

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en sciences économiques et gestion commerciale**

THEME :

**Analyse du processus d'approvisionnement
international d'une société du secteur public**

Etude de cas : SONATRACH

Elaboré par :

DRIS Narimène (AI)

NAIT SAIDI Fatma (SCM)

Encadré par :

Ouardia LAOUDJ

Maitre de conférences à EHEC

5^{ème} Promotion

Juin 2018

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en sciences économiques et gestion commerciale**

THEME :

**Analyse du processus d'approvisionnement
international d'une société du secteur public**

Etude de cas : SONATRACH

Elaboré par :

DRIS Narimène (AI)

NAIT SAIDI Fatma (SCM)

Encadré par :

Ouardia LAOUDJ

Maitre de conférences à EHEC

5^{ème} Promotion

Juin 2018

Remerciement

*Nous tenons tout d'abord à remercier notre encadreur Madame **Ouardia LAOUDJ**, pour nous avoir orientés et conseillés tout au long de notre travail.*

*Nos plus vifs remerciements s'adressent à Monsieur **Cherif ANNABI** notre encadreur au sein de la SONATRACH.*

*Nous désirons aussi remercier, Monsieur **Fouad KHEROUF** chef de département formation au sein de la Sonatrach et monsieur **Mohamed TELEMSSANI** Ex directeur de la direction Approvisionnement et Transport, pour leur disponibilité, leurs conseils et leur aide qui sont associés à leur expérience professionnelle.*

*Nous remercions également tous nos professeurs de l'EHEC. En particulier Monsieur **Raouf ZEBOUCHI** pour son aide.*

Nous remercions chaleureusement les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'évaluer notre travail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos chères familles, tous nos proches, ami(e)s, et camarades qui nous ont accompagné, aidé, soutenu et encouragé durant notre cursus universitaire et tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes

Résumé

La fonction approvisionnement, est une fonction commerciale, qui comporte la programmation des achats et des stocks en fonction des besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérée.

Notre étude portera sur une analyse effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH, cette dernière est une compagnie pétrolière, elle est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. Ce qui la place, aujourd'hui, première compagnie d'hydrocarbure en Afrique et en méditerranée.

L'objectif de cette étude, est d'analyser le processus approvisionnement au sein de la SONATRACH pour garantir une gestion efficace des activités de ses différents services. Après notre analyse il s'est aperçu 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 l'efficacité souhaitée.

Pour cela, nous avons jugé nécessaire d'apporter quelques suggestions qui peuvent être utiles pour améliorer d'avantage le fonctionnement du service approvisionnement et transport.

Mots clés : logistique, système d'approvisionnement, processus, achat, efficacité, gestion d'approvisionnement.

Abstract

The supply function is a commercial function, which involves the scheduling of purchases and inventories according to the anticipated needs as part of a general planning of the activity of the enterprise or community concerned.

Our study will focus on an analysis carried out within the company SONATRACH, the latter is an oil company, it is a major player in the field of oil and gas. Which places it today, the first hydrocarbon company in Africa and the Mediterranean.

The objective of this study is to analyze the procurement process within SONATRACH to ensure effective management of the activities of its different services. After our analysis he realized that even if the company is well conducted and controlled in a rigorous and professional way, does not prevent certain failures are detected, which reduce to a certain degree the desired efficiency.

For this, we have found it necessary to make some suggestions that may be useful to further improve the operation of the supply and transport service.

Key words: logistics, supply system, process, purchasing, efficiency, supply management.

ملخص

وظيفة التموين هي وظيفة تجارية، تنطوي على جدولة المشتريات والمخزونات وفقا للاحتياجات المتوقعة كجزء من التخطيط العام لنشاط المؤسسة أو المجتمع المعني.

سترکز دراستنا على تحليل تم إجراؤه في شركة سوناطراك ، هاذه الأخيرة هي شركة نפט ، وهي لاعب رئيسي في مجال النفط والغاز. الذي يضعها اليوم ، أول شركة هيدروكربونية في أفريقيا والبحر الأبيض المتوسط.

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل عملية الشراء داخل سوناطراك لضمان الإدارة الفعالة لأنشطة خدماتها المختلفة. بعد تحليلنا أدركنا أنه حتى إذا كانت الشركة تجري بشكل جيد ومسيطر عليها بطريقة صارمة ومحترفة، لا يمنع الكشف عن بعض الثغرات الموجودة في النظام، مما يقلل إلى حد معين الكفاءة المطلوبة.

ولهذا، وجدنا أنه من الضروري تقديم بعض الاقتراحات التي قد تكون مفيدة لزيادة تحسين تشغيل خدمة الإمداد والنقل.

كلمات المفتاحية: الخدمات اللوجستية ، نظام التوريد ، العملية ، الشراء ، الكفاءة ، إدارة التوريد.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Les différents niveaux de maturité de la logistique	11
02	Les types d'achat	22
03	Calcul du cout global	25
04	Lien entre approvisionnement et logistique	34
05	La structure des investissements : 1963 – 1966	51
06	Fiche d'identité de SONATRACH	81
07	Une approche simplifiée du modèle SWOT	98
08	Analyse SWOT du processus d'approvisionnement de SONATRACH	112

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Champs couverts par la logistique et la SCM.	13
02	Processus simplifié des achats et approvisionnement	20
03	les étapes du processus achat.	23
04	Les relations entre les approvisionnements et les principales fonctions de l'entreprise	36
05	Les étapes du processus approvisionnement	41
06	Activités internationales de Sonatrach	82
07	Principales filiales de Sonatrach.	83
08	Organigramme de la macrostructure de Sonatrach.	80
09	Organigramme de la division production (DP)	81
10	Organigramme de la direction approvisionnements & transport DAT.	83
11	Organigramme du département ordonnancement et commerce extérieur.	84
12	Modèle d'analyse	111
13	Le processus d'approvisionnement de la Sontrach.	114
14	Le circuit de la remise documentaire	125
15	Le circuit du crédit documentaire	126

Liste des Abréviation

AMT	Amont
AO	Appel d'offre
AOI	Appel d'offre international
AVL	Aval
BAD	Bon a délivré
BAE	Bon à enlever
BAOSEM	Bulletin des appels d'offres du secteur de l'Energie et des Mines
BBK	Secteur Bir Berkine
BCV	Le bon de cession valorisé
BE	Bureau d'étude
BEA	Banque extérieur d'Algérie
BIP	Bordereau d'inventaire physique
BMM	Le bon de mouvement matériel
BRC	Bon de Réception Comptable
BRF	Bon de Réception Fournisseur
BSI	Bordereau de saisie inventaire
CAAR	Compagnie Algérienne des Assurances Totale
CB	City Bank
CEO	Le Comité d'Examen d'Organisation
CEOT	Comité d'évaluation des offres techniques
CFR	Cost and Freight
CIF	Cost,Insurance,Freight
CIP	Carriage and Insurance Paid to
CLM	Council of Logistics Management National
COM	Commercialisation
COP	Commission d'ouverture des plis
CPT	Carriag Paid To
DAO	Dossier d'appel d'offre
D.S.T.R	Déclaration simplifiée du transit
DAP	Delivred At Place
DAT	Direction Approvisionnement et Transport

DAT	Delivred At Terminal
DCP	Directions Corporate
DDP	Delivred Duty Paid
DG	Direction Général
DIB	Demande d'imputation bancaire
DIP	Demande d'information précontractuelle
DJO	Secteur Djebel el Onk
DMS	Une demande de mise en stock
DP	Division production
DPAO	Les données particulières de l'Appel d'Offres
E&P	Exploration & Production
EB	Secteur El Borma
EPE	Entreprise Public Economique
EXW	Ex works
FAS	Free AlongSide Ship
FCA	Free Carrier
FIN	Finances
FIP	Filiales & participations
FOB	Free on Board
FP	Fond de Participation
GEMA	Gema général maritime
GNL	Gaz naturel liquéfié
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
GSE	Gestion socialiste des entreprise
GTL	Gassi Touil
HBK	Haoud Bekraoui
HMD	Hassi Messaoud
HRM	Hassi R'mel
HSE	Santé, sécurité & environnement
IL	Institute of Logistics
INA	IN Amenas
IS	Instructions aux soumissionnaires
ISI	Informatique & Système d'Information

JUR	Juridique
KM	Kilo mètre
LET	Lettre identifiant la structure émettrice de l'avis d'appel d'offre
LRP	Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie
LTA	Lettre de transport aérien
MIL	Millésime ou Année de l'appel d'offre
MLG	Marchés et Logistique
NASHCO	National shipping company eta estimated time of arrival
OHT	Ohanet
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PV	Procès verbale
REB	Rhoude El Baguel
RHU	Ressources Humaines
RNS	Rhoude Nous
SCM	Supply Chain Management
SGA	Système de gestion des approvisionnements
SHT	Stah
SIE	Le Service Sécurité Interne d'Etablissement
SONATRACH	La Société Nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures
SPE	Stratégie, Planification & Économie
SWIFT	Society for worldwide Interbank Financial
TEP	Unité de mesure énergétique
TFT	Tin Fouye Tabenkort
TRC	Transport par Canalisation
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre1 : Cadre conceptuel de la logistique	6
Section1 : Notion et définition de la logistique.....	7
Section2 : La fonction achat	18
Section3 : La fonction approvisionnement	27
Chapitre 2 : Aperçu sur la procédure de passation des marchés au sein de la SONATRACH	49
Section1 : Les EPE en Algérie et Présentation des marchés publics.....	50
Section2 : Les modes de passation des marchés publics	63
Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil	80
Section1 : Présentation de l'entreprise SONATRACH	80
Section2 : Présentation de la Division Production (DP)	90
Section 3 : Présentation de la Direction Approvisionnement et Transport	93
Chapitre 4 : Analyse du processus approvisionnement international au sein de la SONATRACH	106
Section1 : Méthodologie de l'étude	107
Section2 : Le déroulement du processus approvisionnement international au sein de la SONATRACH.....	113
Section 3 : Analyse des résultats et recommandations	130
Conclusion générale	142

***Introduction
Générale***

Introduction générale

De nos jours où l'environnement fortement concurrentiel des entreprises n'autorise aucune erreur de gestion, la plupart des entreprises des pays en voie de développement tant du secteur public que privé font malheureusement face à des difficultés énormes de gestion. Comme entre autres difficultés, la gestion des approvisionnements qui constitue de plus en plus une préoccupation des dirigeants d'entreprises. La fonction approvisionnement est ainsi devenue un élément déterminant dans la compétitivité des entreprises.

Dans cette situation d'hyper concurrence, cette fonction est devenue de plus en plus importante, car elle s'avère être un levier de compétitivité crucial en matière de délai et de coût.

Cette fonction est au cœur du métier de la SONATRACH qui représente l'une des plus grandes chaînes logistiques en Algérie et qui à son tour n'échappe pas à cette réalité compte tenu de la complexité et de la diversité de ses métiers, de la dispersion géographique et de la nature de ses activités industrielles.

SONATRACH, fleuron de l'économie nationale, doit assurer en permanence un niveau élevé de performance en matière de gestion des achats en particulier et des approvisionnements en général.

C'est dans cette perspective que nous avons centré notre étude sur **l'analyse du processus d'approvisionnement international au sein de la SONATRACH.**

Les principales motivations pour le choix de notre thème sont les suivantes :

- L'importance de la place de l'industrie des hydrocarbures dans la politique économique et sociale de l'Algérie ;
- Attirer l'attention de l'entreprise sur l'importance de la fonction approvisionnement ;
- Compléter les aspects théoriques acquis durant notre formation par l'aspect pratique ;

Enfin, notre choix de l'entreprise Sonatrach, pour la réalisation de notre stage et de notre étude, se justifie par l'importance de cette entreprise et le rôle crucial et central qu'elle joue dans le développement de l'économie nationale depuis sa création, et sa place de plus en plus grande dans l'approvisionnement du marché national. SONATRACH est une compagnie

pétrolière intégrée, elle est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. Ce qui la place, aujourd'hui, première compagnie d'hydrocarbure en Afrique et en méditerranée.

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.

Nous allons cerner notre problématique de recherche à travers notre réponse à la question suivante :

« Le processus d'approvisionnement adopté par le groupe SONATRACH répond- t-il aux exigences de la gestion efficace des activités des différents services ? »

A partir de cette question de départ, découlent d'autres questions secondaires :

- Qu'est-ce qu'un système d'approvisionnement ? et quelles sont ses caractéristiques ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du système d'approvisionnement de la SONATRACH ?
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité du processus d'approvisionnement de SONATRACH ?

Pour la conduite de notre analyse, nous avons jugé utile d'émettre l'hypothèse suivante :

« L'entreprise possède tous les moyens et les compétences nécessaires pour garantir une gestion efficace qui lui permet d'assurer la bonne marche de ses activités. Mais ils ne sont pas efficacement exploités. »

A partir de cette hypothèse centrale découlent les sous hypothèses suivantes :

- La bonne maîtrise du système d'approvisionnement peut garantir une gestion efficace du processus.
- Le système d'approvisionnement de SONATRACH a des limites qui freinent ses intervenants.
- la satisfaction du besoin de l'utilisateur en temps prévus constitue le principal indicateur pour assurer l'efficacité du système d'approvisionnement.

Par ailleurs, pour réaliser ce travail, nous avons suivi une méthodologie basée sur :

- ↳ La recherche documentaire approfondie, via la consultation de plusieurs ouvrages clés liés à notre sujet d'étude, mais également à travers la consultation de périodiques, et de sites internet spécialisés ainsi que des travaux universitaires.

- ↳ L'observation lors des visites effectuées aux différents services de la division approvisionnement et transport de l'entreprise, durant notre stage pratique, afin de pouvoir identifier le déroulement du processus d'approvisionnement au sein de la SONATRACH.

- ↳ 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.

Pour accomplir ce travail, nous l'avons structuré en quatre (04) chapitres :

- **Le premier chapitre** portera sur les fondements de la logistique, son historique, son évolution, sa définition, ses caractéristiques, les flux qu'elle engendre dans un premier point , En suite, il va ressortir la définition et a l'importance des deux fonctions approvisionnement et achat, leurs différents objectifs, et missions, définir le lien entre elles, enfin, présenter le processus de chaque fonction en définissant la place que peut occuper chaque fonction dans l'organisation de l'entreprise.

- **Le deuxième chapitre** sera consacré aux modes de passation des marchés publics en commençant par définir les EPE en Algérie ensuite présenter les marchés publics.

- **Les deux derniers chapitres** mettront le point sur la présentation de l'entreprise SONATRACH et de son processus d'approvisionnement International, afin d'en déduire les forces et faiblesses de ce dernier et d'apporter des recommandations nécessaires.

Chapitre I :
**Cadre conceptuel de la
logistique**

Introduction

La logistique se définit traditionnellement comme la technologie de la maîtrise des flux de marchandises et de matières qu'une entreprise expédie vers ses clients, transfère ou entre au sein de ses unités de production et reçoit de ses fournisseurs. Les décisions de déclenchement des opérations (sortir du stock, mettre en fabrication, etc.) doivent être coordonnées de telle sorte que soient assurées en toutes circonstances la continuité et la fluidité des flux, se traduisant par une absence simultanée de ruptures et de surcapacités.

En tant que démarche transversale, la logistique est évidemment en relation étroite avec d'autres fonctions principales ou de soutien.¹

Aujourd'hui le terme logistique recouvre des interprétations très diverses. Cela va du simple transport jusqu'à une science interdisciplinaire combinant ingénierie, micro-économie et théorie d'organisation

Dans ce premier chapitre, nous tracerons les fondements de la logistique, son évolution vers le supply chain management et ses caractéristiques, ensuite nous allons présenter les deux principales fonctions de la logistique ; la fonction achat et enfin la fonction approvisionnement.

¹ FULCONI,(F) et PACHE, (G) :« *Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins* », Management & Avenir 2011/8 (n° 48), p. 158-178.

Section 1 : Notion et définition de la logistique.

1.1 Historique de la logistique

1.1.1 Origine

Le dictionnaire de l'Académie française donne « la science du calcul » comme premier sens au mot « logistique ». Étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec *logistikos*, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...). Le terme « logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon Ier met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » (Jomini, 1837). Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse a, à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.²

1.1.2 Evolution

Au cours des années 1950, des organisations commencent à s'intéresser au coût de transport et à rechercher comment les réduire.

Dans les années 1960, le terme logistique a été intégré dans le vocabulaire des entreprises ; son application étant alors souvent limitée au transport de la marchandise au fil des ans,

² BARBARA, (L) et PASCAL, (S) : *la logistique*, édition DUNOD, Paris, 2015, P18.

ramifications de la logistique se sont élargies pour traiter du mouvement de la matière dans l'entreprise.

Au début des années 1980, le concept de chaîne logistique (supply chain) est apparu, il est alors devenu évident que la performance de l'entreprise, était dépendent des actions se déroulant en amont (fournisseur) ou en aval (réseaux de distribution). Encore là, avec les années, la gestion de la chaîne logistique dépassa le simple mouvement de la marchandise pour prendre en considération les activités pouvant avoir un impact sur la disponibilité d'un produit répondant aux besoins d'un client. Aujourd'hui, la chaîne est le point de jonction de pratique provenant de multiples horizons comme la gestion de la qualité, la conception des produits, le service à la clientèle ou la gestion des données.³

1.2 Concept et définition

1.2.1 Définition de la logistique

D'une manière générale, la logistique vise à satisfaire des demandes ou des commandes qui portent sur la gestion de matières (transport, stockage, entreposage...), et des flux d'information associés. Elle est en charge de la gestion des moyens qui permettent d'atteindre ces objectifs et mobilise des ressources pour y parvenir. Cette fonction logistique est souvent introduite dans les ouvrages en faisant référence au milieu militaire.

Certains auteurs ont décrit la logistique par les cinq qualités suivantes : « *assurer la disponibilité d'un produit ou d'un service, dans de bonnes conditions, au bon moment, au bon endroit, au bon client, et au coût le plus juste* »⁴.

MARTIN Christopher nous dit que « *la logistique est la synchronisation de tous les flux de planification, de coordination, de prévision et de contrôle des flux matériels, des flux d'informations et des flux financiers entre le fournisseur et le consommateur final et l'intégration parfois du recyclage et / ou de la gestion des déchets* »⁵

On trouve aussi d'autres définitions de la logistique données par des institutions internationales, on peut en citer les suivantes :

³ YVES, (P) et FENDER, (M) : *Logistique production, soutien*, édition DUNOD, Paris, 2008, p.04.

⁴ SAMII, (A) : *Stratégies logistiques : fondement, méthodes, application*, édition DUNOD, Paris, 2001, p.3.

⁵ MARTIN, (C): *Logistics and Supply Chain Management*, édition Prentice Hall, Londres, 1998, p.83.

Le CLM⁶ a proposé cette définition pour la logistique : « *terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usine et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients* ».

L'IL⁷ propose deux définitions de la logistique : « *la logistique est le fait de positionner les ressources en fonction du temps* », ou bien : « *la logistique est le management stratégique d'une chaîne logistique* ».

