجمارك.

المادة 05: تحدد مدة صلاحية هذه الرخصة بسنة (01) ابتداء من تاريخ امضائها.

المادة 06: لا تسلم من هذه الوثيقة إلا نسخة واحدة و أي تعديل، إضافة أو تصليح يلغي صلاحيتها ويجعلها بدون فعالية.

المادة 07: يكلف السيد مدير الطاقة لولاية مكان الحيازة بتنفيذ أحكام هذه الرخصة.

عن الوزير وبتفويض منه
الأمين العام لوزارة الطاقة

عبد الكريم عويسي

<u>Annexe n°3.15 :</u> Contrat attribué à ARKEMA France

سوناطراك
sonatrach

Exploration Production
Division Production

CONTRAT

E20/DP-AT/018

ENTRE

SONATRACH, DIVISION PRODUCTION

ET

LA SOCIETE ARKEMA- France SA

FOURNITURE DES PRODUITS CHIMIQUES :

Lot N°01 : 100 fûts d'inhibiteurs de corrosion eau (NORST 720)
Lot N°03 : 400 fûts de désémulsifiants (PROCHINOR GR 77)
Lot N°06 : 2000 fûts anti-dépôts (INIPOL AD32)
Lot N°07 : 1000 fûts anti-dépôts (INIPOL AD32)

- L'arbitrage se déroulera à Paris, France ;
- La langue de l'arbitrage sera le français.

<u>ARTICLE 34</u> : ENTREE EN VIGUEUR DU CONTRAT

Le présent Contrat entrera en vigueur et prendra ses pleins et entiers effets après l'accomplissement des formalités suivantes :

- Signature du présent Contrat par les deux Parties ;
- Notification du Contrat par le Client au fournisseur ;

Fait à Alger, le 12 NOV. 2020

POUR LE CLIENT

SONATRACH

Le Directeur de la Division Production

S. M. TALEB

POUR LE FOURNISSEUR

Nom : BENNACER
Prénom : Toumert
Fonction :DISTRICT MANAGER

SIGNATURE ET CACHET

ARKEMA
ARKEMA FRANCE
420 rue d'Estienne d'Orves
92705 COLOMBES CEDEX
Tél: +33 1 49 00 80 80
319 632 790 RCS Nanterre

Annexe n°3.16 : Demande d'Imputation Bancaire

Alger le, 20 Décembre 2020

sonatrach
Exploration - Production
Division Production
Direction Finances & Comptabilités

N° R.C : 16/00.00 13767. B.00 DU 15/08/2010

Compte Bancaire Mouvementer
002 00005 050327 0303 49 Code agence 005

DPR/DFC/22/N° 569 /2020

BENEFICIAIRE DE L'IMPORTATION
Division Production
Direction Finances & Comptabilité
Dép Financement & Trésorerie
8, Chemin du Réservoir Hydra Alger

DEMANDE D'IMPUTATION BANCAIRE
BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE
Agence Djenane El Malik
Hydra - Alger

Messieurs,
Nous vous demandons de bien vouloir ouvrir un dossier de domiciliation, conformément au règlement n° 07-01 du 03/02/2007 relatif aux règles applicables aux opérations de commerce extérieur sur les biens et services.

Contrat N°: E20/DP-AT/018

Fournisseur : ARKEMA France SA

Entrée en vigueur (Notification) : 15/11/2020 **Durée :** 36 Mois

Date fin : 15/11/2023.

Objet : Fourniture de produits chimiques

Origine de la marchandise : France

BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE
AGENCE SITE SONATRACH HYDRA 005
DOMICILIATION - IMPORT -

160317	2020	4	10	002715 EUR

ALGER LE 23 DEC 2020

Imputation analytique : 420104 / 420520 **Modalités de paiements** : Remises documentaire

Cout Transférable : 1 962 800.00 EUR **Incoterms :** CFR

Ventilation **Cours : 155.7995**

T - D	Nature	Montants Devises	C/V Dinars
38 24 99 99 99	FOURNITURES	1 962 800.00	305 803 258,60
	TOTAL :	1 962 800.00	305 803 258,60

Le Chef de Département Financement & Trésorerie P/I
A. CHOUAI

SONATRACH DIVISION PROCUREMENT

Le Chef des Services Comptabilité (TU, IG & Pers.)
R. BARIKA

<u>Annexe n°3.17 :</u> Demande d'Assurance

سونا طراك
sonatrach

Division Production
Direction Approvisionnement
&Transport

Demande d'Assurance

Alger, le 15/12/2020

Prés avis d'expedition N° 092-20

Emetteur	Destinataire
Service Achats Production	Service Assurance/DAT

Objet : Assurance Matériel

Nous vous demandons de bien vouloir procéder à l'assurance du matériel comme suit :

Contrat N° : E20/DP-AT/018

Mode de Paiement REMDOC

Fournisseur ARKEMA FRANCE

Valeur 272.500,00 EUR

Nom du navire : CONSTANTINE

Date Départ estimative 16/12/2020 PORT D'ANVERS

Date Arrivé estimative 26/12/2020 PORT D'ALGER

Nombre de Colis 500

Poids Brut 132000 KILOGRAMME

Reçu le 15/12/2020

Ci-joint :
* **Fax Fournisseur**

Annexe n°3.18 : D10

2021-02-18 09:05:39.323

DECLARATION 1000 | LIBELLE IMPORTATION DEFI | FEUILLET 0001 | total / articles 0002

EXEMPLAIRE Déclarant

ENREGISTREMENT
N° 2021-001576 (VALIDEE)
DATE - HEURE 2021-02-18 08:49
CODE - BUREAU 1801 ALPHA

IMPORTATEUR / EXPORTATEUR REEL
SONATRACH ACTIVITE AMONT DIVISION PRODUCTION
08 CHEMIN DU RESERVOIR HYDRA ,AL

SAISIE DU N I.F NIF
code fiscal 1 | 000016001376744-91001 | 16000

TYPE D'OPERATION FONCTIONNEMENT | MODE FINANCEMENT 1 | CFR

FOURNISSEUR / DESTINATAIRE REEL
A R K E M A
420 RUE D'ESTIENNE D'ORVES 927

PRIX TOTAL FACTURE NET (P.T.F.N) EUR 75440,00

PAYS ACHAT/VENTE 532 | PAYS DIST/DEST 508 | RELAT VENTE / ACHAT 1 | COEF AJUST

SOLDE AUTRES ELEMENTS ET (P.T.F.N)

TAUX DE CHANGE 161,21520

DECLARANT
SPA SONATRACH ACTIVITE AMONT DR
DJENANE MALIKE HYDRA ALGE 16000

N° AGREMENT 2012/13767 | LIG-REP 44

VALEUR EN DA 12162074,60

DOMICILIATION BANCAIRE 160/317/2020/4/10/00275/EUR

MANIFESTE M 2021/314 | N° DOCUMENT 3 | LIGNE BOMMIER DATE 09/02/2021 | Nbre Total (Colis Declares) 30

TRANSPORT DE / VERS L'ETRANGER IDENTIFICATION KHERRATA

POIDS TOTAL BRUT 26520,00

TRANSPORT INTERIEUR

LOCALISATION MODES

ARTICLE 0001
DESIGNATION DES MARCHANDISES (NOMBRE, NATURE, MARQUES N° CONTAINER ET N° DES COLIS)
N° - - - Autres
PROCHINOR GR 77

REGIME FISCAL | ORIGINE 532 | CODE STATISTIQUE 3402139000 | POIDS NET 16000,00
VALEURS EN DA 8976462,34 | TAR.PREF NON | QUANT. COMPLE 16000
CODES PIECES A JOINDRE

ARTICLE 0002
DESIGNATION DES MARCHANDISES (NOMBRE, NATURE, MARQUES N° CONTAINER ET N° DES COLIS)
N° - - - - - Autres
NORUST 720

REGIME FISCAL | ORIGINE 532 | CODE STATISTIQUE 3824999999 | POIDS NET 8000,00
VALEURS EN DA 3185612,35 | TAR.PREF NON | QUANT. COMPLE 8000
CODES PIECES A JOINDRE

PIECES JOINTES 610-620-648-650-655-980-

LIEUX D'UTILISATION OU D'ENTREPOSAGE DES MARCHANDISES ADMISES SOUS LE COUVERT D'UN REGIME SUSPENSIF

REGIME DOUANIER PRECEDENT

DELAI | TAUX SUSP | PLUS-VALUE

INDICATIONS VEHICULES PARTICULIERES

MONTANT CAUTION | MONTANT REMISE

LIQUIDATION

CODE TAXE	QUOTITE	ASSIETTE	MONTANT	CODE TAXE	QUOTITE	ASSIETTE	MONTANT
D.D	30,00	8976462,00	2692938,60	D.D	,00	3185612,00	,00
T.C.S	2,00	8976462,00	179529,24	T.C.S	2,00	3185612,00	63712,24
T.V.A	19,00	11848929,84	2251296,67	T.V.A	,00	3249324,24	,00