Daniel.T, Hervé.M et Jacques.C ont défini la logistique comme suit : « *La logistique comme étant le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, sont déterminés et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'à externes, qu'amont et aval. Dans le cadre de la poursuite des objectifs généraux à laquelle elle concourt, sa mission consiste à permettre l'élaboration de l'offre de l'entreprise et à en réaliser la rencontre avec la demande du marché, tout en recherchant systématiquement les conditions d'optimalité dans l'exécution. Sa mise en œuvre procédant de différents acteurs, elle est appelée à gérer en ce sens les tensions à leurs interfaces du fait de la non identité de leurs objectifs propres* ». ⁸

Bien que ces définitions soient formulées différemment, l'idée centrale reste la notion d'une gestion efficace de l'ensemble des flux internes à l'entreprise

1.2.2 Définitions des logistiques⁹

1.2.2.1 La logistique d'approvisionnement : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production ;

⁶ Council of Logistics Management National. Il a été créé en 1962 à Chicago, sous le nom de NCPDM : Council of Physical Distribution Management.

⁷ Institute of Logistics, a été fondé en 1993 par la fusion du « Institute of Materials Management »(IMM) et le « Institute of Logistics and Distribution management »(ILDLM).

⁸ Daniel, (T), Hervé. (M) et Jacques. (C) : *La logistique D'entreprise 'vers un management plus compétitif'*, édition DUNOD, Paris, 1998, p.32.

⁹ PEMOR (Y) et FENDER (M) : *logistique : production distribution soutien*, édition DUNOD, 2010, P4.

- 1.2.2.2 **La logistique d'approvisionnement général** : qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;
- 1.2.2.3 **La logistique de production** : production qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;
- 1.2.2.4 **La logistique de distribution** : celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final ;
- 1.2.2.5 **La logistique militaire** : qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien ;
- 1.2.2.6 **La logistique de soutien** : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance ;
- 1.2.2.7 **Une activité dite service après-vente** : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits « Third Party Maintenance »¹⁰ ;
- 1.2.2.8 **Des réserves logistics** : parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables.

Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de *Supply chain* ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

¹⁰ La tierce maintenance ou maintenance par un tiers : désigne dans l'industrie des technologies de l'information, la maintenance des systèmes informatiques (ou matériels) et des logiciels de l'entreprise, qui sont externalisés par une entreprise ou un fournisseur tiers, qui n'est ni le fabricant ni le propriétaire du système informatique ou du matériel de l'entreprise.

1.3 La chaine logistique

1.3.1 Définition

Le concept de chaine logistique a pour but de forcer une vision du type processus, en résolvant des problèmes inter dépendants souvent traités de manière indépendante.

AFNOR¹¹ définit la chaine logistique comme suit : «La chaine logistique est une suite d'évènements, pouvant inclure des transformations, des mouvements ou des mises en place et apportant une valeur ajoutée »

1.3.2 De la logistique a la Supply chain

La logistique a fait place dans les années 80 à la notion de Supply Chain, dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques, financiers et d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Tableau N°01 : Les différents niveaux de maturité de la logistique.

<p align="center">Niveau 0 Logistique traditionnel</p>	<p align="center">Niveau 1 Logistique fonctionnel</p>
<p align="center">Fonction d'exécution des opérations physiques d'entreposage et de transport</p>	<p align="center">Fonction opérationnelle de pilotage des flux physiques de production et de distribution</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et fiabilité de la livraison peu prévisible ; • Pas de réflexion approfondie sue les processus logistiques ; • Peu d'indicateurs et de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision linéaire de la chaine logistique ; • Chaque fonction se focalise sur ses objectifs, principalement : qualité et cout ; • Au niveau de l'optimisation de la logistique, les efforts sont orientés sur la productivité et la technologie ; • Une sous optimisation d'ensemble en résulte.

¹¹ Association Française de Normalisation. Créé en 1926.

<p>Niveau 2</p> <p>Chaîne logistique intégré</p>	
<p>Fonction tactique de planification des flux Approvisionnements / Production / Distribution / Ventes</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Vision intégrée de la chaîne logistique au niveau de l'entreprise (une organisation orientée client) ; • Indicateurs communs motivant toutes les fonctions ; • Focalisation sur le service client et non les optimisations locales ; • Respect des engagements ; • Le pilotage est dédié à un responsable logistique ; • Partage de l'information incomplet entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients. 	
<p>Niveau 3</p> <p>Logistique globale (Supply chain)</p>	<p>Niveau 4</p> <p>E-chain</p>
<p>Fonction stratégique d'intégration et d'optimisation globale des flux au niveau de la Supply Chain :</p> <p>Le concept de Supply Chain Management</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Vision étendue de la chaîne logistique : « entreprise étendue » ; • Partage de l'information aboutissant à un partage optimisé des prises de décisions (approches coopératives) ; • Intégration des systèmes d'informations interentreprises (orientée vers un management collaboratif de la Supply Chain) ; • Commerce électronique / Gestion de la relation clientèle. 	

Source : RAHAL, (F) : *Logistique global / supply chain management*, Cours, Ecole des Haute Etudes commerciale, Alger, 2017, P15.

1.3.3 Différence entre logistique et supply chain

Dans les approches Supply chain, on a aujourd'hui dépassé les limites de l'entreprise pour appréhender en termes de logique de flux l'ensemble des flux allant du fournisseur du fournisseur au client du client. C'est une des caractéristiques essentielles qui distingue la Supply chain management de la seule approche logistique.

La Supply chain, comme la logistique (vu précédemment), englobe trois natures de flux :

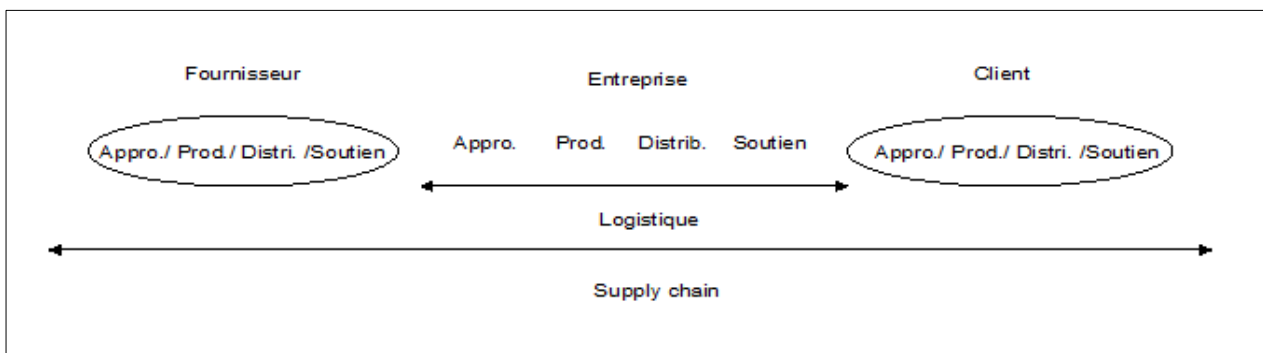
- Les flux physiques ; Les flux d'information ; Les flux financiers.

Et elle intervient sur trois niveaux différents :

- L'exécution ;
- Le pilotage logique (planification et réaction) ;
- La préconception permanente pour adapter les solutions aux variations des contraintes qui les déterminent.

C'est la couverture élargie des entreprises prises en compte dans la réflexion entreprise étendue et l'intervention sur ces trois niveaux, et tout particulièrement sur les deux derniers, qui spécifient la différence entre l'approche Supply chain et l'approche logistique historique.

Figure N°01 : Champs couverts par la logistique et la SCM.



Source : adapté du projet Chaman : Etat de l'art Supply Chain Management, centre de recherche public Henri Tudor.

1.4 Les différents types de flux logistique

1.4.1 Définition des flux

Le terme flux est pratiquement toujours présent lorsque le mot logistique est évoqué. Aussi, nous semble-t-il impératif de le définir et de rechercher les caractéristiques qui lui sont propres.

Le mot flux est défini comme suit : « *Du mot latin FLUXUS qui signifie ‘écoulement’ désigne en général un ensemble d’éléments (informations / données, énergie, matière...) évoluant dans un sens commun. Un flux peut donc s’entendre comme un déplacement (quelle qu’en soit sa nature) caractérisé par une origine, une destination et un trajet.* »¹²

Une autre source associe les flux à la logistique et aux coûts : « *La logistique peut se définir comme l’art de gérer les flux au meilleur coût. Non seulement les flux de produits, mais aussi les flux d’information associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu’au client final.* »¹³

Nous pourrions ainsi définir les flux comme l’acheminement (le déplacement) dans l’espace-temps de l’ensemble des informations, des biens physiques ainsi que les mouvements financiers dans une entité ou un processus intégrant totalement ou même partiellement l’amont, l’interne et l’aval.

1.4.2 Différents type de flux

1.4.2.1 Les flux physiques

Les flux physiques sont des transferts de biens ou de services qui se matérialisent généralement par un achat et une vente.

- **Les flux entrants :**

Au niveau de la production, il existe différents types de flux entrants principalement concernant les approvisionnements. En fonction du type de produit de l’entreprise il pourra s’agir d’approvisionnements de :

- Matières premières ; Pièces de rechange ; Composants, ...

¹² <https://fr.wikipedia.org/wiki/Flux> (consulté le 29/04/2018 à 18h29).

¹³ <http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm> (le 29/04/2018 à 18h34).

- **Les flux circulants :**

Les principaux flux physiques circulants sont les produits semi-finis ou en-cours, les sous-ensembles ainsi que les différents stocks intermédiaires

- **Les flux sortants :**

Les principaux flux physiques sortants sont les flux de produits finis lors de la distribution des produits de l'entreprise aux clients soit directement soit par le biais de revendeurs intermédiaires.

1.4.2.2 Les flux d'informations :

- **Les données d'entrée :**

En ce qui concerne les flux d'informations, il s'agit de l'ensemble des informations qui vont conditionner la production dès l'établissement des devis mais surtout et particulièrement dans le cas d'une gestion en flux tendus à partir des commandes des différents clients. L'information de l'état des commandes et de l'état des différents stocks de matières, de composants ou de sous-ensembles conditionne l'établissement d'ordres de fabrication.

Ces ordres de fabrication complétés des informations relatives aux données techniques des produits à réaliser et des capacités machines sont indispensables à l'ordonnancement et à la planification de l'ensemble de la production.

- **Les données de suivi :**

En ce qui concerne les flux d'informations de suivi. Il existe un grand nombre de flux d'informations nécessaires au suivi et aux contrôles de la réalisation des objectifs de production. Pendant le processus de fabrication, des flux d'informations relatifs au suivi des données techniques, au suivi de la main d'oeuvre, au suivi des heures machines, au suivi des consommations de matières ainsi qu'au suivi des rebuts permet de contrôler en temps réel la réalisation des objectifs de production et de réajuster au plus juste et au plus tôt les ressources permettant de respecter les contraintes imposées à la production en termes de qualité, de coûts et de délais.

1.4.2.3 Les flux financiers (ou flux monétaires) :

Enfin, les derniers types de flux à maîtriser sont les flux financiers ou flux monétaires. Ce sont des transferts de fonds entre deux entités effectués par différents modes de paiement (virements, chèques, ...).

Durant le processus de fabrication, il existe des flux financiers « sortants » afin de réaliser l'ensemble des achats et approvisionnements nécessaires au démarrage de la production, des flux « circulants » permettant de financer avant la vente via la trésorerie l'ensemble des en-cours de fabrication et des stocks de produits semi-finis ou finis et enfin des flux financiers « entrants » lors des paiements des clients.¹⁴

1.4.3 Les flux logistiques

On distingue deux catégories de flux logistiques : **les flux logistiques internes** et **les flux logistiques externes**.

1.4.3.1 Les flux logistiques internes :

Flux de production : circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par la chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaire.

1.4.3.2 Les flux logistiques externes :

Flux d'approvisionnement ou flux amont : circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente.

Flux de distribution ou flux aval : circulation des produits finis ou semis finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'à ce lui d'une autre entreprise cliente.

Les flux de logistique externe sont tous constitués par une chaîne d'opération d'emballage, de manutention, de transport et de stockage.¹⁵

¹⁴ https://www.memoireonline.com/09/09/2677/m_Objectifs-et-methodes-du-flux-tendu-au-niveau-de-la-production-et-du-financement0.html (consulté le 01/05/2018 à 15h30).

¹⁵ https://www.memoireonline.com/04/12/5691/m_Analyse-de-l-optimisation-des-flux-logistiques-comme-facteur-de-matrise-de-la-gestion11.html (consulté le 01/05/2018 à 15h43)

1.5 Les enjeux de la logistique

La fonction logistique gère les flux physiques et doit par conséquent évaluer les flux d'informations associés qui sont immatériels. La logistique cherche à améliorer les synergies et la flexibilité par l'organisation des ressources et donc la *réactivité industrielle*.

La fonction logistique entretient donc des liens très forts avec le service responsable du système d'information de l'entreprise. Ces liens sont si forts, que de nombreux concepts relatifs à l'analyse du système d'information peuvent être repris par la logistique. Il reste que la logistique traite des flux physiques et par conséquent des moyens pour les évaluer et les améliorer au niveau quantitatif comme qualitatif. La logistique est au centre et aux extrémités de la production coresponsable auprès de tous les services de la qualité des flux physiques.

La logistique a pour objet de satisfaire la demande de flux physiques (matières, transport, emballage, stock...) tout en gérant les flux d'informations associés (notion de traçabilité), en mobilisant avec l'aide des autres services des ressources (humaines et financières) pour y parvenir. La fonction logistique gère directement les flux matières, et indirectement les flux associés immatériels : flux d'informations et flux financiers.

La logistique est une fonction charnière ; comme il y a une interdépendance de ces activités, manutention, transport, conditionnement et approvisionnement, tout problème dans la préparation ou l'expédition d'une commande entraîne des dysfonctionnements dans l'approvisionnement des clients et un retard important concernant les activités suivantes, liés directement ou indirectement à ce problème car tout fonctionne comme une chaîne.¹⁶

16

https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.foadmooc.auf.org%2FIMG%2Fdoc%2FLogistique.doc&ei=u9KXVaHBEbLZ7QaOqI_QAg&usg=AFQjCNEx0UU5E21mABSrHCvM3AiKg7Akfg&bv=bv.96952980,d.ZGU (consulté le 29/04/2018 à 18h17.)

• Section 2 : La fonction achat.

Le domaine des achats a acquis une importance stratégique et compte désormais parmi les facteurs clés de développement des entreprises. L'importance grandissante des enjeux financiers qui lui sont attachés nécessite la mise en œuvre de nouvelles compétences pour ceux qui en ont la charge. Dans un contexte où toutes les forces vives de l'entreprise doivent converger pour garantir l'atteinte de la marge, les achats se révèlent comme un levier plus efficient que celui traditionnellement proposé par la force de vente dans un commerce où les prix de vente ne peuvent croître. Dans un souci d'optimisation et de prétendre tendre vers la performance l'entreprise se doit de concilier de bonnes pratiques pour y arriver. La présente section vise à prendre connaissance de tous les paramètres que renferme la fonction achat.

2.1 Définition

« Les achats fixent le cadre contractuel de l'acquisition d'un bien ou du service depuis l'expression de son besoin jusqu'à la conclusion du contrat (des capacités techniques et commerciales). »¹⁷

2.2 La mission de la fonction achat

La fonction achat joue le rôle d'un véritable fournisseur de toutes les structures de l'entreprise tout en exigeant le même résultat qu'un fournisseur externe, cette caractéristique assure une bonne implantation dans l'entreprise et une capacité à s'adapter en continu à l'évolution de sa mission. Elle doit anticiper les besoins internes et les faire évoluer en fonction des données disponibles. D'autre part, elle doit aussi trouver le prix le plus bas pour le niveau de qualité voulu. La négociation dans ce cas est très exigée car si les coûts globaux d'achats baissent le rendement global de l'entreprise augmente.¹⁸

2.3 Les objectifs

Donc les objectifs de la fonction achat sont les suivants :

- ✓ La réduction du prix d'achat des marchandises courantes.
- ✓ L'augmentation de la qualité des produits.
- ✓ La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.

¹⁷ BELALIA, (H) : *Contribution à l'amélioration de délai du processus d'achat au sein de la Direction Approvisionnement et Transport*, Projet professionnel de fin de formation, Institut Algérien du Pétrole, Ecole de Boumerdes, 2018, P4.

¹⁸ Ibid, P5.

- ✓ La mise en place et la gestion de la veille technologique.
- ✓ Le conseil pour la définition des besoins en interne.¹⁹

2.4 Les différentes catégories d'achat

Il existe quatre (04) catégories d'achat :²⁰

- Les achats directs ou de production :

Ils sont liés au cœur de métier des entreprises, qui sont des achats devant être intégrés à la production après transformation. Il peut s'agir des matières premières, de composantes, des pièces semi-finies ou encore de sous-ensembles qui seront assemblés.

- Les achats indirecte ou hors production :

Ce sont des achats de produits et de services liés, non plus au cœur de métier de l'entreprise mais aux dépenses de fonctionnement. Il s'agit entre autres, des achats généraux, des impressions de proximités, des voyages professionnels ou des véhicules de fonction.

- Les achats marchands :

Ce sont des produits et services achetés pour être revendus sans transformation. C'est le cas du négoce, des achats de la grande transformation ou de la distribution spécialisée.

- Les achats métier :

Ils sont liées au cœur de métier de l'entreprise mais en phase amont, avant le début de la production alors que le besoin n'est pas figé.

2.5 Dichotomie entre la fonction achat et approvisionnement

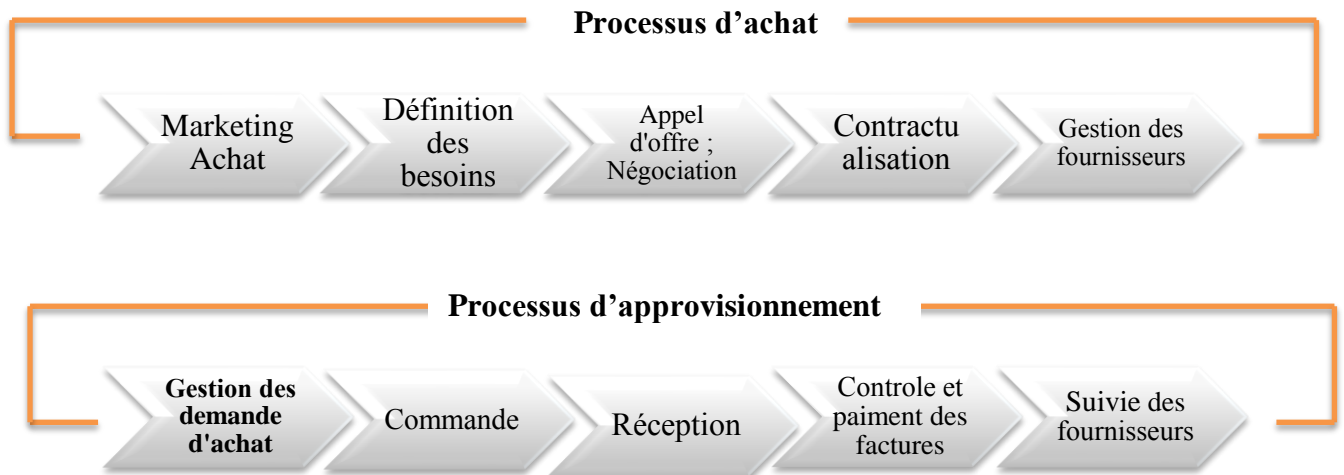
Au sein des entreprises on assimile souvent les achats à l'approvisionnement. En effet pendant longtemps les achats se sont cantonnés à la logique des approvisionnements d'où cette confusion. Il convient pourtant de distinguer les deux fonctions. L'approvisionnement est une fonction à part entière dont les tâches sont différentes de celles réalisées dans le

¹⁹ BELALIA, (H) : *Contribution à l'amélioration de délai du processus d'achat au sein de la Direction Approvisionnement et Transport*, Op.cit, p.5.