MODE DE PAIEMENT

COMPTANT	CONSIGN	ENG.A PAYER	N° CREDIT
X			
T.C.S		243.241,00	
T.V.A		2.251.296,00	
D.D		2.692.938,00	
R.U.S		40,00	
R.P.S		1.500,00	
TOTAL		5.189.015,00	

S.I.G.A.D
LIQUIDATION RECAPITULATIVE

TRANSIT / SCELLEMENTS APPOSES
NOMBRE | MARQUES

DATE (LIMITE)
BUR.FRONT | BUR.DEST

QUITTANCE CONSIGNATION
N° ..... DU .....
QUITTANCE CONSIGNATION DROIT ET TAXES
N° ..... DU .....
QUITTANCE PENALITES
N° ..... DU .....
DATE .....

AUTORISE PAR
N° OU

OBSERVATIONS manifeste annote
G L O B A L
A

ENGAGEMENTS SOUSCRITS

A - Je soussigné, sollicite sous les peines de droit mettre sous le présent régime douanier les marchandises décrites dans cette déclaration

Fait A

Le Déclarant

MESSAOUDENE I

Déclarant en Douane

Sonatrach Division Production
08 Chemin du Reservoir Hydra - Alger
Tél : 021.51.42.83

ENGAGEMENTS

DOUANE ALGERIENNES

<u>Annexe n°3.19</u> : Planning de Livraison

E20/DP-AT/018

Planning de livraison

Lot	Région	Désignation	Quantité contrat	Unité	1ere Expédition		2ème Expédition		3ème Expédition		4ème Expédition		5ème Expédition	
					QE	DPE	QE	DPE	QE	DPE	QE	DPE	QE	DPE
1	INAS	Inhibiteurs de corrosion eau	100	Fût	**40**	3 mois à compter de la notification du contrat	**40**	15 mois à compter de la notification du contrat	**20**	36 mois à compter de la notification du contrat	/	/	/	/
3		Désémulsifiants	400	Fût	**80**	3 mois à compter de la notification du contrat	**80**	9 mois à compter de la notification du contrat	**80**	15 mois à compter de la notification du contrat	**80**	21 mois à compter de la notification du contrat	**80**	36 mois à compter de la notification du contrat
6	HMD	Anti-dépôts, traitement de la station de dessalage CIS,CINA et W1C.	2000	Fût	**560**	3 mois à compter de la notification du contrat	**400**	9 mois à compter de la notification du contrat	**400**	15 mois à compter de la notification du contrat	**400**	21 mois à compter de la notification du contrat	**240**	36 mois à compter de la notification du contrat
7		Anti-dépôts traitement de la station de dessalage HGA et Z14.	1000	Fût	**320**	3 mois à compter de la notification du contrat	**240**	9 mois à compter de la notification du contrat	**240**	15 mois à compter de la notification du contrat	**120**	21 mois à compter de la notification du contrat	**80**	36 mois à compter de la notification du contrat

QE: Quantité Expédition
DPE (Mois): Délai Prévisionnel Expédition selon le planning.

J. BENNACER

ARKEMA
ARKEMA FRANCE
420 rue d'Estienne d'Orves
92705 COLOMBES CEDEX
Tél: +33 1 49 00 80 80
319 632 790 RCS Nanterre

<u>Annexe n°3.20 :</u> Guide d'entretien de Service Gestion et Suivi des Approvisionnements

Nous remercions votre bienveillance de nous recevoir et de nous consacrer un peu de votre temps à notre étude portant sur la gestion des risques liés à l'approvisionnement des marchandises dangereuses en temps de la crise sanitaire Covid-19 chez la Sonatrach, cet entretien est réalisé dans le cadre de d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales, les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifiques.

L'interviewé(e)	**Statut hiérarchique**	**Date / Durée**

- ***Question 01 :*** Les requêtes sont-elles bien renseignées ? Et les besoins sont-ils bien communiqués ?
- ***Question 02 :*** Les requêtes sont-elles traitées en tenant compte des délais d'approvisionnement par rapport au niveau des stocks de production ?
- ***Question 03 :*** Quels sont les types de marchandises demandées ? Et comment sont-ils traités ?
- ***Question 04 :*** La crise sanitaire du Covid-19 a-t-elle impacté les calculs des prévisions et le traitement des besoins ?

<u>Annexe n°3.21 :</u> Guide d'entretien de Service Achats et Affaires Contractuelles

Nous remercions votre bienveillance de nous recevoir et de nous consacrer un peu de votre temps à notre étude portant sur la gestion des risques liés à l'approvisionnement des marchandises dangereuses en temps de la crise sanitaire Covid-19 chez la Sonatrach, cet entretien est réalisé dans le cadre de d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales, les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifiques.