²⁰ BERNARD, (F) et SALVIAC, (E) : *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, édition MAXIME, Paris, 2010, P17.

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.²¹

Figure N°02 : Processus simplifié des achats et approvisionnement.



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

L'approvisionnement a une fonction tactique traitant les demandes d'achat avec une vision à court terme ; c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et bien souvent récurrent. Cette fonction intervient donc au niveau du calcul de la quantité à commander, de la passation de commande, du suivi des livraisons et de la gestion des stocks. La fonction achat intervient en amont, se concentrant d'avantage sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection de produit ou de composants, jouant ainsi un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme.²²

²¹ MALM, (B) : *Fonction achat : méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur*, édition EMS , Paris 2010, P25.

²² MOULOT, (JM) et BERNARDIN, (E) : *Mesurer la performance de la fonction achat*, édition EYROLLES, Paris, P25.

Pour renchérir ces deux vocables sont utilisés indifféremment et sans discernement. Ils ne recouvrent pas la même notion. En effet la fonction achat se définit comme la fonction responsable des produits, des biens et services responsables du bon fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit ou vend. Un achat doit donc remplir une mission dans les meilleures conditions possibles au plan économique (prix/coûts), de qualité, de livraison et de services, ainsi qu'en termes de sécurité des achats et d'approvisionnements. On parle principalement de fonction approvisionnement dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de la distribution. Cela concerne l'exécution opérationnelle de l'achat. Cette fonction traite de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs incluant les problématiques de commande ou d'appel de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de la logistique.

Ainsi définie cette fonction correspond à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achat. Elle est complémentaire et connexe de la fonction achat.²³

2.6 Lien entre la fonction achat et la fonction approvisionnement

Dans beaucoup d'entreprises deux philosophies s'affrontent. En effet, la première considère qu'achat et approvisionnement sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petites tailles. Dans ce cas elles sont assumées par la même personne qualifiées généralement d'acheteur/approvisionneur. La seconde énonce au contraire qu'achat et approvisionnement sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différentes. En outre ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents sur le court terme pour les approvisionnements et à moyen et long terme pour les achats. Dans cette approche acheteur et approvisionneur doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionneurs peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours d'achat/approvisionnement ou être séparé et dépendre en responsabilité directement de l'une ou de l'autre. Notons que le même débat et les mêmes constats existent dans les entreprises de service. Certaines entreprises de services font reposer sur les mêmes têtes (acheteurs/approvisionneurs) la pratique d'achat et la politique d'approvisionnement pour les achats récurrents sur contrat. D'autre vont au contraire mettre en place des fonctions spécifiques d'approvisionneurs ou bien dites de gestionnaires voire encore comme c'est

²³ BRUEL, (O) et MENAGE, (P) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, Paris, 2014, P8.

souvent le cas décentraliser l'acte d'approvisionnement sur les utilisateurs eux même. Dans les deux cas, l'expérience conduit généralement à privilégier le second point de vue, sachant que les profils professionnels requis ne sont pas du tous les mêmes, et que, par ailleurs, les préoccupations et les problèmes à régler à court terme l'emportent sinon généralement sur les préoccupations à moyen terme, conduisant les acheteurs/approvisionneurs à privilégier les approvisionnements au détriment de la fonction achat. Certaines exceptions doivent être néanmoins admises dans le cas de très petites entreprises, limités en moyens, et pour lesquelles la charge de travail au niveau achat ne permet pas d'occuper des personnes à temps plein.²⁴

2.7 Le processus achat

Acheter consiste à sélectionner des fournisseurs et à leur passer commande. Le processus achat est étroitement lié au type d'achat. En effet pour les achats de biens et services courants, le processus achat est simplifié car les enjeux pour l'entreprise sont faibles ; pour les achats stratégiques comme ceux de marchandises, de matières premières, et de bien d'équipement, le processus d'achat est plus approfondi. Une entreprise réalise des achats de nature différente comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau N°02 : Les types d'achat.

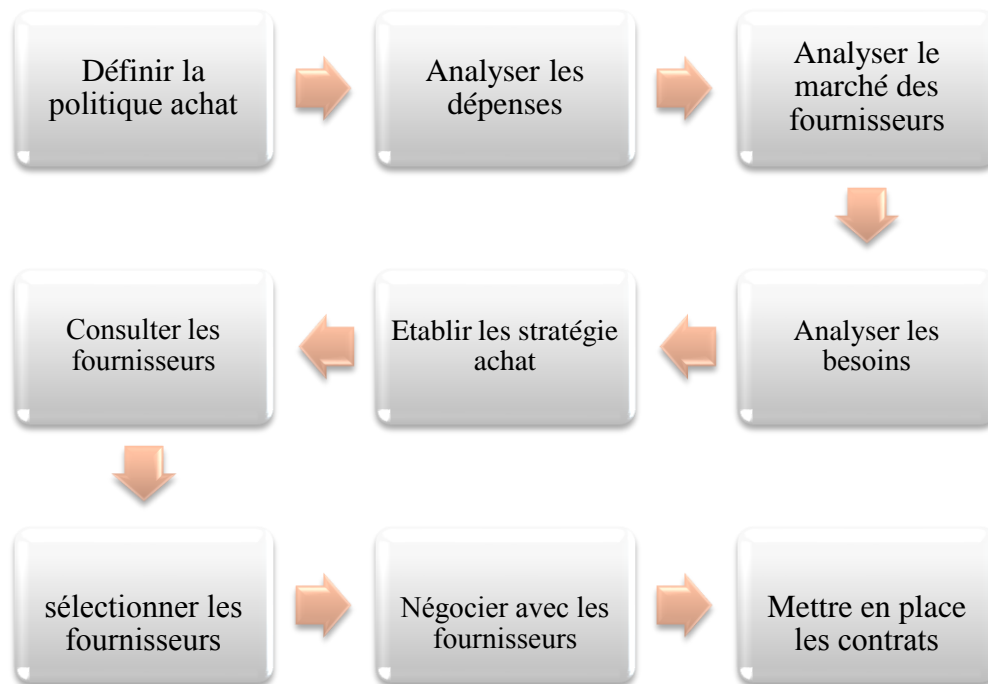
Type d'achat	Utilisation
Matières premières produits semi finis et composants	Biens destinés à être incorporé à la production
Marchandises	Biens revendus sans transformation
Fournitures et services courants	Achats consommés pendant la fabrication ou nécessaire au fonctionnement courant de l'entreprise
Biens d'équipements	Achats utilisés pendant plusieurs cycles de production dans l'entreprise

Source : LANDERIEUX-KARTOUCHIAN (S) et JOSIEN (S) : *L'essentiel du management des entreprises*, édition GUALINO, Paris, 2013, P77.

²⁴ BRUEL, (O) et MENAGE, (P) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Op.cit, p.9.

2.7.1 Les Etapes du processus achat

Figure N°03 : les étapes du processus achat.



Sources : AKPA, (E) : *Analyse de la gestion de l'approvisionnement de l'ASBE*, Mémoire de Master professionnel en comptabilité et gestion financière, Centre Africain d'Etudes Supérieur En Gestion, 2014, P11.

2.7.1.1 Définir la politique achat

Mettre en place une politique d'achat efficace c'est définir un processus d'approvisionnement permettant l'acquisition de bien ou de services de qualité au prix le plus bas dans un cadre sécurisant. Déterminer une politique d'achat c'est aussi rechercher des fournisseurs fiables pour l'organisation, capable de répondre à ces besoins de flexibilité. Cela implique la définition d'un principe rigoureux de la recherche de partenaires à la réception des biens.

2.7.1.2 Analyser les dépenses

L'analyse des dépenses a pour objectif 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.

2.7.1.3 Analyser le marché des fournisseurs

Analyser l'information concernant le marché des fournisseurs inclue à la fois les fournisseurs actuels et potentiels, afin d'appréhender et de positionner au mieux leurs aptitudes. Cette information intègre la part de marché d'un fournisseur, ses sous-traitants et ses clients existants.

Appréhender les fournisseurs potentiels aide l'organisation cliente à se tenir informée des nouvelles possibilités qui pourraient être utilisées pour répondre aux besoins du métier.

2.7.1.4 Analyser les besoins

Tout achat découle de la reconnaissance d'un besoin par un individu ou un système de l'organisation. Le responsable d'une activité particulière doit connaître les exigences de son unité c'est-à-dire la nature et l'ampleur de ses besoins ainsi que le moment où il convient de les satisfaire. Il a alors la possibilité de présenter une demande au service des achats de l'organisation. Les besoins peuvent être décrits de façon détaillée ou de façon fonctionnelle dans un cahier de charges.

2.7.1.5 Etablir la stratégie achat

Une stratégie achat définit, par catégorie d'achat, les leviers à mettre en oeuvre pour supporter au mieux la stratégie de l'entreprise. Ces leviers permettent par exemple de réduire les coûts, de développer l'innovation et de réduire l'impact environnemental, de réduire les risques ou encore d'améliorer la qualité ou le service client. Le choix des leviers à mettre en oeuvre est réalisé sur la base de l'analyse des dépenses, de l'analyse du marché des fournisseurs et de l'analyse des besoins. Il s'agira donc de consolider les fournisseurs (la réduction du nombre de fournisseurs permet de concentrer les volumes d'achat sur un nombre plus réduit de fournisseurs), regrouper les volumes des différentes unités (la consolidation des volumes d'achat de différents sites ou filiales permet d'augmenter les volumes d'achat auprès d'un fournisseur et donc le pouvoir de négociation), mettre en place des groupements (qui permettront de consolider les volumes d'achat entre plusieurs clients) et de comparer les coûts (quand il étudie les offres l'acheteur doit souvent non seulement comparer le coût d'achat mais aussi le coût global. Le coût global ou coût complet correspond à la somme des dépenses sur l'ensemble de la vie d'un produit et ceci pour un usage donné. Ce coût global résulte de la superposition de plusieurs coûts).

Tableau N°03 : Calcul du cout global.

+	Prix d'achat	
+	Cout du transport	
+	Cout d'emballage	
-	Cout des assurances	
+	Prix rendu	
+	Cout de passation de la commande	Cout d'acquisition
+	Cout de stockage	Cout de possession
+	Cout financier	
+	Cout de fonctionnement	Cout d'utilisation
+	Cout d'exploitation	
=	Cout global	

Source : Le MOIGNE, (R) : *Supply chain management*, édition DUNOD, Paris, 2013, P54.

2.7.1.6 Consulter les fournisseurs

La procédure d'appel d'offres est surtout utilisée pour les commandes spécifiques à l'entreprise. 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. Sont exclues du domaine les dépenses qui ne suivent pas le même traitement qu'au service achats et qui n'y sont pas traitées.

2.7.1.7 Sélectionner les fournisseurs

La sélection des fournisseurs est au cœur du métier de l'acheteur. En effet focaliser uniquement la performance achats sur l'obtention du meilleur prix du marché, c'est occulter une vision plus large du marché fournisseurs, des risques et des opportunités que l'acheteur doit appréhender :

- Qu'est ce qui me garantit que le fournisseur qui me propose le meilleur prix est en mesure de me livrer toutes les quantités dont j'ai besoin à court, moyen et long terme ?

- Suis-je sûr d'avoir consulté le meilleur fournisseur du marché? les plus innovants qui seraient susceptibles de proposer des offres alternatives avec un meilleur rapport qualité/prix ?

2.7.1.8 Négocier avec les fournisseurs

Négocier avec un fournisseur paraît plus facile que négocier avec un client. Le rapport de force est en priori en faveur du client. Pourtant, la stratégie relationnelle s'avère en réalité délicate, comme les négociations qui en découlent.

2.7.1.9 Mettre en place les contrats

Certains points doivent être des réflexes de la part des acheteurs en matière de contrat. D'abord il faut toujours différencier un contrat d'achat (portant sur l'acquisition d'un produit) et un contrat de prestation ou d'outsourcing ; ensuite si l'achat s'opère au niveau international quel droit de référence va s'appliquer, et garantir ainsi que les interprétations garanties de deux parties sont bien alignées ; enfin en dehors du rappel de l'objet même du contrat et des obligations réciproques qu'il a généré, rappelons qu'un contrat doit aussi intégrer les solutions opérationnelles apportées par anticipation à la maîtrise de tous les risques.

- **Section 3 : la fonction approvisionnement.**

Dans ce mémoire nous allons nous consacrer essentiellement à la fonction approvisionnement et à son fonctionnement, pour cela il faudrait d'abord la définir et connaître son importance au sein de l'entreprise.

3.1 Définition de la fonction approvisionnement

EGM²⁵ définit la fonction approvisionnement comme : « *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.* »

Ainsi définit, l'approvisionnement inclut également les aspects logistique liés à la gestion des stocks et à la mise à disposition des utilisateurs. Elle s'exprime sur le court terme mais doit également se préoccuper parallèlement du maintien de l'adéquation entre les besoins futurs de l'entreprise et la prise en compte de l'évolution du marché.

La fonction approvisionnement se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. la nature des approvisionnements traités est très variée : matières premières, pièces de rechange, matières consommables, emballage, marchandise, mais aussi énergie, sous-traitance, transport, investissements...

La mission de la fonction «Approvisionnement» est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

« *L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais* »²⁶. Il comporte donc un élément achat et un élément gestion des stocks.

Cette fonction est d'autant plus importante pour la compétitivité de l'entreprise que le rapport qualité-coût des approvisionnements aura une incidence sur le rapport qualité-coût de la production.

²⁵ EGM : Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition DALLOZ, 1999, Paris, p.50.

²⁶ LEENDERS, FEARON et NOLLET: *la gestion des approvisionnements et des matières*, gaetan morin éditeur, Paris, 1998, p.24.

La valeur des achats représente de 30 à 85 % du chiffre d'affaires des entreprises selon leur secteur d'activité. Une bonne politique d'achat peut donc permettre à une entreprise de réduire de manière significative ses coûts de production et d'améliorer en conséquence sa marge commerciale. Bien acheter permet à l'entreprise d'accroître sa rentabilité²⁷.

3.2 Objectif et mission de la fonction approvisionnement

La mission générale de l'approvisionnement est de mettre à la disposition des différentes unités de l'entreprise, quand il le faut, l'ensemble des produits utiles au bon fonctionnement de ces unités²⁸.

La fonction approvisionnement détermine quand, et combien faut-il commander de produits, sa mission consiste à répondre aux besoins et désirs de l'entreprise, par les possibilités du marché amont, avec des normes respectées de qualité, de quantité et de temps avec le moindre coût afin d'éviter des situations de ruptures de stocks.

Cette mission contribue à améliorer la rentabilité de l'entreprise en agissant sur les coûts, et en s'efforçant de réduire les coûts d'achat, et en améliorant la gestion des fonds, ainsi elle permet de transmettre aux autres services de l'entreprise des informations sur le marché amont.

Pour remplir cette mission, elle doit garantir deux conditions apparemment contradictoires :

- ✓ Approvisionner la production en quantités suffisantes et au bon moment ;
- ✓ Réduire les stocks pour éviter une immobilisation financière trop coûteuse.

Le rôle principal de la gestion des approvisionnements est de répondre de manière adéquate aux demandes émanant de différents services en leur fournissant au moment voulu les quantités d'articles demandés.

Les résultats de la gestion des approvisionnements s'apprécient différemment si l'on prend en compte le taux de service qui mesure la disponibilité des articles demandés par les

²⁷ PHILIPPE, (P) : *toute la fonction achats*, édition Dunod, Paris, 2003, p.16

²⁸ JACQUES, (B) : *système d'approvisionnement et gestion des stocks*, édition d'organisation univervité, 1991, p.23.

utilisateurs ou le cout de possession des articles qui est directement liée aux quantités approvisionnées en stock.

Une gestion efficace des approvisionnements dépendra de l'arbitrage effectué au niveau de la direction de l'entreprise entre les objectifs de minimisation des couts de pénurie liés aux ruptures d'approvisionnement et les objectifs de minimisation des couts de stockage et de passation de commande. Ceci est réalisé selon les objectifs suivants :

- **Objectif de fonctionnement**

Le service achat doit mettre à la disposition du service production des quantités de matières suffisantes pour son bon fonctionnement afin d'éviter tout arrêt ou ralentissement de la fabrication dans la mesure où toute rupture de stock implique une perte des clients ou un retard dans le programme de production.

- **Objectif de qualité**

La qualité est une condition importante pour la réussite d'un produit. Le choix du produit et du fournisseur de qualité assure une sécurité indispensable pour l'entreprise. Par un tel choix, l'entreprise réduit les coûts inutiles (coûts des malfaçons, des déchets, des retards ou erreurs de livraisons...) l'objectif de qualité participe énormément à l'objectif de compétitivité (Concurrence entre les entreprises).

- **Objectif des coûts**

Les services d'approvisionnement cherchent toujours à réduire les coûts d'achat (par le choix du fournisseur offrant des prix plus avantageux) et à minimiser les couts stockage (ne stocker que si c'est nécessaire).

Présentés de manière plus détaillée, les objectifs de la fonction approvisionnement se définissent de la façon suivante :²⁹

- Assurer un rapport continu des matières, des fournitures et des services nécessaires à l'exploitation de l'entreprise. Toute rupture des stocks de matières premières ou de pièces servant à la fabrication entrainerait l'arrêt des activités et s'avèrerait très dispendieuse en raison de la perte au chapitre de la production, de la montée des couts d'exploitation attribuable aux couts fixes et de l'incapacité de respecter les

²⁹ LEENDERS, FEARON et NOLLET: *la gestion des approvisionnements et des matières*, op.cit, p.24- 27

engagements de livraison pris envers les clients. Ainsi une société aérienne ne peut maintenir l'horaire de ses vols sans le carburant qu'elle se procure.

- Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible. Une des façons d'assurer un apport ininterrompu de matières consiste à toujours disposer de stocks considérables. Toutefois, la détention de ces éléments d'actif nécessite l'emploi de capital que l'on ne peut investir ailleurs, le coût annuel de possession d'un stock pouvant atteindre de 20% à 50% de sa valeur.
- Assurer le respect de normes de qualité adéquates. Pour que la production d'un bien ou d'un service réponde aux attentes et n'engendre pas des coûts trop élevés, il faut que toute matière utilisée présente un certain degré de qualité. La correction d'un défaut attribuable à un intrant matériel de qualité inférieure peut entraîner un coût interne énorme. Vu la nécessité d'accroître la qualité pour faire face à la concurrence à l'échelle mondiale, on accorde une attention renouvelée à l'objectif de qualité que doit poursuivre le service des achats.
- Trouver des fournisseurs compétents : Le succès que remporte le service des achats dépend, au bout du compte, de son habileté à trouver des fournisseurs, pour ensuite analyser leurs capacités et choisir parmi eux ceux qui conviennent. En effet, l'entreprise n'obtiendra les articles dont elle a besoin au plus bas prix possible que si les fournisseurs sélectionnés se révèlent à la fois ouverts et responsables. Ainsi, lorsqu'on achète un système informatique complexe d'un fournisseur qui déclare ultérieurement faillite et ne peut procéder à l'entretien, à la modification et à la mise à jour à long terme, son prix initialement favorable devient très élevé par suite de l'incapacité du fournisseur de remplir ses engagements.
- Standardiser les articles acquis dans la mesure du possible : on doit acheter l'article qui convient le mieux à l'usage qu'on se propose d'en faire du point de vue de l'entreprise dans son ensemble. Advenant que le service des achats puisse se procurer un seul bien pour répondre aux besoins que comblaient précédemment deux ou trois articles différents, l'entreprise pourrait accroître son efficacité par suite d'une baisse du prix initial attribuable à une remise sur quantité, d'une réduction des sommes totales investies dans les stocks pour offrir une même qualité de service, d'une

diminution des coûts de formation du personnel et d'entretien liés à l'utilisation du matériel ainsi que d'un accroissement de la concurrence entre les fournisseurs.