L'interviewé(e)	**Statut hiérarchique**	**Date / Durée**

- ***Question 01:*** Pouvez-vous nous énoncer vos principales responsabilités en tant que responsable?
- ***Question 02 :*** Quelles sont les contraintes liées aux achats à l'international ?
- ***Question 03 :*** Parlons des systèmes d'information : pourriez-nous dire si la DAT possède-t-elle des SI qui lui permettent de gérer et de lier les différents services eu même temps ?
- ***Question 04 :*** Quelles sont les particularités des achats des marchandises dangereuses par rapport aux autres achats?
- ***Question 05 :*** Quels sont vos exigences pour conclure un marché et signer un contrat?
- ***Question 06 :*** Sur quelle base choisissez-vous le moyen de transport ? Et comment choisissez-vous la compagnie chargée de l'acheminement de la marchandise du pays du fournisseur jusqu'à vos locaux ?
- ***Question 07 :*** Quelles sont les incoterms employés pour accomplir vos contrats ? Et sur quelle base les choisissez-vous ?
- ***Question 08 :*** Comment la crise sanitaire du COVID 19 a impacté les achats à l'international ? Comment avez-vous fait face à cette crise ?

<u>Annexe n°3.22 :</u> Guide d'entretien avec le Président de la COP

Nous remercions votre bienveillance de nous recevoir et de nous consacrer un peu de votre temps à notre étude portant sur la gestion des risques liés à l'approvisionnement des marchandises dangereuses en temps de la crise sanitaire Covid-19 chez la Sonatrach, cet entretien est réalisé dans le cadre de d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales, les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifiques.

L'interviewé(e)	**Statut hiérarchique**	**Date / Durée**

- ***Question 01 :*** Le choix du processus de sélection est-il imposé par la procédure de passassions des marchés à la Sonatrach ?
- ***Question 02 :*** Considérez-vous que les délais de traitement des différents processus sont en adéquation avec les impératifs de production ?
- ***Question 03 :*** Est-ce que le nombre moyen des retraits des cahiers des charges et donc les soumissionnaires est diminué pendant la crise sanitaire Covid-19 ? Et comment cette diminution a impacté les passations des marchés pour le compte de la DAT ?

<u>Annexe n°3.23:</u> Guide d'entretien de Service Opérations Bancaires

Nous remercions votre bienveillance de nous recevoir et de nous consacrer un peu de votre temps à notre étude portant sur la gestion des risques liés à l'approvisionnement des marchandises dangereuses en temps de la crise sanitaire Covid-19 chez la Sonatrach, cet entretien est réalisé dans le cadre de d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales, les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifiques.

L'interviewé(e)	**Statut hiérarchique**	**Date / Durée**

- ***Question 01 :*** Pouvez- vous nous présenter les taches de votre service brièvement, et en quoi consiste votre travail lors de l'opération d'achats à l'international ?
- ***Question 02 :*** Quels sont les critères de choix de votre banque ? Comment décrivez-vous votre relation avec le banquier ?
- ***Question 03 :*** Avez-vous des problèmes de délais de livraison de vos fournisseurs étrangers ? Et comment l'avez-vous réglé ?
- ***Question 04 :*** Quelles sont les contraintes rencontrées lors de l'achat à l'international du côté financier ? Quelles en sont les conséquences ?
- ***Question 05 :*** Quel est votre système de pénalisation pour les fournisseurs qui livrent en retard ?
- ***Question 06 :*** Comment avez-vous procédez face aux perturbations engendrées par la crise sanitaire Covid-19?

<u>Annexe n°3.24:</u> Guide d'entretien de Service Commerce extérieur

Nous remercions votre bienveillance de nous recevoir et de nous consacrer un peu de votre temps à notre étude portant sur la gestion des risques liés à l'approvisionnement des marchandises dangereuses en temps de la crise sanitaire Covid-19 chez la Sonatrach, cet entretien est réalisé dans le cadre de d'élaboration d'un mémoire de master en sciences commerciales, les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifiques.