- Acquérir les biens et les services au plus bas prix possible : l'approvisionnement englutit la plus grande part des ressources financières d'une entreprise typique. Le service de l'approvisionnement devrait s'efforcer d'obtenir les articles et les services requis au plus bas prix possible dans la mesure où ils satisfont également les besoins en matière de qualité, de livraison et d'entretien.
- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise. Pour être à même de concurrencer les autres, une entreprise doit limiter ses coûts afin de protéger sa marge bénéficiaire. Cependant, le coût des achats représente, pour beaucoup d'entreprises, la principale dépense qu'elles engagent dans le cadre de leurs activités. Par ailleurs, le succès à long terme de toute entreprise repose sur sa capacité à attirer des clients et à les conserver.
- Etablir des relations de travail harmonieuses et fructueuses avec les autres services de l'entreprise. Le service des achats ne peut à lui seul assurer un approvisionnement efficace. Pour y parvenir, il a besoin de la collaboration des autres services et intervenants de l'entreprise. Ainsi, les utilisateurs et le service du contrôle de la production doivent lui faire connaître les besoins en matières au moment opportun, afin qu'il dispose du temps requis pour trouver des fournisseurs compétents et conclure des ententes d'achat profitables. De même, le service technique et le service de la production doivent accepter de prendre en considération les avantages économiques que pourraient entraîner l'emploi de matières substitués ou le recours à des fournisseurs différents. Il faut également que le service des achats travaille en étroite collaboration avec le service du contrôle de la qualité pour établir les procédures d'inspection des matières à l'arrivée, faire part aux fournisseurs des modifications requises advenant la découverte d'un problème qui touche à la qualité et évaluer le rendement des fournisseurs actuels. Les fournisseurs ne traitent qu'avec le service des achats et s'attendent à être payés dans le délai prévu. Dans de nombreuses entreprises, les services des approvisionnements et des achats travaillent en étroite collaboration avec leurs clients internes (marketing, conception, ingénierie, etc.) au

sein d'équipes d'approvisionnement inter fonctionnelles pour prendre des décisions d'achat conjointes dès qu'une nouvelle idée surgit pour un nouveau produit.

- Réaliser les objectifs d'approvisionnement avec un minimum de frais de gestion, le service des achats ne peut fonctionner sans entraîner certaines dépenses : rémunération, frais téléphoniques et postaux, coût des fournitures, frais de déplacement, coût du matériel informatique et autres frais généraux. Il doit cependant atteindre ses objectifs de la manière la plus efficace et la plus économique possible, ce qui oblige son directeur à en revoir constamment les activités pour s'assurer de leur rentabilité. Si l'entreprise ne peut réaliser ses objectifs d'approvisionnement en raison d'une analyse et d'une planification inadéquates, il convient peut-être d'accroître le personnel du service. Il importe cependant de toujours rechercher les moyens possibles d'améliorer les méthodes, les procédures et les techniques d'achat.

Cependant le décideur en matière d'approvisionnement doit par conséquent s'efforcer d'établir un équilibre entre ces objectifs, souvent opposés, et faire des compromis pour en arriver à une solution optimale.

3.3 Les prérogatives du service approvisionnement ³⁰

Pour être à même d'atteindre son objectif de réaliser de bons achats, le service de l'approvisionnement doit jouir de quatre prérogatives, lesquelles doivent faire partie des politiques de l'entreprise et avoir reçu l'approbation du chef de la direction :

- **Le droit de choisir le fournisseur :** le service des achats devrait être le plus qualifié pour évaluer la fiabilité des fournisseurs et reconnaître celui qui peut produire les articles dont l'entreprise a besoin.
- **Le droit de choisir la méthode de détermination des prix :** ce droit englobe celui d'établir le prix et les conditions figurant au contrat. Il s'agit là d'un des principaux

³⁰ LEENDERS, FEARON et NOLLET: *la gestion des approvisionnements et des matières*, op.cit, p.30

champs de compétence du service de l'approvisionnement, qui doit avoir les coudées franches pour obtenir le plus bas prix possible.³¹

- **Le droit de remettre en question les spécifications :** le service des achats est généralement en mesure de suggérer un produit substitut ou de remplacement pouvant servir aux mêmes fins que celui demandé, et il doit en faire connaître l'existence au requérant. C'est toutefois à l'utilisateur qu'il revient, au bout du compte, d'accepter ou non un substitut.
- **Le droit de coordonner les contacts avec les fournisseurs potentiels :** toute communication avec un fournisseur éventuel doit passer par le service des achats. En effet, lorsqu'un utilisateur est directement en rapport avec un fournisseur, ce dernier est tenté d'influer sur les spécifications du produit recherché de manière à en devenir la seule source possible. C'est ce qu'on appelle la vente directe aux utilisateurs. Il se peut aussi que le requérant fasse certaines promesses aux fournisseurs, lesquelles empêchent le service des achats d'en arriver à un accord garantissant à l'entreprise acquéreur le plus bas prix possible. Ainsi, advenant que le personnel technique du fournisseur ait à communiquer directement avec le service du génie ou de l'exploitation de l'entreprise acheteuse, le service de l'approvisionnement se doit d'être au fait des résultats de ces discussions.

Ces prérogatives d'achat devraient être établies comme étant des politiques de l'entreprise, approuvées par le président-directeur général.

3.4 Lien de l'approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise

3.4.1 Lien entre la fonction approvisionnement et la logistique

La fonction approvisionnement fait souvent face à des contraintes logistiques durant tout le processus il est donc important de voir le lien existant entre la logistique et l'approvisionnement.

L'extension de la fonction logistique conduit à différencier les activités relevant de la logistique de produit, qui concerne toutes les phases du cycle de production depuis l'approvisionnement en matières premières, jusqu'au stockage dans les magasins de détail, de celles liées à la logistique de soutien qui intervient à partir de la vente des produits, et inclut l'après-vente et la maintenance. On peut schématiser cette différenciation d'activités comme suit :

Tableau N°04 : Lien entre approvisionnement et logistique.

Fonction logistique			
Fonction Logistique	Logistique de produit	Approvisionnement des Maters premières	Logistique industrielle
		Transport de matières premières	
		Gestion de production	
		Transport de produit finis	Logistique de stockage
	Stockage des produits finis		
	Approvisionnement des plates formes de distribution		
	Transport commande de détail		
	Logistique de soutien	Stockage commande de détail	Logistique de distribution
		Distribution de détail	
		Après-vente	

Source : DARBELET, (M) et autres : *L'essentiel sur le management*, édition BERTI, Alger, 2009, p.141.

On remarque donc que la fonction approvisionnement est partie intégrante de la fonction logistique c'est d'ailleurs la première fonction de la chaîne logistique ; d'après la figure ci-dessus on déduit que :

- L'approvisionnement est responsable de l'obtention des biens et services dont l'entreprise a besoin.
- La logistique est responsable de la gestion de tous les mouvements des biens entrants et sortants de l'entreprise.

3.4.2 Lient entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de l'entreprise

3.4.2.1 Direction général : collaboration sur le plan stratégique : mise en place d'un système d'approvisionnement adéquat qui tient compte non seulement des besoins de la production et de la commercialisation mais aussi des responsabilités matérielles et financières de l'entreprise.

3.4.2.2 La fonction achat : (Nous l'avons bien détaillé dans la section 02)

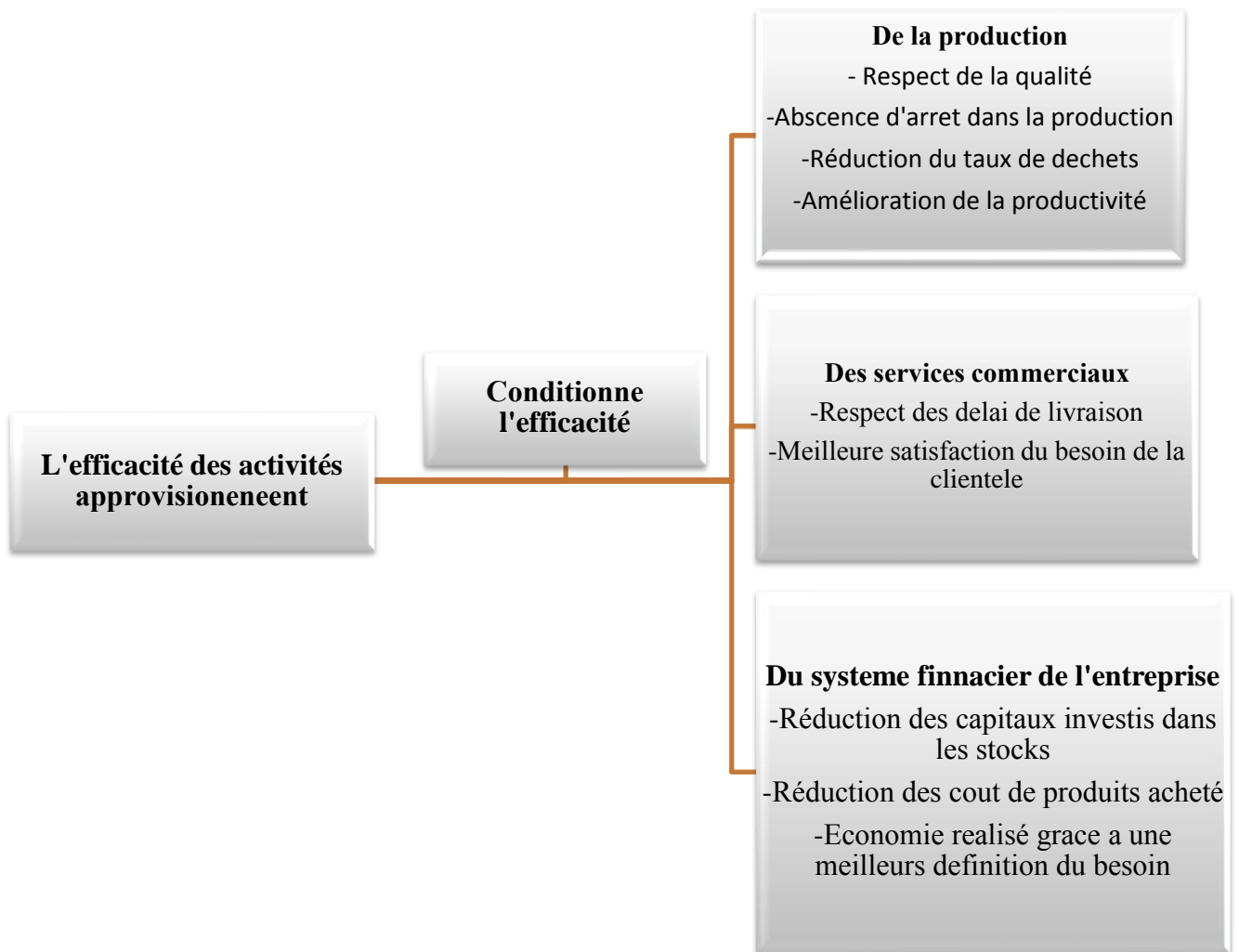
3.4.2.3 La production : la fonction approvisionnements alimente la fonction production. L'approvisionnement doit donc se faire en concordance avec les plans de production,

3.4.2.4 Commerciale / Vente : Il est intéressant pour les services de vente de recevoir un apport d'informations concernant les politiques, les méthodes commerciales, les plans d'action commerciale des fournisseurs que l'approvisionnement leurs fournit.

3.4.2.5 Finance et comptabilité : l'établissement des budgets d'approvisionnement, règlement des factures fournisseurs...

3.4.2.6 La qualité : contrôle des matières achetées, méthode d'évaluation des fournisseurs...

Figure N°04 : Les relations entre les approvisionnements et les principales fonctions de l'entreprise.



Source : DARBELET, (M) et autres : *notions fondamentales de management*, FOUCHER, 2004, p141.

3.5 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 structurer le processus en termes de délais et de coûts et de contrôler et mesurer les performances de chaque étape.

3.5.1 Le délai de l'approvisionnement

Le délai d'approvisionnement est celui utilisé pour contrôler le stock. Il s'agit de la somme du délai de livraison (le temps que le fournisseur met à livrer une commande après l'avoir reçue) et du délai de commande (le laps de temps écoulé avant qu'il soit à nouveau opportun de passer une commande).

✓ 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.
- 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.

✓ 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.

3.5.2 Les cout d'approvisionnement

On distingue quatre coûts majeurs en relation avec l'approvisionnement: le coût d'achat, le coût de gestion composé du coût de passation de commande et du coût de possession de stock, le coût total d'approvisionnement et le coût de rupture.

- ✓ **Le coût d'achat (coût d'acquisition)** : Le coût d'acquisition ne représente pas uniquement le prix directement payé pour un objet, il inclut le prix de départ du fournisseur, le coût du transport, le coût de l'emballage, les frais de douane, le taux de change des devises, les frais de financement et d'autres frais inhérents à l'acquisition de l'objet.
- ✓ **Le coût de possession des stocks**: 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.

- ✓ **Le Coût de passation de commande:** Le coût de passation de commande correspond aux coûts administratifs de déclenchement des approvisionnements. Les charges qui interviennent dans la procédure de passation de commande (la passation de commande fait partie du processus d'approvisionnement que nous allons détailler dans la sous-section suivante) y sont intégralement affectées ; On distingue essentiellement: Fournitures administratives, Frais de télécommunication, Salaires et charges de personnel, Dotation aux amortissements ou loyer des immobilisations corporelles, Assurances, Energie (électricité...), entretien et réparation des locaux et matériels.

- ✓ **Le coût total d'approvisionnement :** Il correspond au coût d'achat majoré du coût de possession du stock et de passation des commandes.

- ✓ **Le coût de rupture (ou coût de pénurie) :** C'est certainement 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.

3.5.3 Le taux de service fournisseurs

Le taux de service fournisseur est le pourcentage de produits livrés à temps dans les références et quantités requises, par rapport à la demande exprimée.

3.6 Les Méthodes d'approvisionnement

Le fait qu'aucune variable entrant dans la gestion des stocks et dans l'approvisionnement n'est parfaitement constant et prévisible nous amène à penser à des systèmes et à des méthodes d'approvisionnement selon chaque type d'activité, la taille de l'entreprise et selon la valeur des matières premières.

Les deux variables les plus importants qui définissent ces méthodes sont la quantité commandée et la date de la passation de la commande. En conjuguant les deux variables, les gestionnaires auront à leur disposition plusieurs méthodes de gestion des stocks et passation de commande.³²

3.6.1 La méthode complètement périodique

Ce système est appelé aussi système de stock maximum, il permet le réapprovisionnement en matières premières pour l'entreprise à des dates (périodes) fixes, pour recompter le magasin de stockage jusqu'à la capacité maximale, et pour s'adapter aux variations dans l'activité de l'entreprise, la quantité d'approvisionnement est variable. Cette politique privilège la périodicité au lieu de la quantité, c'est pour quoi elle permet de répondre d'abord à la question :

- Quant faut-il commander ? Puis à : combien faut-il commander?

Cette dernière question est souvent utilisée dans une consommation régulière de matière première, comme elle est propice à l'obtention des matières périssables.

Pour cette méthode, le raisonnement économique consiste à trouver la période optimale qui minimise les coûts de gestion des approvisionnements et de gestion de stock qui s'adaptent aux besoins de l'entreprise.

Parmi les avantages organisationnels qu'on peut se procurer de cette méthode, c'est un stock de sécurité important.

Quand les commandes se font avec des quantités variables de chaque passation, il est inutile de connaître l'état de stock entre deux passations, l'inventaire dans ce cas se fait périodiquement comme les commandes à des périodes égales.

³² ARDA, (Y) : *Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et Optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées*, thèse de doctorat en système industriels, université de Toulouse, 2008, P. 15.16.

Un cas spécial peut se présenter, c'est le cas d'approvisionnement des grandes périodes, C'est-à-dire les commandes se font entre des périodes très éloigné, alors ça devient utile de procéder à des inventaires permanent, mais dans des intervalles rapproché pour raccourcie les grandes périodes.

3.6.2 La méthode a point de commande

Ce système est utilisé dans une organisation qui prend la quantité commandé comme fixe à des périodes différentes. La commande est déclenchée quand le niveau de stock est arrivé au seuil du stock d'alerte qui correspond au stock minimum qui est appelé point de commande. Le niveau réel de la commande est suivi et dès qu'il est franchi ce point, en procède alors a passé une nouvelle commande avec la même quantité à chaque approvisionnement connu à l'avance.

Le type de matière généralement approvisionné avec ce système est de classe A, c'est-à-dire une matière à une grande valeur et a une consommation régulière.

Cette politique nécessite un flux d'information concernant le niveau réel du stock, par conséquence l'inventaire permanent est obligatoire, ce qui rend ce système coûteux.

3.6.3 Méthode d'approvisionnement à date fixe et point fixe

La consommation dans cette méthode est régulière et concerne des articles ont une faible valeur, donc de la classe C. La variante de ce système est l'oscillation du niveau du stock entre le stock minimum et le stock maximum (rétablissement conditionnel).

A l'arrivé de la date de l'approvisionnement, il faut examiner le stock, et on prendra une décision basé sur le niveau du stock, si la quantité est inférieur au stock minimum, on doit passer une commande pour rétablir ce stock à son niveau maximum.

3.6.4 Méthode d'approvisionnement a date variable et quantité variable

C'est une méthode qui s'applique à des marchandises de classe A, c'est-à-dire à une grande valeur. L'approvisionnement est très variable et aléatoire, mais il répond à l'indisponibilité des matières, des biens et services d'une manière efficace on observant régulièrement le niveau du stock dans le magasin. Néanmoins puisque l'environnement qui entoure les entreprises est très volatile, il se peut qu'à un moment, l'entreprise s'approvisionne en petites quantités, ou au contraire en grandes quantités, et si ça ne correspondra pas à sa

consommation, à cause des aléas sur le marché, arrêt de la production, l'entreprise fera face à des coûts excessifs de stockage ou pénurie.

Dans cette méthode l'inventaire doit se faire le plus souvent possible et d'une façon permanente.