L'interviewé(e)	**Statut hiérarchique**	**Date / Durée**

- ***Question 01 :*** Vous êtes le responsable de service Commerce Extérieur au niveau de la DAT, pouvez-vous nous parler de votre métier en quelques mots et énoncer vos principales responsabilités ?
- ***Question 02 :*** Quelles sont les missions principales de votre service ?
- ***Question 03 :*** Quelles sont les contraintes rencontrées lors des expéditions à l'international ? Quelles sont ses conséquences ? Et comment les optimisez-vous?
- ***Question 04 :*** Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors d'un dédouanement des marchandises ? Et quelles sont les particularités pour un produit chimique considéré comme une marchandise dangereuse ?
- ***Question 05 :*** Quels sont les points qui devraient être mentionnés dans un document de douane pour le valider ? Et quels sont les critères de conformité lors la préparation des dossiers ?
- ***Question 06 :*** Quel est l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur la démarche de votre service ? Quels sont les grands défis à relaver par votre service ? Et comment vous l'avez géré ?

<u>Annexe n°3.25 :</u> *Questionnaire De Recherche*

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études qui se déroule au sein de la DAT/DP/SONATRACH, on a élaboré ce questionnaire adressé au personnel de la direction et au personnel du domaine dans le but de détecter les contraintes internes et externes qui obstruent son système d'approvisionnement et de l'évaluer en temps de Covid-19.

Ci-dessous, un questionnaire auxquels vous êtes prié d'y répondre. Les informations que vous allez nous fournir seront anonymes et traitées uniquement à des fins purement scientifiques et dans le cadre de notre recherche.

Merci pour votre collaboration.

1. Fiche signalétique :

Age : ☐ Moins de 30 ans ☐ Entre 30 et 40 ans ☐ Plus de 40 ans

L'ancienneté : ☐ Moins de 5 ans ☐ Entre 5 et 10 ans ☐ Plus de 10 ans

La catégorie socioprofessionnelle: ☐ Cadre ☐ Agent de maitrise

2. Le système d'approvisionnement au sein de votre entreprise est-il clair et maitrisé ?

   ☐ Oui ☐ Non

3. Ce système répond-t-il aux exigences en matière de maitrise de la fonction approvisionnement ?

   ☐ Oui ☐ Non

4. Sur une échelle de 1 à 5. Comment appréciez-vous la rapidité du processus d'approvisionnement en temps de Covid-19?

   ☐ 1-Très long
   ☐ 2-Long
   ☐ 3-Moyen
   ☐ 4-Rapide
   ☐ 5-Très rapide

- Selon vous quelle est l'étape du processus qui prend le plus de temps ?

  …….....

5. À quelle fréquence les systèmes informatiques sont intégrés dans le processus d'approvisionnement ?

☐ Élevée ☐ Moyenne ☐ Faible

6. Le travail administratif a-t-il été effectué en parallèle avec les flux réel de la marchandise pendant le Covid-19 ?

☐ Oui

☐ Non

7. Depuis l'annonce des mesures de confinement, dans quelle situation s'était retrouvé le système d'approvisionnement de votre entreprise ?

☐ Arrêt complet de l'activité jusqu'à nouvel ordre

☐ Reprise d'une activité réduite après un arrêt complet

☐ Maintien d'une activité réduite

☐ Maintien d'une activité quasi normale

☐ Surcroit d'activité

8. Mettez-vous en place un mécanisme de suivi et d'évaluation des stratégies et des plans de prévention liés au Covid-19 au niveau de la DAT?

☐ Oui

☐ Non

9. Les travailleurs ont-ils bénéficié de ce genre d'exception (mentionnées ci-dessous) au moment de la crise pandémique ?

☐ Télétravail

☐ Travaillent comme d'habitude

☐ Absence pour raisons liées à leur entourage

10. Êtes-vous confrontés à des difficultés d'approvisionnement en produits et composants qui ralentissent votre activité en temps de Covid-19?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Oui, plutôt
- ☐ Non, plutôt pas
- ☐ Non, pas du tout

11. Pour quelles raisons avez-vous réduit votre activité en temps de Covid-19 ?

- ☐ Refus de votre part d'exposer vos salariés compte tenu des conditions de travail
- ☐ Refus de certains de vos salariés de travailler compte tenu du risque sanitaire
- ☐ Courant d'affaires insuffisant
- ☐ Application des mesures mises en place par l'Etat, à savoir libérer 50% des employés à titre de congé exceptionnel rémunéré

12. Comment qualifierez-vous état actuel de la Sonatrach à l'aube de cette pandémie?

- ☐ Inquiet
- ☐ Optimiste
- ☐ Angoisse
- ☐ Combatif

13. Comment qualifieriez-vous vos relations avec vos fournisseurs en temps de Covid-19 ?

- ☐ Très correctes
- ☐ Plutôt correctes
- ☐ Plutôt tendues
- ☐ Très tendues

14. Comment évaluez-vous le déroulement des activités de la Sonatrach ?

	Extrêmement insatisfait (e)	Peu insatisfait (e)	Neutre	Peu satisfait (e)	Extrêmement satisfait (e)
Avant le 15 mars 2020					

Pendent le confinement partiel imposé par l'Etat					
Actuellement					

15. D'après cette évaluation :

- **Note 0 :** Contrainte non gênante,
- **Note 1 :** Contrainte un peu gênante,
- **Note 2 :** Contrainte parfois gênante,
- **Note 3 :** Contrainte plutôt gênante,
- **Note 4 :** Contrainte source de difficultés majeures,
- **Note 5 :** Contrainte bloquante.