3.7 Processus d'approvisionnement

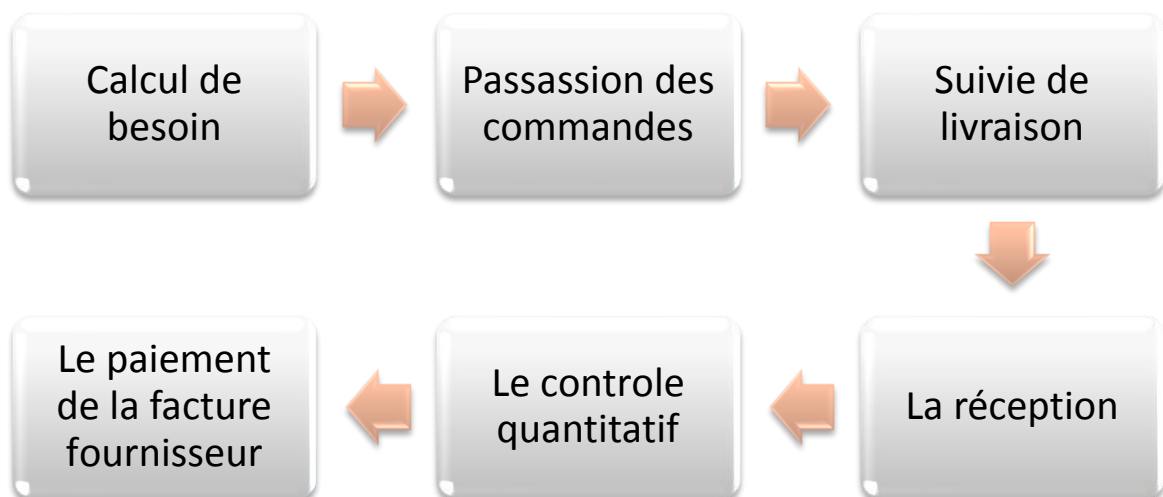
3.7.1 Définition

Processus : « un enchainement ordonné de faits, de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose. »³³

- Donc le **processus d'approvisionnement** comprend l'ensemble des étapes et opérations qui permettront à l'entreprise de disposer de tous les biens et / ou services dont elle a besoin pour son activité.³⁴

3.7.2 Les Etapes du processus d'approvisionnement

Figure N°05 : Les étapes du processus approvisionnement.



³³ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus/64066> (consulté le 29/04/2018 à 12h)

³⁴ <https://fr.linkedin.com/pulse/definition-et-fonctions-du-cycle-achats-jonathan-gnagbo> (consulté le 29/04/2018 à 12h)

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

3.7.2.1 Calcul du besoin

Le calcul du besoin est la phase la plus importante de l'approvisionnement, il faut y apporter une attention particulière. 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.

Si l'entreprise a choisi d'en retenir plusieurs suivants les produits, le calcul des besoins se fera d'une façon différente pour chaque catégorie.

3.7.2.2 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. En aucun cas une commande ne devra être purement oral, passée par téléphone ou de vive voix, sans aucune confirmation écrite.

En effet, si l'information n'est pas écrite, le risque d'erreur est beaucoup plus important et aucun document ne fait foi en cas de désaccord.

3.7.2.3 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 vérifier 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.

En cas de divergence entre la confirmation et la commande elle-même.

L'approvisionneur doit vérifier si l'erreur vient du fournisseur, il doit demander pour ce dernier une nouvelle confirmation qui soit conforme à la commande. Si le fournisseur n'a pas envoyé de confirmation de commande, l'approvisionneur devra la relancer pour être sûr que

ce dernier a bien reçu la commande et qu'il en accepte les termes. Il devra demander un accusé de réception de la commande écrit et signé du fournisseur.

3.7.2.4 La réception

A la réception premièrement on se doit de vérifier la conformité de la livraison par rapport à la commande avant d'accepter le déchargement, le réceptionneur doit s'assurer qu'elle correspond bien à une commande en attente. Pour cela le réceptionneur consulte le bordereau de livraison joint à la marchandise et cherche la commande à laquelle il correspond.

Si la livraison ne correspond à aucune des commandes dont il dispose, la livraison devra être rejetée d'où l'importance de transmettre tous les doubles de commande au service réception.

En second lieu avant le départ du transporteur, le réceptionneur devra comparer la quantité de marchandises livrées, afin d'émettre une réserve sur le bon de transport en cas de différence. Si cela se produit, il doit immédiatement prévenir l'acheteur pour qu'il règle le litige avec le transporteur.

En troisième lieu et toujours avant le départ du transporteur le réceptionneur doit vérifier l'aspect de la marchandise livrée dans l'éventualité de dommage occasionné par le transport. Si c'est le cas, le réceptionneur devra émettre une réserve sur le bordereau de transport et aussi avisé l'approvisionneur afin qu'il règle le litige.

Enfin le réceptionneur doit transmettre à l'approvisionneur les documents de réception correspondant aux livraisons effectuées. L'approvisionneur pour ainsi faire le point sur les commandes soldées ou non. Il mettra en parallèle pour chaque commande le bordereau de commande, les bordereaux de livraison et de transport, avant de transmettre à la comptabilité les documents pour règlement de la facture.

3.7.2.5 Le contrôle quantitatif

Le contrôle quantitatif consiste à vérifier que la marchandise livrée peut être utilisée. Il permet à l'entreprise d'identifier les non-conformités éventuelles des composants avant leur utilisation afin :

- D'éviter toute interruption de la production due aux défauts des produits achetés ;

- De remplacer au plus tôt les matières non conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle.

D'autre part il permet d'évaluer le fournisseur et de vérifier qu'il respecte bien ses engagements.

Le contrôle quantité doit porter sur trois points précis :

- Vérifier que les articles reçus correspondent bien à ce qui a été commandé ;
- Inspecter les matières afin de détecter les anomalies visibles ;
- Contrôler les articles les plus sensibles avec une plus grande rigueur.

Un contrôle exhaustif n'est pas toujours possible ni nécessaire. Dans ce cas un contrôle statistique sur des échantillons représentatifs peut être suffisant.

Toutefois, si le contrôle exhaustif est nécessaire, celui-ci peut parfois être mis en place lors de la production, la pièce sera contrôlée systématiquement avant d'être utilisée. Si ce type de contrôle est retenu, il est essentiel de comptabiliser les pièces identifiées comme non conformes afin de permettre l'évaluation de la performance et la régularité du fournisseur sur le plan qualité des produits.

3.7.2.6 Le paiement de la facture fournisseur

Le paiement de la facture fournisseur nécessite le respect de deux règles :

Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes.

Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus.

Il est essentiel qu'un contrôle des factures soit réalisé, mais ce contrôle doit être facilité et réalisé une seule fois, de façon à ne pas alourdir le temps de traitement des factures.

Il est souhaitable que le contrôle soit réalisé par le comptable. C'est en effet, un travail administratif qui revient au comptable et non à l'approvisionneur. Pour cela, le comptable doit disposer, comme sa a été déjà dit, de toutes les informations nécessaires à savoir : le bordereau de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception.

Dans chacun des documents précédemment cités les informations doivent être conformes à la facture, si c'est le cas, la facture peut être réglée. Si c'est le cas contraire, la facture doit être transmise à l'approvisionneur pour qu'il règle le litige. Lorsque le litige est réglé, l'approvisionneur appose la mention « bon a payé » sur la facture, et la transmette au comptable afin de procéder au règlement.

- L'autre aspect important dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est **la gestion des stocks**, ce dernier joue un rôle très important au sein de l'entreprise car ils représentent la continuité de la fonction de production et/ou la fonction de commercialisation.

3.8 La gestion de stock

3.8.1 Définition d'un stock

C'est une quantité d'article non encore utilisé soit pour l'en-cours, soit pour la consommation; à un endroit donné, en un moment donné.³⁵

C'est donc l'ensemble des articles livrés par un ou plusieurs fournisseurs, stockés dans l'attente d'être utilisés et d'alimenter les activités de l'entreprise.

3.8.2 La gestion de stock

La gestion des stocks ou encore l'ordonnancement des matières, c'est planifier, organiser, contrôler et suivre les activités relatives au stock.

C'est décider de quand et combien commander et approvisionner, en vue de gérer les délais patients.

C'est aussi, 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.³⁶

³⁵ 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.

³⁶ Ibid, P.4.

L'**objectif de la gestion de stock** est de réduire le coût de possession (stockage gardiennage,...) 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 cela, l'entreprise doit définir des indicateurs précis et contrôler le mieux possible le mouvement de stock et leur état réel.

Pour une bonne maîtrise de ce stock, l'entreprise utilise **les différents indicateurs de gestion de stock** :

- **Stock de sécurité** : c'est la quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre ;

- **Stock d'alerte** : c'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande, en fonction du délai habituel de livraison ;

- **Stock minimum** : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement, donc :

➤ **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.³⁷

³⁷ 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 05/05/2018 à 18h03).

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons vu l'importance de la fonction approvisionnement cette dernière qui représente la première fonction de la chaîne logistique, c'est pour cela qu'elle prend une dimension stratégique et essentielle au sein de l'entité.

Nous avons aussi constaté que la fonction achat et la fonction approvisionnement partagent un but unique qui est celui de satisfaire les besoins en matière, consommables, équipements, ... leurs missions respectives sont absolument pas les mêmes. Les acheteurs au sein d'une entreprise s'occupent des besoins exprimés par les services de production, commerciaux et/ou généraux, la consultation et la sélection des fournisseurs, la négociation avec ces derniers, jusqu'à l'aboutissement à un contrat. Tandis que les approvisionneurs sont en charge de la planification et le contrôle de l'ensemble des stocks de l'entreprise, leur objectif principal est d'établir un équilibre entre la qualité de service et le coût de possession de stock. Pour ce faire, ils agissent particulièrement sur la planification des commandes, la détermination des quantités à commander et le déclenchement des commandes sur la base des requêtes d'achat. C'est ce qui explique que ces deux fonctions ne peuvent être détachées car elles travaillent simultanément dans l'évaluation des fournisseurs. Il convient donc de les apprécier dans une logique de complémentarité.

Chapitre II :

**Aperçu sur la procédure
de passation des marchés
au sein de la
SONATRACH**

Introduction

Pour réussir l'acquisition de fournitures, la réalisation de travaux, la prestation de services, la réalisation d'étude et services de conseil au sein des entreprises publiques, on doit satisfaire au moins trois exigences fondamentales à savoir, la qualité, le délai d'acquisition et les coûts. C'est pourquoi l'expression de besoin revêt une importance capitale et que la satisfaction de ce besoin est encadrée par des dispositions techniques et commerciales strictes ainsi que par un encadrement juridique aussi précis que possible. C'est là tout l'enjeu des marchés publics notamment par appel à la concurrence, ce qui exige l'élaboration d'un dossier d'appel d'offres pertinent qui ne se limite pas à une bonne expression mais purement techniciste d'un besoin. Des cas de difficultés peuvent apparaître lors de l'exécution d'un contrat avec des fournisseurs si d'autres aspects du dossier d'appel d'offres n'auront pas été suffisamment performants.

Dans le présent chapitre nous présenterons les marchés publics comme premier point, Ensuite nous citerons les modes de passation de marchés publics comme deuxième points.

- Section 1 : Les EPE en Algérie et Présentation des marchés publics

Le secteur public est composé d'un ensemble d'entreprises, quelle que soit sa vocation, dont la propriété juridique est l'Etat, ainsi, les décisions économiques, d'investissement, de financement, de commerciales, de production, de nomination des dirigeants reviennent exclusivement à l'Etat.

Pour retracer le processus de développement des entreprises publiques économiques (EPE) algériennes, nous présenterons trois étapes qu'a traversées l'économie algérienne :

- Avant l'indépendance ;
- Durant la période de planification ;
- Après la période de planification.

1.1. Les EPE en Algérie

1.1.1 Avant l'indépendance

Les hydrocarbures occupent la première place dans l'économie algérienne, en effet, selon A. Benachenhou 1979, le taux des hydrocarbures dans le Produit Intérieur Brut (PIB) en 1958 est de 14% et qui passe à 34% en 1960 pour augmenter à 48% en 1962, quant à la structure des exportations algériennes, celle-ci est dominée par les hydrocarbures.

De 1959 à 1962, le taux moyen des exportations dans le secteur des hydrocarbures selon A. Benachenhou était autour de 56,25% avec un taux de 60% de l'investissement productif global, ce qui a caractérisé cette étape est que malgré l'augmentation de l'accumulation du capital, l'économie algérienne ne bénéficiait pas de cette augmentation du fait que les bénéfices réalisés étaient exportés vers la France en même temps que ce secteur se développe, l'économie algérienne enregistre la marginalisation d'autres secteurs tels que l'Agriculture, le Commerce et l'Industrie.

Cette étape est aussi caractérisée par l'absence de chercheurs et d'intellectuels algériens qui même s'ils existaient sont exclus du pouvoir économique et social par le pouvoir colonial,¹ ainsi, durant cette étape, l'économie algérienne souffrait de difficultés liées :

- Au mode d'accumulation du capital et de répartition des bénéfices ;
- A la structure des exportations ;
- Aux déséquilibres régionaux ;

¹ BENACHNHOU, (A) : *Planification et développement en Algérie 1962-1980* , Alger, 1980, p.05.

- A l'absence de recherche et développement ;
- A l'absence d'une politique d'investissement équilibrée ;
- A la fuite de la main- d'oeuvre qualifiée et intellectuelle.

1.1.2 Durant la période de planification

Après l'indépendance, l'Etat algérien consacre ses efforts pour la création d'un secteur public industriel capable de relancer l'activité économique du pays, l'Etat lance, par conséquent, de grands projets économiques qui ont induit la mise en place d'une assise industrielle de base et dense : la rente pétrolière, après la nationalisation des hydrocarbures en 1971, représente la source principale de financement des projets de développement économique, par ailleurs, nous analysons le secteur public industriel, durant cette étape, par l'étude de la structure des investissements durant deux temps.

- **La période de 1963 à 1966**

Dans la structure des investissements, figurent deux forces économiques à savoir, les sociétés étrangères qui investissent dans le secteur des hydrocarbures et l'Etat qui est préoccupé par l'investissement dans d'autres secteurs hors hydrocarbures pour lancer les projets industriels pour la création d'emplois, ainsi, la structure des investissements entre 1963 et 1966 est donnée dans le tableau N°10 ci-après :

Tableau N°05 : La structure des investissements : 1963 – 1966

Nature des investissements	1963	1964	1965	1966
Investissement de l'Etat	386	811	718	559
Investissement des entreprises	2 297	1 497	1 680	1 623
-Secteurs pétroliers	940	780	1 070	1 020
- Autres secteurs	1 357	717	610	603
Investissement des ménages	30	20	10	10
Total	713	2 328	2 408	2 192

N.B : l'unité de mesure n'est pas donnée par l'auteur

Source : Benachenhou, (A) : Planification et développement en Algérie 1962-1980 , Op.Cit., p.20.

Le volume global de l'investissement a sensiblement diminué de 1963 à 1964 avec un taux de régression de 16,53% provoqué essentiellement par la diminution du taux des investissements des entreprises de 34,82%.

De 1964 à 1965, les investissements réalisés augmentent légèrement avec une proportion importante dans les secteurs pétroliers, cette croissance continue d'ailleurs de 1964 à 1966, l'accumulation et la répartition du capital, d'après A. Benachenhou, sont réalisées dans le secteur des hydrocarbures, à cet effet, les sociétés étrangères exportaient massivement ces capitaux.

Cette situation nous donne déjà une idée sur les difficultés notamment financières que rencontre l'Etat algérien pour réaliser ses projets d'investissements hors hydrocarbures et sa dépendance de l'extérieur, ceci a induit la faiblesse de l'accumulation dans les secteurs hors hydrocarbures suite à :

- L'absence de moyens financiers ;
- L'inexistence de cadres capables d'orienter et de promouvoir les investissements
- La faiblesse de l'investissement des sociétés étrangères dans les secteurs hors hydrocarbures, le taux d'investissement dans ce secteur ne dépassait pas 12 % contre 60% dans le secteur des hydrocarbures ;
- Et à la faiblesse de la richesse créée (Valeur Ajoutée « VA ») par l'Etat, la VA provient des investissements du secteur dominant : les Hydrocarbures exploités par les sociétés étrangères de 1963 à 1966, cette valeur ajoutée dégagée, d'un taux moyen de 58,5% durant cette période provenant des hydrocarbures, est par conséquent, la richesse des sociétés étrangères, l'Etat Algérien a donc continué à supporter la contrainte financière.

De plus, les composantes de la structure des investissements, en cette période, sont déterminantes de la structure des exportations qui était dominée par les exportations pétrolières et l'accumulation du capital dans le secteur des hydrocarbures demeure sans effet sur le reste de l'économie où on enregistrait, en 1966 :

- Un taux de chômage de 30,6%² ;

² BOUYACOUB, (A) : *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie*, Volume I, OPU, Alger, p.68

- Une consommation globale constituée à hauteur de 52% par des produits agricoles et alimentaires et 30% de la consommation alimentaire est importée ;
- Un taux élevé d'importation de produits finis qui varie de 58 à 60%³

Ainsi, la stagnation de l'économie algérienne se caractérisait durant cette période par :

- La prédominance du secteur des hydrocarbures ;
- La faiblesse des exportations hors hydrocarbures ;
- La dépendance en matière d'importation de produits alimentaires ;
- Le déséquilibre des investissements entre le secteur productif et le secteur des Hydrocarbures ;
- L'absence de politique d'accumulation du capital du fait de l'exportation de capitaux.

• La période de 1966 à 1978

Afin d'augmenter le taux de croissance dans tous les domaines (emploi, production industrielle, production agricole, accumulation), le modèle de développement de G. Destanne de Bernis a porté sur l'orientation des investissements vers le secteur des industries de biens industriels de consommation pour relancer l'agriculture et vers les biens de consommation pour relancer l'industrie hors hydrocarbures, cette réorientation des investissements est conditionnée par la mise en place «d'industries industrialisantes».

A partir de 1967 et c'est dans la plate-forme de la Soummam à la Charte Nationale de 1963, que sont inscrits les grands textes véhiculant la volonté de planification de l'Etat, qui est considéré comme un maillon (élément) central de direction du développement économique. On assiste alors à la mise en oeuvre de plans de développement :

- De 1967 à 1969 (premier plan triennal) ;
- De 1970 à 1973 (premier plan quadriennal) ;
- De 1974 à 1977 (deuxième plan quadriennal).

Cette étape de planification comporte deux périodes :

• De 1967 à 1971

Cette période marque d'une part, la nationalisation des secteurs clés de l'économie (en 1966 : nationalisation du secteur minier et bancaire ; en 1967 : nationalisation du secteur de distribution des produits pétroliers ; en 1971 : nationalisation du secteur amont des

³ BENACHNHOU, (A) : Planification et développement en Algérie 1962-1980 , Op. Cit., PP.22-23.

hydrocarbures), à travers cette stratégie de nationalisation, l'Etat vise la mise en place d'une assise industrielle et des institutions publiques ainsi que la création d'entreprises publiques économiques, d'autre part.

Cette période de temps se caractérise par un mode de gestion centralisé réalisé par la mise en place d'un processus de planification centralisé et par le lancement de plusieurs plans, instrument fondamental de l'économie où les EPE constituent les agents principaux d'exécution des objectifs du plan et la mise en place des institutions de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE)⁴ tout en instaurant un mode de communication entre les Opérateurs Economiques, les Ministères et l'Organe Central de Planification.

- **De 1972 à 1978**

Durant cette étape, on assiste à la mise en application des plans successifs de développement, ce n'est que durant la période se situant entre le plan triennal et le premier plan quadriennal, que l'économie enregistre des indicateurs positifs de développement économique, cette période est aussi favorisée par l'existence de ressources financières suite aux nationalisations dans le secteur minier et bancaire qui a donné, à l'Etat algérien, un contrôle direct et majoritaire de tout le secteur des hydrocarbures.

Selon M.E. Benissad, le taux d'investissement brut demeure élevé et l'industrie continue à avoir une part importante dans l'investissement global avec la prédominance de l'industrie de base : 86% de 1970 à 1973 et 88% de 1974 à 1977 et l'année 1978 enregistre environ 56 milliards DA⁵

1.1.3 Après la période de planification

La situation critique des entreprises conjuguée aux changements de l'environnement économique mondial, (augmentation du nombre de groupements d'entreprises, l'ouverture des économies, la chute du prix du pétrole), a amené à une nouvelle conception du développement, de la période allant de 1979 à 1980, cette nouvelle conception soutient que les entreprises publiques et les offices publics peuvent être plus productifs, pour cela, il est nécessaire de :

⁴ BOUYACOU, (A) : *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie*, Volume I, OPU, Alger, p.76-107

⁵ BENISSAD, (M) : *Economie du développement de l'Algérie. Sous-développement et socialisme*, Alger, (OPU 103) et Economica, Paris, 1979, pp.44-47

- Rééquilibrer les structures de production par la révision des orientations de l'investissement ;
- Utiliser d'avantage les capacités de production pour créer du surplus financier (Profit) ;
- Démultiplier les centres de décisions publics (par la restructuration organique) pour une flexibilité dans la gestion et les prises de décisions et réhabiliter le secteur privé local.

C'est ainsi que l'Algérie engage des réformes économiques ou l'Entreprise Publique Economique (EPE) occupe une place privilégiée dans la politique économique algérienne et constitue le noyau central de ces réformes, on assiste alors à la réformes portant sur la restructuration de l'EPE et par la suite sur l'autonomie de celle-ci.

1.1.4 La restructuration des EPE

Jusqu'aux années 1980, les entreprises d'Etat sont jugées gigantesques et que cette dimension empêche leur compétitivité et leur rentabilité, pour pallier à ces deux faiblesses, l'Etat engage la restructuration organique, décidée vers la mi-79⁶ et le début des années 1980, visant le découpage des entreprises.

Dans le plan quinquennal 1980-1984, l'abandon des entreprises de grandes tailles au profit des PME est une des conditions générales de réorganisation du secteur industriel, c'est ainsi que fût lancé une succession de réformes et des négociations avec les institutions internationales, on trouve alors :

1.1.4.1 La restructuration organique des EPE

Les critères retenus pour la réforme du mode d'organisation des entreprises publiques sont ceux conçus par la firme américaine de consultants Mc Kinsey⁷, à savoir :

- La séparation des fonctions de production et de distribution ;
- La spécialisation par famille homogène de produits ;
- La spécialisation par filière technologique ;
- La spécialisation par activité homogène ;

⁶ BELAIBOUD, (M) : La gestion stratégique de l'Entreprise Publique Algérienne , O.P.U. Alger, Année non indiquée sur L'ouvrage, p. 266

⁷ BOUDERSA, (M) : *La ruine de l'économie algérienne sous Chadli* , éditions RAHMA, 1993, p.99

- La régionalisation.

Cette restructuration est directement mise en application en octobre 1980 après la promulgation du décret N°80-242 du 04 octobre 1980, la restructuration organique porte sur :

- **Le découpage des sociétés publiques** : C'est la substitution d'entreprises nationales de petites et moyennes tailles, aux sociétés nationales et offices nationaux, celle-ci repose sur le principe de spécialisation des activités au plan vertical (engineering, production, distribution) et au plan horizontal⁸
- **La déconcentration régionale** : Les sièges sociaux des sociétés sont rapprochés de leur centre de production. L'objectif étant de stimuler l'activité et de créer des effets d'entraînement dans toutes les régions
- **Le contrôle des effectifs** : Les objectifs de rentabilité financière et d'augmentation de la productivité étaient imposés aux entreprises. Ceci a induit de fait l'arrêt des recrutements à des postes administratifs jugés improductifs. Ceci s'est accompagné, suite à de fortes pressions centrales, à des licenciements collectifs qui sont pratiqués dans plusieurs EPE⁹.

La restructuration organique a eu comme résultat le découpage de 70 grandes entreprises publiques, de dimensions internationales, pour créer près de 474 entreprises publiques de dimensions nationales et régionales¹⁰.

Après la restructuration organique, les entreprises publiques se caractérisent par des déficits d'exploitation considérables et par un important endettement bancaire¹¹, c'est pour cette raison que l'Etat algérien a procédé à la restructuration financière.

1.1.4.2 La restructuration financière des entreprises

Les causes de la déstructuration financière des EPE se résument à trois principaux points¹² :

- Une rentabilité financière négative ;
- Une aggravation de l'endettement à terme ;
- Une dégradation de l'équilibre financier à long terme.

⁸ LAMIRI, (A) : *Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché*, édition PRESTCOM, Alger, 1993, p.17.

⁹ BENISSAD, (H) : *La réforme économique en Algérie*, O.P.U, Alger, 5/1991, p.32

¹⁰ BOUDERSA, (M) : *La ruine de l'économie algérienne sous Chadli*, Op. Cit, p.99

¹¹ BOUYACOUB, (A) : *La politique industrielle : état des lieux et perspectives* : Où va l'Algérie, Op. Cit., p.193

¹² BOUZIDI, (A) : *Questions actuelles de la planification algérienne*, édition, ENAP/ENAL, p. 152

Ainsi, l'objectif de la restructuration financière est de constituer ou de reconstituer le capital des entreprises nationales, la reconstitution de capital consiste à reconvertir la dette à long terme, de l'entreprise à l'égard du Trésor, en dotations définitives, quant à la dette bancaire des entreprises, cette dernière est consolidée ou rééchelonnée.

Afin d'éviter que les entreprises ne retombent dans l'endettement, il leur est imposé le critère d'autofinancement les obligeant ainsi à s'autofinancer, pour cela, les entreprises sont tenues de mettre en place une comptabilité des coûts qui servira d'appui à la fixation des justes prix, mais, la réalité économique des entreprises montre l'incapacité de ces dernières à dégager des ressources internes de financement.

La restructuration entamée n'a pas allégé la situation des entreprises, la crise économique s'aggravait en 1986, après la crise de 1983/1984 avec la chute du prix du pétrole et du dollar US, ce qui a induit la diminution des recettes de l'Etat, la lourdeur de l'endettement avec la diminution des réserves de change entraînant la chute de la croissance économique.

La détérioration de la situation financière des entreprises et le problème de financement externe (diminution de la capacité d'importation et de la capacité d'endettement) sont à l'origine des réformes économiques formulées dès 1987-1988 portant sur l'autonomie des entreprises.

1.1.5 L'autonomie des EPE

L'autonomie est une opération qui consiste à redéfinir les missions, les objectifs de chaque structure de l'entreprise ainsi que de définir la responsabilité de chaque personne impliquée dans la gestion du patrimoine public.¹³

A ce titre, face à la réduction des moyens de paiements internationaux, l'autonomie des entreprises, contenue dans le plan quinquennal 1980-1984, a été discutée lors de la quatrième conférence nationale sur le développement, celle-ci s'est tenue à Alger le 21 et 22 décembre 1986 pour adoption à la fin de l'année 1987, cette réunion s'est soldée par la promulgation de lois dès le début de l'année 1988 portant sur :

- L'orientation des entreprises publiques (Loi N°88-01) ;
- Les fonds de participation (Loi N°88-03) ;
- Le code de commerce (Loi N°88-04 modifiant et complétant l'ordonnance 75-59 du 26 Septembre 1975)

¹³ HADJ NACER, (R) : *Les cahiers de la réforme-rapport sur l'autonomie des entreprises*, édition ENAG , Alger, 1989, p.11

Ces nouvelles lois ont induit la séparation entre la propriété du capital et la gestion de l'entreprise, d'après cet ensemble de lois, l'EPE est :

Une personne morale de droit privé : L'entreprise publique économique (EPE) est un concept substitué à celui d'entreprise nationale ou d'entreprise locale. Elle est définie comme une personne morale de droit privé (sociétés par actions ou sociétés à responsabilité limitée) dotée d'un capital social et de l'autonomie financière, sa gestion est gouvernée par les règles du droit commercial.¹⁴

La séparation entre la propriété du capital et la gestion de l'entreprise : Cette situation a donné naissance à de nouvelles entreprises publiques appelées «Fonds de Participation (FP)», d'après la loi N°88-03 du 12 Janvier 1988, les FP sont créés pour gérer le capital des EPE pour le compte du Trésor. L'assemblée Générale est constituée des membres du gouvernement.

A cet effet, les FP constituent un élément incontournable dans la nouvelle organisation de l'économie industrielle, les FP sont définis comme des sociétés financières par actions, créées par l'Etat, pour exercer son droit de propriété et gérer le portefeuille d'actions émises par les entreprises publiques, ces FP sont aussi définis comme des sociétés de gestion des Valeurs Mobilières de Placement (Article 1 de la loi 88-03) et ont pour missions d'assurer la gestion financière des capitaux publics, de procéder à des choix d'investissement économiques et de mettre en place toutes les conditions favorisant l'expansion économique et financière des entreprises publiques où ils sont actionnaires.

Il résulte du passage des entreprises publiques à l'autonomie, environ 300 entreprises d'Etat à dimension nationale sur 450 qui sont devenues des EPE¹⁵ et des entreprises commerciales et selon A. Bouyacoub, 350 entreprises à la fin de 1993¹⁶.

¹⁴ BENISSAD, (H) : *Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993)*, Office des Publications Universitaires, Alger 1994, p. 44

¹⁵ BENISSAD, (H) : *Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993)*, Op. Cit., p. 45

¹⁶ BOUYACOUB, (A) : «*La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché*», in Revue CREAD N° 39, 1er T 1997, p.6

1.2 Présentation des marchés publics

1.2.1 Définition

Le marché public est défini comme tout contrat à titre onéreux conclu entre, d'une part, un maître d'ouvrage, et d'autre part, une personne physique ou morale appelée entrepreneur, fournisseur ou prestataire de services ayant pour objet l'exécution de travaux, la livraison de fournitures ou la prestation de service.

Le maître d'ouvrage est défini comme l'Administration qui au nom de l'Etat passe le marché avec un entrepreneur, un fournisseur ou un prestataire de service

Un marché public est un contrat conclu à titre onéreux entre des pouvoirs adjudicateurs et des personnes publiques ou privées et qui répond aux besoins de ces pouvoirs adjudicateurs en matière de fournitures, services et travaux¹⁷

1.2.2 Champs d'application

Le décret présidentiel N° 10-236 du 28 CHAOUAL 1431 correspondant au 07 Octobre 2010 portant réglementation des marchés publics, modifié et complété s'applique en principe à l'Etat, en effet le maître d'ouvrage est compris comme l'administration qui au nom de l'Etat passe le marché, on veut dire par l'Etat dans ce cas les administrations publiques, les institutions nationales autonomes, les wilayas, les communes, les établissements publics à caractère administratif, les centres de recherche et de développement, les établissements publics spécifiques à caractère scientifique et technologique, les établissements publics à caractère scientifique, culturel, professionnel et technique, les établissements publics à caractère industriel et commercial, lorsque ceux-ci sont chargés de la réalisation d'une opération financée, totalement ou partiellement, sur concours temporaire ou définitif de l'Etat, désignés ci-après par « service contractant ».

Les établissements publics, autres que les établissements publics à caractère administratif, lorsqu'ils réalisent une opération qui n'est pas financée, totalement ou partiellement, sur concours temporaire ou définitif de l'Etat, sont tenus d'adapter leurs propres procédures à la réglementation des marchés publics et de les faire adopter par leurs organes habilités, dans ce cas, le ministre de tutelle doit établir et approuver un dispositif de contrôle externe de leurs marchés.

¹⁷ HADAD, (Abdellah): «L'évolution de la réglementation des marchés publics et ses conséquences», in Revue affaire administratives, N°8. P 35.

Les entreprises publiques économiques ne sont pas soumises au dispositif de passation des marchés prévu par le présent décret, toutefois, elles sont tenues d'élaborer et de faire adopter, par leurs organes sociaux, des procédures de passation de marchés, selon leurs spécificités, fondées sur les principes de liberté d'accès à la commande, d'égalité de traitement des candidats et de transparence, par ailleurs, elles demeurent soumises aux contrôles externes prévus par la loi au titre des attributions dévolues aux commissaires aux comptes, à la Cour des comptes et à l'inspection générale des finances.

1.2.3 Les principes fondamentaux de l'achat public

En vue d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des fonds publics, les marchés publics de l'Etat doivent respecter les principes généraux suivants :

- La transparence dans le choix du maître d'ouvrage ;
- L'égalité d'accès à la commande publique ;
- Le recours à la concurrence autant que possible ;
- L'efficacité de la dépense.

✓ La transparence dans le choix du maître d'ouvrage

Ce principe a pour signification que le choix du maître d'ouvrage doit se faire sans aucune discrimination, aucune faveur ne devrait être donnée à un candidat par rapport à un autre, cette transparence doit couvrir toutes les phases du marché public en d'autres termes depuis sa préparation jusqu'à son attribution et sa mise en exécution, si l'objectif principal recherché est de renforcer l'éthique au sein de l'administration et de limiter les cas de corruption, il aura pour conséquence de contribuer à rendre la dépense publique plus efficace.

✓ L'égalité d'accès à la commande publique

C'est un principe qui découle directement du principe constitutionnel de l'égalité devant la loi, c'est un principe fondamental que la réglementation des marchés doit respecter, il est ainsi interdit de faire une discrimination entre soumissionnaires et de porter atteinte à un traitement identique entre candidat notamment au regard des informations à fournir ou à donner, il est de l'obligation du maître d'ouvrage d'exiger les mêmes renseignements de toutes les entreprises candidates.

Le décret a arrêté la liste des documents à fournir par les candidats et les types de candidats qui ne peuvent pas participer à un appel à la concurrence, il s'agit notamment des personnes en liquidation judiciaire et des personnes en redressement judiciaire, il est à signaler que le ministre peut interdire un candidat de participer aux marchés de son administration de façon temporaire ou définitive en cas d'actes frauduleux, d'infractions aux conditions de travail ou au cas de manquement grave aux engagements pris.¹⁸

✓ **Le recours à la concurrence autant que possible**

L'appel d'offre ouvert est le moyen qui peut assurer la concurrence la plus parfaite. Le décret a essayé de le consacrer comme le moyen normal de l'achat public. Ainsi, le recours à la concurrence doit favoriser le prestataire qui offre les meilleures conditions. Dans le même ordre d'idées, l'ancienne notion de marché passé par entente directe est remplacée par la notion de marché négocié. L'objectif est d'encourager l'administration à négocier avec ses prestataires et choisir le meilleur.

Lors du jugement des offres, la commission doit veiller au respect des règles qui garantissent la transparence et mettre un terme à ses travaux dès qu'un manquement aux règles est constaté. Il est à signaler que la commission est souveraine dans son choix, l'autorité compétente ne peut changer celui-ci. Toutefois, elle a une compétence discrétionnaire dont elle peut en faire usage contre le respect du principe de la concurrence. En effet, elle peut ne pas donner suite au choix proposé bien qu'il répond à toutes les dispositions et ce sans répondre de sa décision. Toutefois, la concurrence n'est pas un principe absolu. L'entité peut faire recours à certaines procédures où il n'est demandé de faire la concurrence que dans la mesure du possible.

✓ **L'efficacité de la dépense**

Le décret a essayé de doter les gestionnaires des instruments susceptibles de les aider à réaliser leurs missions dans les meilleures conditions et aux meilleurs résultats, ainsi le choix se fait suivant le critère du prix le moins disant, ce jugement doit prendre en compte les capacités techniques et financières des candidats et leur expérience dans un domaine donné.

Pour rendre la dépense efficace, l'administration doit à son tour bien définir l'objet du marché et préciser les spécifications recherchées et les besoins à satisfaire, le maître

¹⁸ HANINE, (A) : *la procédure de passation de marchés publics, mémoires de Master en Administration publiques*, Ecole Nationale d'Administration française, 2008, P25.

d'ouvrage doit déterminer exactement ce qu'il veut acheter et arrêter ses spécifications techniques en faisant référence à des normes algérienne homologuées ou à défaut à des normes internationales et ce sans signaler la marque et le cas échéant en ajoutant « ou son équivalent » à l'appellation utilisée.¹⁹

¹⁹ HANINE, (A) : *la procédure de passation de marchés publics, mémoires de Master en Administration publiques*, Op, cit, P28.

- Section 2 : Les modes de passation des marchés publics.

Dans la présente section, nous présenterons la procédure de passation de marchés, qui est généralement exécuté selon la procédure d'appel d'offre, qui constitue la règle générale, puis le mode de passation de marché en gré à gré qui constitue l'exception, qui est adaptée par les entreprises publiques pour satisfaire ses différentes acquisitions.

2.1 Passation de marché par appel d'offre

L'appel d'offres est la procédure qui consiste à faire concourir les postulants afin d'obtenir une offre techniquement conforme, dans les meilleurs délais et avec un moindre coût.

2.1.1 Les formes d'appel d'offre

L'appel d'offres peut-être national et/ou international il peut se faire sous la forme d'appel d'offres ouvert ou restreint, soit par une consultation sélective, soit par une pré-qualification ou un concours.

✓ Appel d'offres ouvert

L'appel d'offres ouvert s'adresse à tous les candidats, en d'autres termes c'est la procédure selon laquelle tout candidat peut soumissionner.

✓ Appel d'offre restreint

L'appel d'offre restreint concerne seulement les candidats dont les conditions d'éligibilité, préalablement définies par la structure contractante, sont conformes.

✓ Consultation sélective

La consultation sélective est préconisée pour des marchés complexes et/ou d'envergure, elle consiste à faire concourir les candidats retenus après une pré-qualification ou au minimum trois (03) candidats inscrits sur une « short List » préalablement arrêtée après une pré-qualification, ce type de consultation est recommandé pour les travaux, les services et les acquisitions de fournitures à caractères répétitifs.

Dans le cas où le nombre de candidats pré-qualifiés est inférieur à trois, le processus de pré-qualification doit être relancé. A la suite de la relance, si le nombre de candidats est

toujours inférieur à trois (03) candidats, la structure contractante peut valablement poursuivre le processus de consultation sélective avec les seuls candidats pré-qualifiés.²⁰

✓ Pré-qualification

La pré-qualification est engagée par le contractant pour la sélection de candidat en vue de l'établissement d'une liste non restrictive de candidats potentiels et qualifiés à consulter dans le cadre des marchés simples et/ou à caractère répétitif, elle peut aussi être mise en oeuvre par la structure contractante en vue de signer des contrats programmes avec les candidats pré qualifiés et de les mettre en concurrence pour l'obtention de contrats d'application.²¹

✓ Le concours

Le concours est la procédure visant à mettre en concurrence les hommes de l'art pour la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers, le dossier de concours doit comporter un programme du projet, un règlement du concours ainsi que les conditions techniques et autres indications pertinentes arrêtées par le contractant.

2.1.2 Principes des appels d'offre

Le dossier d'appel d'offres doit décrire clairement et avec précision les travaux, les services à réaliser, les fournitures et leur lieu de livraison ou d'installation, les délais d'exécution ou de livraison, ainsi que toutes les autres conditions et modalités nécessaires.

2.1.2.1 Elaboration du dossier d'appel d'offre

Le dossier d'appel d'offres (Pièce maîtresse de l'appel d'offres) doit être élaboré de façon à attirer la plus large concurrence possible, le dossier d'appel d'offres doit indiquer la nature du marché à conclure et les clauses contractuelles générales et particulières applicables au marché, objet de l'appel d'offres, le dossier d'appel d'offres doit prévoir tous les termes et conditions régissant le processus d'appel d'offres, depuis son lancement jusqu'à l'attribution du marché

²⁰ Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, Alger, 2013 décision E-025 « A-408 (R18) » P19, article 19.

²¹ Ibis, P20, article 23.