➢ Comment jugez-vous les contraintes (internes) suivantes ?

Contraintes Externes	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Le regroupement des besoins						
Besoin urgent émis par les demandeurs des régions						
Manque de prévision						
Puissance d'achat sur le marché mondial						
Fournisseurs douteux						
Cahier des charges /dossier technique incomplet						
la forte exigence des demandeurs quant à la qualité du produit						
Lenteur du processus d'homologation avec le fournisseur						
Le recul d'un fournisseur choisi lors les ouvertures des plis						

➢ Comment jugez-vous les contraintes (externes) suivantes ?

Contraintes Internes	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Périodes de pénurie de stock et retard de livraison						

Réglementation contraignante (algérienne/internationale)						
Fournisseurs peu nombreux et puissants financièrement						
Etroitesse du marché						
Diminution des offres suite à l'absence de la concurrence						
Fluctuation des prix de matières premières						
Eloignement géographique des marchés						
Les risques liés aux transports						
La maitrise des systèmes d'informatiques développés de la part des fournisseurs faces à des programmes informatiques classiques utilisés par la Sonatrach						
Les risques liés à l'approvisionnement des marchandises dangereuses						

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résumé

Abstract

ملخص

Sommaire

Introduction générale…….02

***Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique d'approvisionnement des marchandises dangereuses*……...06**

Introduction du chapitre……07

Section 01 : Généralités sur la chaîne logistique……..07

I. La logistique……..07
1. Origine et évolution de la logistique au sein de l'entreprise…….07
2. Définition de la logistique…….08
3. Les types de la logistique……..10
   3.1. Logistique d'approvisionnement……10
   3.2. Logistique d'approvisionnement général……...10
   3.3. Logistique de production……...10
   3.4. Logistique de distribution……..10
   3.5. Logistique militaire……10
   3.6. Logistique de soutien……10

3.7. Une activité dite SAV……10
3.8. Des reverse logistics……...10
II. La Supply Chain……10
1. Définition de la chaîne logistique……10
2. Les flux de la chaîne logistique……11
2.1. Les flux physiques……12
2.2. Les flux d'information……..12
2.3. Les flux financiers……12
3. Le processus de la chaîne logistique……13
3.1. La planification *(Plan)*……13
3.2. L'Approvisionnement *(Source)*……14
3.3. La fabrication *(Make)* ……...14
3.4. La livraison *(Deliver)* ……...14
3.5. Les retours *(Returns)* ……14
III. La Supply Chain Mangement……...14
1. Définition de la SCM ……...14
2. Le rôle de la SCM au sein de l'entreprise……15
3. Bullwhip effect : Défis pour la supply chain et pour le SCM……...15

Section 02 : Notions générales sur la logistique d'approvisionnement……..16

1. Définition de la logistique d'approvisionnement……..17
2. Les fonctions de la logistique d'approvisionnement……17
2.1. La fonction achat……17
2.1.1. Les missions de la fonction d'achats……...17
2.1.2. Les procédures d'achat ……..……18
2.1.2.1. Emission du besoin ……18
2.1.2.2. Analyser les dépenses ……18
2.1.2.3. Vérification du besoin……..……18
2.1.2.4. Etablissement d'un cahier de charges ……19
2.1.2.5.Sélection des fournisseurs……19
2.1.2.6. Négociation……..……19
2.1.2.7. Contractualisation……19
2.2. La fonction approvisionnement ……...……19
2.2.1. Missions et objectifs de l'approvisionnement……19

2.2.1.1. Missions de la fonction approvisionnement…….19
2.2.1.2. Objectifs de la fonction approvisionnement……20
2.2.2. Les indicateurs de la fonction approvisionnement……20
2.2.2.1. Le délai d'approvisionnement……..20
2.2.2.2. Le délai de commande……20
2.2.2.3. Le délai de la livraison…….21
2.2.3. Les coûts d'approvisionnement……..21
2.2.3.1. Le coût de passation CPA……21
2.2.3.2. Le coût de possession CPO……..21
2.2.3.3. Le coût total d'approvisionnement……..22
2.2.3.4. Le coût de rupture (ou coût de pénurie)……...22
2.2.4. Processus d'approvisionnement……..22
2.2.4.1. Calcul du besoin……...23
2.2.4.2. Passations des commandes……...23
2.2.4.3. Suivi de livraison…….……23
2.2.4.4. La réception……..23
2.2.4.5. Le contrôle quantitatif……..24
2.2.4.6. Le paiement de la facture fournisseur……..24
2.3. Le transport et manutention en amont……24
2.3.1. Les modes de transport……...……24
2.3.1.1. Le transport maritime……...25
2.3.1.2. Le transport aérien……...25
2.3.1.3. Le transport routier……...25
2.3.1.4. Le transport ferroviaire……25
2.3.2. Les incoterms……..…25
2.3.3. La manutention……...26
2.3.3.1. Le système de manutention des conteneurs…….26
2.3.3.2. La manutention des marchandises non conteneurisées et des vrac…..27
2.4. La gestion de stock…….27

Section 03 : Logistique d'approvisionnement des marchandises dangereuses en Algérie ……...28

1. Définition de matières dangereuses …….28
2. Classification des matières dangereuses …….28

3. Particularités des procédures de la chaîne d'approvisionnement des marchandises dangereuses selon la réglementation Algérienne……29
3.1. Demande et récupération d'autorisation……29
3.2. Procédures d'obtention d'une autorisation d'importation et/ou d'acquisition des produits sensibles……30
3.3. Emballage et étiquetage des matières dangereuses……31
3.4. Les règles relatives au transport de matière dangereuse en Algérie……..32
3.4.1. Le décret exécutif relatif au transport routier de matières dangereuses ….32
3.4.2. L'arrêté relatif au transport maritime de matières dangereuses ……33
3.5. La manutention de matières dangereuses dans les ports maritimes en Algérie….33
3.6. La réglementation relative au stockage et transit de matières dangereuses dans les ports en Algérie ……..34
3.7. La réglementation relative au dédouanement de matières dangereuses en Algérie …….34

Conclusion du chapitre……..35

Chapitre 02 : Gestion des risques liés à l'approvisionnement des marchandises dangereuses **……..……..**36

Introduction du chapitre……37

Section 01 : Gestion des risques liés aux approvisionnements……37

1. Définition du risque …….37
2. Définition de la gestion des risques …….38
3. Les risques liés aux opérations du système d'approvisionnement……39
3.1. Risques internes…….39
3.2. Risque externes……..……39
4. Supply Chain Risk Management (SCRM)……41
4.1. Définition de la SCRM……..41
4.2. Stratégies de SCRM pour la gestion des risques ……...42
4.3. Processus de la gestion des risques ……...42
4.3.1. Communication et concertation……..43
4.3.2. Etablissement du contexte……..44
4.3.3. Appréciation du risque……44
4.3.3.1. Identification des risques ……44

4.3.3.2. Analyse des risques……45
4.3.3.3. Évaluation des risques……..46
4.3.3.4. Traitement des risques……47
4.3.4. Surveillance et revue (Pilotage)……..48
5. La gestion des risques liés aux opérations d'approvisionnement……49
5.1. La maitrise des risques internes……49
5.2. La maitrise des risques externes……49
5.2.1. La gestion des risques d'approvisionnement……..49
5.2.2. La gestion des risques de dédouanement lors d'achats à l'international…52
5.2.3. La gestion des risques des instruments et techniques de paiement…….53
5.2.4. La gestion du risque de change……...53
6. Objectif de la gestion des risques liés à l'approvisionnement ……54

Section 02 : Gestion des principaux risques liés aux marchandises dangereuses selon la réglementation Algérienne…….55

1. Les risques liés aux marchandises dangereuses ……...55
2. Les mesures de préventions de lutte contre les risques de matières dangereuses ……56

Section 03 : L'économie au cœur de la crise sanitaire du COVID-19……59

1. Définition de la pandémie Covid-19 ……59
2. L'impact du Covid-19 sur l'économie mondiale ……60
3. L'économie Algérienne au cœur de la crise sanitaire du Covid-19 ……61
4. Les entreprises algériennes face à la pandémie de Covid-19……63

Conclusion du chapitre……...……...65

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur le processus d'approvisionnement des MD au sein de la SH- DP –DAT ……..66