Le dossier d'appel d'offres doit indiquer, également, tous les critères de qualification et de conformité technique et autres qui seront pris en considération, lors de l'évaluation des offres, et préciser comment ces critères seront quantifiés et évalués, si les soumissionnaires sont autorisés à présenter des variantes pour certains éléments des offres tels que les plans, matériaux, délais d'achèvement, modalités de paiement et autres, le dossier d'appel d'offres doit indiquer expressément les conditions dans lesquelles ces variantes seront recevables par le maître de l'ouvrage ainsi que leurs méthodes d'évaluation.

Lorsqu'un appel d'offres a pour objet l'acquisition de fournitures, de fournitures et montage d'installation, ainsi que l'exécution distincte de travaux et de service physiquement quantifiables, le dossier d'appel d'offres peut laisser aux candidats le choix de soumissionner pour un lot ou plusieurs lots avec une seule et même date limite de dépôt des offres, dans ce cas les offres devront être soumises sous plis séparés et identifiés distinctement par lot. Ces offres seront ouvertes pour tous les lots lors d'une seule et même séance et l'évaluation se fait simultanément de façon à permettre au maître d'ouvrage de déterminer l'offre ou la combinaison d'offre la moins disant selon les dispositions du dossier d'appel d'offres.

Le dossier d'appel d'offres doit définir le processus de soumission, d'évaluation des offres, et d'attribution de marché ; arrêter les critères de qualification et de conformité et leur quantification ; déterminer le délai imparti pour la préparation de l'offre (pas moins de six semaines) et les conditions de remise d'un additif au dossier d'appel d'offres s'il y a lieu ; indiquer la préférence sectorielle ; préemption de la main d'œuvre nationale pour le travail ; et aussi les conditions de l'annulation de l'appel d'offres par le maître d'ouvrage ; et enfin la procédure de recours offerte aux soumissionnaires.²²

2.1.2.2. Considérations techniques

Le dossier d'appel d'offres doit décrire, de manière claire et précise, les normes minimales de performance exigées, les conditions d'entretien et de garantie technique et toutes autres conditions et modalités nécessaires ; précisant, le cas échéant, les normes, les méthodes et les essais qui serviront à déterminer la conformité du matériel livré ou des travaux exécutés aux spécifications requises ;

²² IGHSSANENE, (A) : les opérations du commerce international étude de cas SONATRACH, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention Bachelor in business administration, option ingénieur d'affaire, Institut International de Management, Alger, 2008,P41.

Pour les marchés de fournitures ou de travaux de type particulier ou projets complexes, le dossier d'appel d'offres peut être rédigé sur la base des principes généraux de conception ou de normes de performance ; afin de susciter la plus large concurrence, et faire en sorte que les fournitures et/ou les travaux demandés puissent satisfaire aux critères de performance requis, les normes et spécifications techniques devront être clairement définies dans le dossier d'appel d'offres.

Le maître de l'ouvrage fixera les normes auxquelles devront répondre les fournitures et/ou mode d'exécution des travaux en se référant aux normes nationales et internationales reconnues, indiquant, le cas échéant, les fournitures et/ou modes d'exécution des travaux conformes à des normes autres que celles spécifiées, pour autant que ces normes permettent d'obtenir la qualité et les performances équivalentes ;

Les spécifications doivent être définies en fonction des caractéristiques et critères de performance requis. Toute référence à des noms de marque, à des numéros de catalogue ou à des classifications analogues, doivent être proscrites, s'il est nécessaire de citer un nom de marque ou le numéro de catalogue d'un fabricant particulier pour compléter une spécification qui sans ces indications ne serait pas assez précise, il sera ajouté la mention « ou équivalent » après ce nom de marque ou numéro de catalogue.

2.1.2.3 Considérations financières

Les éléments constitutifs du prix, objet de l'offre commerciale, doit définir pour les marchés de fournitures, le(s) incoterm(s) retenu(s) sur la base du (des) quel(s) les soumissionnaires sont invités à établir leurs offres de prix au titre de la deuxième étape, afin de pouvoir rendre comparables les offres de prix ; pour les marchés de travaux, les soumissionnaires devront indiquer les prix unitaires ou forfaitaires de l'exécution des travaux; les soumissionnaires seront autorisés à s'adresser à tout fournisseurs ou entrepreneurs qui satisfait aux conditions de candidatures des entreprises pour obtenir tous les entrants dont ils auront besoin, afin qu'ils soient en mesure de soumettre l'offre la plus compétitive, et ceux à l'exception de la main d'œuvre.

Pour les marchés de fourniture et montage d'installations, dits à responsabilité unique, les soumissionnaires devront indiquer les prix de l'ensemble des coûts y afférents aux études, aux fournitures, aux travaux, à l'installation et la mise en service, aux travaux correspondants et à

tout autres services inclus dans le marché (entretien, exploitation, formations spécialisées, etc.)

Le dossier d'appel d'offres doit indiquer si l'offre doit être présentée sur la base des prix fermes ou révisables, le principe de la révision s'applique en cas de variation importante constatée des principaux éléments de prix du marché (main d'oeuvre, matériel, matériaux, etc.), le maître de l'ouvrage peut prévoir une clause de révision des prix notamment pour les marchés de plus de trente (30) mois, sur la base des formules contenues dans le dossier d'appel d'offres, le prix, objet de l'offre commerciale, doit comprendre l'ensemble des droits et taxes, y compris les droits de douanes, à moins que le dossier d'appel d'offres dispose autrement,

Le dossier d'appel d'offres doit indiquer que le soumissionnaire pourra libeller son offre de prix dans la monnaie convertible de son choix, et ce dans le respect des dispositions légales et réglementaires en métier de change, les prix des dépenses locales devront être libellés en monnaie nationale, le soumissionnaire qui souhaite présenter une offre de prix libellée en plusieurs monnaies étrangères convertibles, sera autorisé à le faire, à condition que le nombre de monnaies utilisées ne soient pas supérieur à trois (03), les offres de prix des soumissionnaires devront correspondre à la somme de tous les montants, libellés en diverses monnaies converties en monnaie du pays du maître d'ouvrage, et aux taux de change affiché par la banque de ce dernier la veille ou le jour même de l'ouverture des plis de l'offre commerciale ; cette indication devra figurée dans la lettre d'invitation à remettre les offres commerciales.

2.1.3 Contenu du dossier d'appel d'offre

Le dossier d'Appel d'Offres doit contenir les documents et les informations nécessaires à son élaboration et doit comprendre ce qui suit :

- ✓ **L'avis d'appel d'offre** : Est un avis adressé aux soumissionnaires, qui est publié dans le journal officiel.
- ✓ **Les instructions aux soumissionnaires (IS)** : ces instructions comportent les termes et conditions générales de soumission, d'évaluation des offres et d'attribution du marché telles qu'édictées par l'entreprise ;

- ✓ **Les données particulières de l'appel d'offre (DPAO) :** signifient les instructions aux soumissionnaires propres à chaque appel d'offres et comportent tous les renseignements nécessaires permettant aux soumissionnaires de préparer leurs offres, notamment :
 - ❖ La description précise de l'objet des prestations demandées ou de toutes exigences, y compris, les spécifications techniques, la certification de conformité et les normes auxquelles les produit ou services doivent satisfaire ainsi que, le cas échéant les plans, dessins et instructions nécessaires ;
 - ❖ Les conditions à caractère économique et technique et selon le cas, les garanties financières ;
 - ❖ Les renseignements ou pièces complémentaires exigées des soumissionnaires ;
 - ❖ La ou les langues à utiliser pour la par présentation des offres et documents d'accompagnement ;
 - ❖ Toutes autres modalités et conditions fixées par la structure contractante auxquelles est soumis le marché ;
 - ❖ Le délai accordé pour la préparation des offres ;
 - ❖ Le délai de validité des offres ;
 - ❖ L'heure limite de dépôt des offres et les formalités faisant foi à cet effet ;
 - ❖ La date et l'heure d'ouverture des plis ;
 - ❖ L'adresse précise où doivent être déposées les soumissions.

- ✓ **Le projet de contrat :** tout contrat doit comporter des clauses juridiques et commerciales conforme à la législation en vigueur.

2.1.4 Processus des appels d'offre

Pour les marchés de fournitures, de travaux et de services simples et/ou à caractère répétitif, le processus d'appel d'offres est réalisé en une seule étape, avec remise simultanée et ouverture séquentielle de l'offre technique et de l'offre financière, pour les marchés complexes et/ou d'envergure, le processus d'appel d'offres, est réalisé en deux étapes

distinctes, avec remise au titre de la première étape d'une offre technique sans indication de prix, et remise au titre de la deuxième étape d'une offre financière.

2.1.4.1 Soumission en une (01) seule étape

Les offres techniques et financières doivent être remises simultanément. Aucune modification de l'offre technique ou de l'offre financière ne sera acceptée après la remise des offres. Pour préserver l'intégrité du processus, l'offre technique et l'offre financière, constituant la soumission devront être remises dans des plis intérieurs scellés séparés, placés dans un seul pli anonyme scellé et portant les indications et références de l'appel d'offres, les soumissionnaires ne doivent, en aucun cas, porter les indications de prix dans leurs offres techniques, sous peine de rejet,

Les soumissionnaires ne doivent, sous peine de rejet, présenter qu'une seule offre par appel d'offres, dans le cas où l'appel d'offres porte sur plusieurs lots, le dossier d'appel d'offres doit préciser les conditions de soumission pour un lot et/ou pour plusieurs lots, les soumissionnaires peuvent envoyer leurs offres par voie postale ou les déposer auprès de la structure contractante, dans tous les cas, le cachet de réception du bureau d'ordre général de la structure contractante ou du bureau de réception des offres, indiqué dans le dossier d'appel d'offres, fait foi.

La date de réception ou de remise des offres peut être reportée par la structure contractante. Cette dernière en informera, suffisamment à l'avance et avant la date limite de réception des offres par écrit, les candidats ayant retiré le Dossier d'Appel d'Offres. Dans ce cas, un avis de prorogation de délai est publié.

2.1.4.2 Soumissions en deux (02) étapes

Le processus d'appel d'offres est réalisé en deux (2) étapes distinctes, ci-après décrites

- Première étape (offre technique) : ouverture des plis, évaluation des offres techniques ne contenant aucune indication de prix et déclaration d'éligibilité des soumissionnaires à la remise d'une offre financière.

- Deuxième étape (offre financière) : ouverture des plis, évaluation financière, classement des offres financières et recommandation d'attribution de marché.²³

2.1.4.3 Ouverture des plis

L'ouverture des plis par la commission d'ouverture des plis a lieu à la date et adresse fixées par la structure contractante dans l'Avis d'appel d'offres et/ou dans l'Avis de prorogation de délai. Les soumissionnaires seront invités à y assister. Tout soumissionnaire peut désigner une personne dûment mandatée pour le représenter à la séance d'ouverture des plis.

Pour le processus en une seule étape, les plis contenant les offres techniques et les offres financières seront ouverts par la commission d'ouverture des plis dans les conditions fixées ci-dessous. Les plis contenant les offres techniques seront ouverts par la commission d'ouverture des plis et les plis contenant les offres financières resteront scellés et seront déposés dans un endroit sûr, réservé à cet effet au niveau du secrétariat de la commission d'ouverture des plis, jusqu'à leur ouverture et évaluation par la commission d'ouverture des plis, à l'issue de l'évaluation technique (première phase) par la commission d'évaluation des offres techniques.

Pour le processus en deux étapes, il est procédé au titre de la première étape à l'ouverture des offres techniques reçues dans les délais par la commission d'ouverture des plis, le nom de chaque soumissionnaire sera lues à haute voix et toutes les informations pertinentes seront annoncées lors de l'ouverture des plis et consignés au registre et dans le procès-verbal de séance, les plis reçus hors délais, ne seront pas ouverts et seront retournés aux soumissionnaires concernés sur la base des informations figurant sur l'enveloppe intérieure du pli contenant l'offre.

Le procès-verbal de la commission d'ouverture des plis doit être dressé séance tenante et signé par tous les membres présents et doit contenir les réserves éventuelles formulées par les membres de la commission. En cas d'anfractuosités, la commission d'ouverture des plis dresse un procès-verbal en cet effet.²⁴

²³ Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, Op.cit, article 47, P.38.

²⁴ Ibid, article 50, P.39.

2.1.4.4 Examen et évaluation des offres techniques

La commission d'évaluation des offres technique procède à un examen détaillé des offres afin de déterminer si les aspects techniques, contractuels et commerciaux sont conformes aux exigences des dossiers d'Appel d' Offres

- **Processus en une (01) seule étape**

La commission d'évaluation des offres technique invite par écrit, par l'intermédiaire de la structure contractante, par tous moyens approprié y compris par voie électronique, les soumissionnaires à compléter leur offres techniques, le cas échéant, par les documents manquant exigés dans un délai maximum de dix jours, sous peine de rejet de leurs offres, à l'exception de la déclaration à souscrire, de la caution de soumission et de l'offre technique proprement dite.

La commission d'évaluation des offres techniques vérifie que le soumissionnaire ayant remis une offre jugée conforme aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres, dispose des capacités techniques et financières requises pour l'exécution du marché, en tenant compte notamment de ses performances antérieures sur des marchés similaires, à cet effet, elle se base sur l'examen des pièces fournies par le soumissionnaire et sur toute autre information qu'elle estime nécessaire de vérifier, l'exécution non satisfaisante de marchés antérieurs, peut également constituer un motif de rejet.

Lorsque les offres ne présentent pas toutes les garanties de qualification (références, capacités financière, litiges,..), la commission d'évaluation des offres technique demandera, par écrit, par l'intermédiaire de la structure Contractante, au Soumissionnaire concerné d'apporter, dans un délai suffisant et raisonnable, les clarifications nécessaires pas apport aux exigences contenues dans le Dossier d'Appel d'Offres. Dans le cas où les données et informations, fournies par le Soumissionnaire, ne démontrent pas sa conformité aux critères de qualification du Dossier d'Appel d'Offres, son offre est rejetés.

Pour les offres répondant aux critères de qualification contenus dans le Dossier d'Appel d'offres, la commission d'évaluation des offres technique par le biais de la Structure Contractante, peut demander aux Soumissionnaire des clarifications sur les aspects particuliers de leurs offres qu'elle considère comme imprécises ou ambiguës, les demandes de clarification et les réponses des Soumissionnaire doivent se faire pas écrit et feront partie intégrante de leurs offres, ces demandes de clarifications ne porteront en aucun cas sur des

offres concurrentes et aucun Soumissionnaire ne peut être invité ou autorisé à modifier son offre technique, à l'issue de l'examen et de l'évaluation des offres techniques pour le processus en une seule étape, les Soumissionnaires dont les offres auront été jugées conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres seront invités à assister à l'ouverture des plis contenant leurs offres financières.

Les Soumissionnaires dont les qualifications et la conformité technique des offres ne répondent pas aux exigences du dossier d'Appel d'Offres seront informés, par écrit, par la structure Contractante, du rejet de leurs offres, les plis contenant les offres financières des Soumissionnaires non retenus à l'issue de l'évaluation des offres technique ne doivent pas être ouverts, La structure Contractante doit renvoyer les offres financière non ouvertes aux Soumissionnaires concernés sur la base des informations figurant sur ces plis, la commission d'évaluation des offres techniques établit, à l'issue de l'évaluation des offres technique, un rapport d'évaluation détaillé et motivé qui doit contenir le résultat de l'évaluation, ce rapport est transmis sous pli confidentiel à la Structure Contractante.²⁵

- **Processus en deux (02) étapes**

La commission d'évaluation des offres techniques procède à un examen détaillé des offres afin de déterminer si les aspects techniques, contractuels et commerciaux sont conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'offres et invite par écrit, par l'intermédiaire de la structure contractante, par tous moyens appropriés y compris par voie électrique, les soumissionnaires à compléter leurs offres technique, le cas échéant, par les documents manquants exigés dans un délai maximum de dix (10) jours, sous peine de rejet de leurs offres, à l'exception de la déclaration à souscrire, de la caution de soumission et de l'offre technique proprement dite.

Pour les offres jugées conformes au Dossier d'Appel d'Offres, la commission d'évaluation des offres techniques, par l'intermédiaire de la structure contractante, peut demander, par écrit, aux candidats des clarifications ou des précisions sur leurs offres techniques, des réunions de clarification des aspects techniques des offres des candidats peuvent être organisées, si nécessaire, par la structure contractante, en présence des membres de la commission d'évaluation des offres techniques, élargie éventuellement à des aspects en interne, dument désignés à cet effet, ces réunions doivent faire l'objet de procès-verbaux

²⁵ Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, Op.cit, article 51.1, P.40.

signés par tous les membres présents, la demande de clarification ou de précision ne doit pas aboutir à une modification fondamentale de l'offre.

Les réponses écrites des candidats aux demandes de clarifications ou de précisions et le contenu des procès-verbaux de réunions font partie intégrante de leurs offres techniques finales, aucune information relative au contenu de l'offre d'un candidat ou concurrent ne doit être révélée, la structure contractante peut exceptionnellement émettre un additif au Dossier d'Appel d'Offres apportant en tant que le besoin les modifications aux données et conditions particulières du marché, en tout état de cause, l'additif ne doit pas modifier de façon substantielle l'objet et l'étendue du marché prévu dans le Dossier d'Appel d'Offre, la commission des marchés compétente est tenue informée.

A l'issue de l'examen et de l'évaluation des offres techniques, la commission d'évaluation des offres techniques fait état au titre de son rapport d'évaluation adressé à la structure contractante, de l'élimination des offres des soumissionnaires qui ne répondent pas aux exigences, aux prescriptions techniques ou aux performances à atteindre prévues dans le Dossier d'Appel d'Offres, les soumissionnaires dont les offres auront été jugées conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres seront invités par la structure contractante à soumettre une offre financière au titre de la deuxième étape, les soumissionnaires dont les qualifications et la conformité technique des offres ne répondent pas aux exigences du Dossier d'Appel d'offres seront informés, par écrit, par la structure contractante, du rejet de leurs offres.

Une lettre d'invitation à remettre une offre financière est adressée par la structure contractante à tous les soumissionnaires dont les offres techniques ont été déclarées conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres, à l'issue de l'évaluation des offres techniques, la commission d'évaluation des offres techniques établit, à l'issue de l'évaluation des offres techniques, un rapport d'évaluation détaillé et motivé qui doit contenir le résultat de l'évaluation, ce rapport est transmis sous pli confidentiel à la structure contractante.²⁶

2.1.4.5 Ouverture et examen de l'offre financière

La commission d'ouverture des plis procède à l'ouverture des plis contenant les offres financières correspondant aux offres techniques déclarées conformes aux exigences du dossier d'Appel d'Offres, l'ouverture des plis contenant les offres financières par la commission

²⁶ Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, Op.cit, article 51.2, P.41.

d'ouverture des plis a lieu dans les conditions fixées dans le Dossier d'Appel d'Offres aux, date, heure et adresse indiquées dans l'invitation à assister à la séance d'ouverture des plis contenant les offres financières, ces invitations sont adressées aux seuls soumissionnaires dont les offres techniques ont été déclarées conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres. Les plis seront ouverts en présence des soumissionnaires concernés invités à cet effet.

La commission d'ouverture des plis procède à l'ouverture de tous les plis. Le nom de chaque soumissionnaire, le montant des offres, seront annoncés lors de l'ouverture des plis et consignés au registre et procès-verbal de la séance, les offres reçues hors délais seront rejetées et retournées non ouverts aux soumissionnaires sur la base des informations figurant sur les enveloppes intérieures des plis contenant des offres financières, la séance d'ouverture des plis à valablement lieu, même en l'absence des soumissionnaires ou de leurs représentants.