Introduction du chapitre……67

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SH-DP-DAT ……67

1. Présentation du Groupe Sonatrach……67
1.1.Fiche signalétique du Groupe……67

1.2.Historique de la SONATRACH……69
1.3.L'organisation de SONATRACH……..70
1.3.1. La Direction Générale…….70
1.3.2. Les Structures Opérationnelles……...71
1.3.3. Les Directions Fonctionnelles…….71
1.4.Objectifs, missions et plan de développement de la SONATRACH …….72
1.4.1. Les objectifs de la SONATRACH …….72
1.4.2. Les missions de la SONATRACH …….72
1.4.3. Le plan de développement de la SONATRACH……72
2. Présentation de la Division Production (DP)……73
2.1.Organisation de la division production (DP)……..73
2.2.Missions essentielles de la division production (DP)……73
3. Présentation de la Direction Approvisionnement et Transport (DAT)……74
3.1.Organisation de la Direction Approvisionnement et transport……...74
3.1.1 Département Achats……74
3.1.2 Département codification et gestion des stocks…….……74
3.1.3 Département logistique……...……74
3.1.4 Département matériels tubulaires……74
3.1.5 Département Ordonnancement et Commerce extérieur…….……74
3.1.5.1. Le Service gestion et suivi des approvisionnements……..75
3.1.5.2. Service budget……75
3.1.5.3. Service opérations bancaires……..75
3.1.5.4.Service assurance et contentieux……75
3.1.5.5.Service charter et traitement des commandes régions……75
3.1.5.6.Service Commerce Extérieur……..76
3.1.5.7.Service facturation et valorisation……...……76
3.1.5.8.Service statistique……...76
3.2. Les missions de la Direction Approvisionnement et Transport……..76

Section 02 : Déroulement du processus d'approvisionnement des marchandises dangereuses au sein de SH- DP- DAT à l'international ……77

1. Le déroulement de la chaine d'approvisionnements au sein de la SONATRACH/DP (DAT) ……...77
1.1.Expression du besoin ……78

1.2.Elaboration et analyse de la requête d'achat……...78
1.3.L'élaboration du cahier des charges et le lancement de l'appel d'offres……78
1.4.Commission d'ouverture des plis des offres techniques…….78
1.5.Ouverture des plis et évaluation de l'offre technique CEOT……..79
1.6.Commission d'ouverture des plis des offres commerciales……79
1.7.Attribution du contrat……..79
1.8.Domiciliation Bancaire……...79
1.9.Les modes de paiement …….……79
1.9.1. Le paiement par remise documentaire……80
1.9.2. Le paiement par crédit documentaire ……80
1.9.3. Le paiement par transfert simple…….80
1.10. Expédition et mise en place de la caution bancaire……...80
1.11. Assurance du matériel……...80
1.12. Le Dédouanement……..80
1.13. Réception de la fourniture
2. Le déroulement du processus d'approvisionnement d'une marchandise dangereuse en temps de Covide-19 au niveau de la DAT……81
2.1.Présentation de Cas ……81
2.2.Objectif de cette étude ……81
2.3.Méthode de présentation…….82
2.4.Déroulement de cas…….82
2.5.Analyse de cas…….88

Section 03 : Démarche méthodologique des enquêtes et analyse des résultats ……91

1. Outils de collecte des données …….91
1.1.La revue documentaire……91
1.2.L'entretien……...91
1.3.L'analyse SWOT…….91
1.4.Le questionnaire ……92
1.5.L'étude de cas ……92
2. Les principales variables de l'enquête qualitative ……...92
3. La population rencontrée……..93
4. Analyse et présentation des résultats……....93
4.1.Analyse des entretiens semi-directifs …….93

4.1.1. Analyse de l'entretien avec le responsable de Service Gestion et Suivi des Approvisionnements ……94
4.1.2. Analyse de l'entretien avec la responsable de Service Achats ……..95
4.1.3. Analyse de l'entretien avec le Président de la Commission des Ouvertures des Plis ……...98
4.1.4. Analyse de l'entretien avec le responsable de Service Opérations bancaires…….99
4.1.5. Analyse de l'entretien de Service Commerce extérieur……101
4.2. Analyse des résultats de l'étude quantitative (questionnaire).....…...104
5. La mise en place d'un processus de gestion des risques liés aux approvisionnements (Processus de SCRM)……..……...……117
5.1. Identification des risques ……...…….117
5.2.Analyse des risques ……..118
5.3.Evaluation et traitement des risques……..119
5.4.Maitrise des risques ……..120
5.5.Communication et concertation ……...……122
5.6. Surveillance et revue …...……122
6. Analyse SWOT du processus d'approvisionnement de l'entreprise Sonatrach …….122

Section 04 : Suggestions et recommandations……...124

Conclusion du chapitre……...……127

Conclusion générale……..128

Bibliographie

Annexes