La commission d'ouverture des plis procède à l'examen des offres financières aux fins d'évaluation et de comparaison de ces offres, sur la base des critères de sélection fixés dans le dossier d'Appel d'Offres, sur la base de l'examen et de vérification des offres financières, la commission d'ouverture des plis procède au classement des offres financières des soumissionnaires et à la désignation du soumissionnaire dont l'offre a été retenue, un rapport écrit et détaillé doit être établi par la commission d'ouverture des plis, ce rapport doit indiquer les résultats de l'examen et de l'évaluation des offres financières ainsi que les critères et les paramètres de sélection qui ont présidé au classement des offres. Il doit comporter une recommandation d'attribution du Marché.²⁷

2.1.4.6 Notification d'attribution de marché

L'attribution provisoire doit être notifiée au soumissionnaire dont l'offre a été retenue, accompagnée du contrat pour paraphe, signature et retour à la structure contractante cette dernière procèdera à la publication de l'avis d'attribution provisoire du marché dans les mêmes formes qui ont présidé à la publication de l'avis d'appel d'offres et le contrat doit être retourné à la structure contractante, sauf circonstances justifiées, au plus tard dans les dix (10) jours à compter de la date d'envoi de ladite notification.

En cas de défaillance du soumissionnaire retenu, la structure contractante pourra retenir l'offre classée en seconde position si elle juge que les prix proposés sont raisonnables et

²⁷ Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, Op.cit., article53, P.42.

inviter le soumissionnaire concerné à signer le contrat, dans le cas où ce soumissionnaire n'accepte pas de signer le contrat, l'appel d'offres sera annulé.

La notification d'attribution définitive du marché et la signature du contrat par la structure contractante ne peuvent intervenir qu'après l'obtention du visa d'attribution définitive de la commission des marchés compétente, en cas de défaut de signature avérée de l'attribution du marché, la structure contractante doit mettre en jeu sa garantie d'offre, l'avis d'attribution provisoire du marché doit indiquer les conditions de recours.

2.2 Passation de marché en Gré à Gré

Ce mode de passation de marché consiste à s'adresser directement à un seul fournisseur dans des conditions spécifiques décrites dans la procédure en vigueur.

2.2.1 Définition du Gré à Gré

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire contractant sans appel formel à la concurrence. Le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après la consultation. Cette consultation est organisée par tous moyens écrits appropriés.²⁸

2.2.2 Forme du Gré à Gré

Cependant il existe deux formes de gré à gré à savoir le gré à gré simple et le gré à gré après consultation.

✓ Gré à Gré simple

La procédure du gré à gré simple est une règle de passation de contrat exceptionnelle qui intervient lorsque les prestations doivent être exécutées d'urgence, et ne peuvent s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés publics.²⁹

✓ Gré à Gré après consultation

La procédure du gré à gré après consultation est une règle de passation de contrat qui rentre en vigueur après consultation des fournisseurs.³⁰

²⁸ Code des marchés publics Algérien, 2013, article 27, P.17.

²⁹ Ibid, article 27, P.17.

³⁰ Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, Op.cit, article 26, P.26

2.2.3 Condition de recours au Gré à Gré

Les conditions de recours au Gré à Gré diffèrent entre Gré à Gré simple et Gré à Gré après consultation et pour cela les conditions sont les suivantes ;

✓ Condition de recours au Gré à Gré simple

La structure contractante a recours au gré à gré simple quand les marchés ne peuvent être exécutés que par un partenaire contractant unique qui détient soit une situation monopolistique, soit l'exclusivité des procédés technologiquement retenus par la structure contractante, particulièrement pour les opérations d'acquisitions de matériel ou de pièce des rechanges identiques à ceux en exploitation ou nécessaires à l'extension des installations existantes, aussi lorsque un appel d'offre est déclaré infructueux, il devient indispensable au vu de l'urgence, justifiée par un rapport motivé et circonstancié, de conclure un marché, dans ce cas, le gré à gré simple est soumis à l'accord préalable du premier responsable de l'activité.

Le gré à gré simple est aussi indiqué quand les marchés doivent être exécutés d'urgence motivé par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà réalisé et qui ne peuvent s'accommoder des délais d'un appel d'offre, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par la structure contractante, il peut être recommandé quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public un droit exécutif pour exercer une mission de service public, et lorsqu'il s'agit d'opérations ou de prestations qui nécessitent un prolongement de prestations et qui ne peuvent s'exécuter que par le titulaire du marché.³¹

✓ Condition de recours au Gré à Gré après consultation

La structure contractante a recours au gré à gré après consultation quand l'appel d'offres est infructueux (l'appel d'offres n'a donné lieu à aucune soumission ou à la réception de moins de deux soumissions, lorsqu'à l'issue de l'évaluation technique ou financière, moins de deux offres sont déclarées conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres).

Le recours à ce mode de passation de marché est préconisé lors des marchés d'études et services de conseil, de fournitures, de travaux ou de services déjà attribués, ont fait l'objet d'une mesure de réalisation et dont les délais de reprise ou la nature ne s'accommodent pas

³¹ Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, Op.cit, article 25, P.25

des délais d'un nouvel appel d'offres, pour les marchés d'études et services de conseil, de fournitures et de services spécifiques dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel d'offres, la liste de ces marchés est fixée par décision du Président Directeur Général.³²

³² Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, Op.cit, article 26, P.26

Conclusion

La procédure de passation de marchés joue un rôle très important au sein des entreprises publiques, elle leur permet l'acquisition des biens et services dans le respect des principes de l'équité, de la transparence, de la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais, tout en se conformant à la réglementation algérienne en vigueur.

Cette procédure, théoriquement répond parfaitement 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, néanmoins les modalités d'applications restent à confirmer.

Dans le chapitre suivant, qui représente notre cas pratique, nous allons commencer par une présentation générale de l'organisme d'accueil, Ensuite aborder la méthodologie de recherche qui va nous permettre de progresser vers le but de notre étude et répondre à la problématique ; confirmer ou infirmer les hypothèses et à la fin aboutir à une conclusion générale.

Chapitre III :
**Présentation de
l'organisme d'accueil**

Introduction

Pour ce troisième chapitre nous allons donner un aperçu organisationnel de la SONATRACH, tout en se focalisant sur la Direction Approvisionnement et Transport (DAT) où s'est déroulé notre stage pratique.

- Section 1 : Présentation de l'entreprise Sonatrach.

1.1 Historique

A l'aube de l'indépendance, et dans le cadre de la nationalisation de toutes les institutions qui devaient être considérées comme signe d'indépendance économique, fut créé la société nationale pour le transport, la transformation et la commercialisation des Hydrocarbures plus connue par son abréviation : SONATRACH qui a été créé par décret exécutif.

La société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures n'avait alors pour objet que de « préparer et de mettre au point les études préalables à la construction des moyens de transport terrestres, maritimes permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux ».

Dans une Algérie où tout change, la transition démocratique et économique prend parfois des formes inattendues. Dans ce contexte, la SONATRACH reste un puissant élément d'intégration nationale, ainsi que la stabilité socio-économique car l'entreprise a su dès le début des années 70 de se lancer dans le vaste secteur des hydrocarbures en ayant recours au raffinage, à la pétrochimie et au traitement du gaz naturel.

Le 22 septembre 1966, les missions de l'entreprise ont été élargies à tous les domaines de l'industrie pétrolière à savoir la recherche, la production, la transformation, la commercialisation et le transport des hydrocarbures.

Le 24 février 1971, fut la date de la nationalisation des hydrocarbures où la SONATRACH s'est vue confier la tâche de développement de toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays les recettes en devises nécessaires à son développement. L'Algérie tire 95% de ses recettes de l'exploitation et de la vente

des hydrocarbures ou le gaz et le pétrole génèrent la principale source de financement de l'économie.

Le 23 janvier 1998, c'est le jour où la SONATRACH devient une SPA (Société Par Actions), par décret présidentiel n°98-48 (article 05), dont le capital est détenu totalement par l'état : « SONTRACH dispose d'un capital de 245 milliards de dinars, entièrement et exclusivement souscrites et libérées par l'état ».¹

1.2 Présentation général de la Sonatrach

Sonatrach est la plus importante compagnie d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique. Elle intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Adoptant une stratégie de diversification, Sonatrach se développe dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.²

Tableau N°06 : Fiche d'identité Sonatrach.

Raison sociale	SONATRACH
Date de création	31/12/1963
Forme juridique	SPA en date du 23/01/1998
Capital social	245 milliards de dinars
Adresse du siège social	Djenane El Malik, Hydra, Alger, Algérie
PDG	Abdelmoumen OULD KADDOUR
Activité	Industrie pétrolière
Effectif global (2018)	Plus de 49 000 Employés
Chiffre d'affaire (2016)	3 398 Milliard de Dinars Algérien

Source : internet³

¹ https://www.sonatrach.com/images/Pr%C3%A9sentation_SH_compressed.pdf (consulté le 02/04/2018 à 17h)

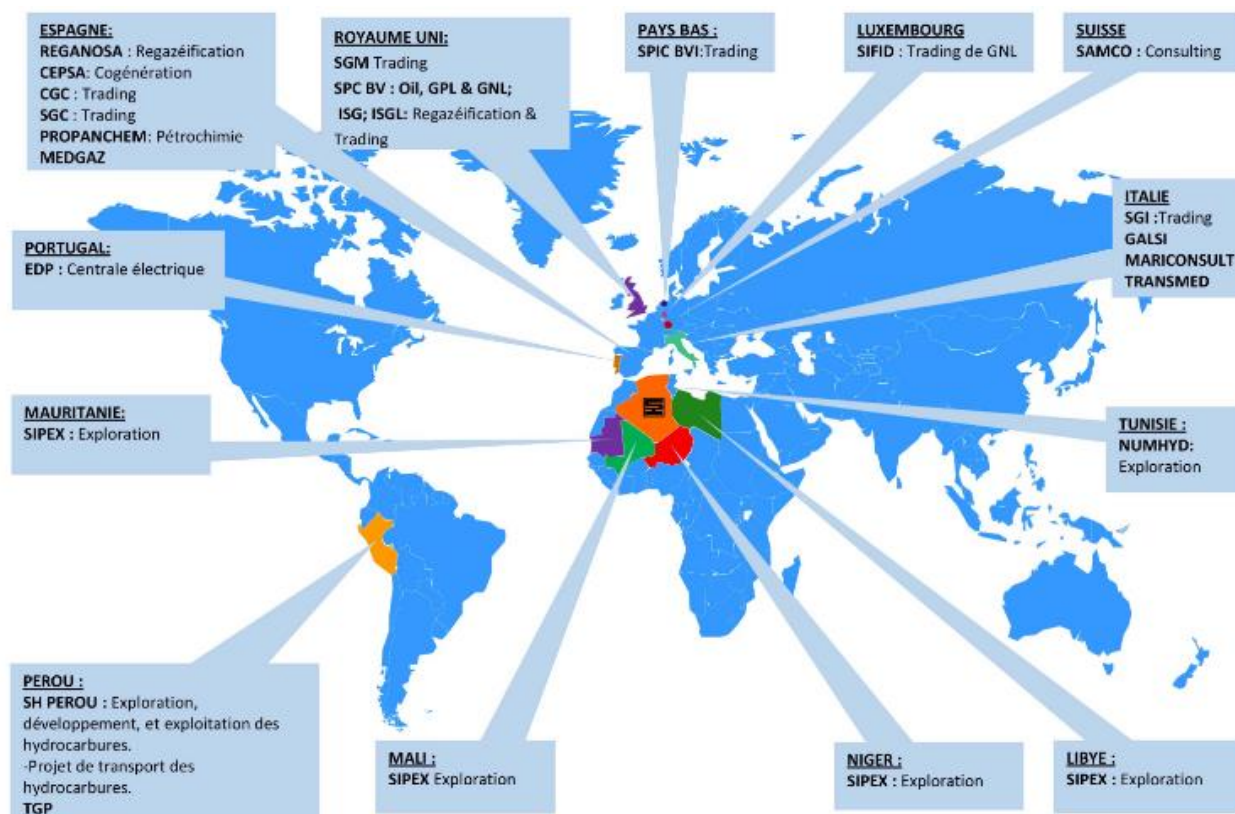
² https://www.sonatrach.com/images/Pr%C3%A9sentation_SH_compressed.pdf (consulté le 02/04/2018 à 17h)

³ http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/energie/sonatrach-offre-12-000-emplois-22-02-2018-182689_289.php (consulté le 02/04/2018 à 20h)

- Sonatrach dans le monde

Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, Sonatrach opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et aux USA Sonatrach est classée 1ère compagnie en Afrique et 12ème compagnie dans le monde.

Figure N°06 : Activités internationales de Sonatrach



Source : Internet⁴

⁴https://www.sonatrach.dz/index.php?searchword=capital%20social&searchphrase=all&Itemid=105&option=com_search (consulté le 02/04/2018 à 20h)

1.3 Les Filiales & Participations

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, notamment, au Pérou, en Angleterre, en Espagne, au Mali, au Niger, en Mauritanie, en Libye.

Les sociétés du Groupe Sonatrach interviennent dans divers domaines, notamment:

L'exploration et la production d'hydrocarbures ;

- ✓ Les services parapétroliers ;
- ✓ La production et la commercialisation d'engrais et de fertilisants ;
- ✓ La construction et l'engineering ;
- ✓ Le dessalement d'eau de mer ;
- ✓ Le transport aérien ;
- ✓ Le trading ;
- ✓ Le shipping.⁵

Figure N° 07 : Principales filiales de Sonatrach.



Source : Internet⁶

⁵ https://www.sonatrach.com/images/Pr%C3%A9sentation_SH_compressed.pdf (consulté le 02/04/2018 à 17h)

1.4 Organisation de la SONATRACH :

1.4.1 La Direction Générale :

- **Le Président Directeur Général** est assisté dans l'exercice de ses fonctions:
- D'un **Comité Exécutif** conformément à l'article 11 .3 des statuts de SONATRACH.
- D'un **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.

Il assure le secrétariat des Organes Sociaux et du Comité Exécutif.

- D'un **Cabinet**, placé sous la responsabilité d'un Directeur, il traverse les structures sous son autorité, chargé :
 - De fournir conseil et appui technique au Président Directeur Général, sur des dossiers particuliers.
 - Des relations internationales et institutionnelles de la Société ;
 - De la communication ;
 - Des relations publiques.
- Sont rattachés à la Direction Générale **les comités** suivants :
 - **Un Comité d'Éthique**, chargé de veiller au respect des dispositions du Code d'Éthique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la Société.
 - **Un Comité d'Examen et d'Orientation «CEO »** ayant pour mission l'examen de dossiers et la formulation de recommandations au Président Directeur Général.
- Le Président Directeur Général peut réorganiser le fonctionnement de la Direction Générale et créer, en tant que de besoin :
 - Des comités spécialisés chargés d'assurer la coordination de l'étude de dossiers particuliers. Ces comités peuvent être, soit chargés d'une mission permanente, soit institués pour une mission déterminée;

⁶ https://www.sonatrach.com/images/Pr%C3%A9sentation_SH_compressed.pdf (consulté le 02/04/2018 à 17h)

- Des postes de Directeurs chargés du lancement d'activités nouvelles ou du traitement et du suivi de dossiers spécifiques à caractère stratégique.

Les missions et l'organisation de ces comités et de ces postes seront fixées par des décisions spécifiques.

- Sont rattachés à la Direction Générale :
- **La Direction Audit et Conformité (AOC)** : Elle 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 par rapport aux dispositions réglementaires en vigueur.
- **Le Service Sureté Interne d'Etablissement (SIE)** ;
- **Les Conseillers.**⁷

1.4.2 Les Structures Opérationnelles : Les Structures Opérationnelles sont 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.

- **L'Activité Exploration-Production (E&P)**

- 1- **L'Activité Exploration-Production**, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier.
- 2- **L'Activité Exploration- Production** couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants:
 - ✓ Prospection ;
 - ✓ Opérations ;
 - ✓ Forage ;
 - ✓ Petroleum Engineering et Développement :
 - ✓ Engineering et Construction ;
 - ✓ Production.
 - ✓ Gestion des Associations.

L'Activité **Exploration-Production** est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles

⁷ Documentation interne de l'entreprise

assurent. Chacune dans son domaine de compétences, le reporting aux Directions Centrales.

- 3- **L'Activité Exploration-Production** est chargée également de l'organisation de l'information et du reporting de l'Activité. De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement et à la conduite des activités internationales, ainsi qu'aux filiales et participations nationales et internationales.

- **L'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP)**

- 1- **L'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie**, placée sous l'autorité d'un Vice-Président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier.

- 2- **L'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie** couvre l'exploitation. notamment, dans les domaines opérationnels suivants :

- ✓ liquéfaction du Gaz Naturel;
- ✓ -Séparation des GPL ;
- ✓ -Raffinage du Pétrole brut et du Condensat ;
- ✓ -Pétrochimie;
- ✓ -Etudes et Développement.

L'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétences, le reporting aux Directions Centrales.

- 3- **L'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie** est chargée de la gestion des Directions Régionales Industrielles d'Arzew et de Skikda.
- 4- **L'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie** est chargée également de l'organisation de l'information et du reporting de l'Activité. De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales.

- **L'Activité Transport par Canalisations (TRC)**

- 1- **L'Activité Transport par Canalisations**, placée sous l'autorité d'un Directeur Général Adjoint, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations.

- 2- **L'Activité Transport par Canalisations** couvre, notamment les domaines opérationnels suivants :

- Etudes et Développement ;

- Exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires;
- Maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires.

L'Activité Transport par Canalisations est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent. Chacune dans son domaine de compétences, le reporting aux Directions Centrales.

- 3- **L'Activité Transport par Canalisations** est chargée également de l'organisation de l'information et du reporting de l'Activité. De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales.

- L'Activité Commercialisation (COM)

- 1- **L'Activité Commercialisation**, placée sous l'autorité d'un Directeur Général Adjoint, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure des hydrocarbures et sur le marché national.
- 2- **L'Activité Commercialisation** couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :
 - Commercialisation du Pétrole Brut et Produits Pétroliers;
 - Commercialisation Gaz ;
 - Transport maritime des hydrocarbures ;
 - Importation des produits pétroliers, selon la demande.

L'Activité Commercialisation est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétences. le reporting aux Directions Centrales.

- 3- **L'Activité Commercialisation** est chargée également de l'organisation de l'information et du reporting de l'Activité. De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales.⁸

1.4.3 Structures fonctionnelles : Les Structures Fonctionnelles ont pour rôle de :

⁸ Documentation interne de l'entreprise

- Assurer l'élaboration et veiller à l'application des politiques et stratégies de la Société :
- Planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux différentes Activités Opérationnelles de la Société:
- S'affirmer en un centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs ;
- Se constituer en centres d'information du Groupe et contribuer au reporting général du Groupe.

Les Structures Fonctionnelles sont organisées autour de Dix (10) Directions Centrales, dont quatre (04) Directions Corporate.

- **La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie « SPE »**

1- **La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie**, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des stratégies de développement à moyen et long termes et de l'évaluation de leur mise en oeuvre.

2- **La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie** assure, notamment, les fonctions suivantes :

- Stratégie, prospective et intelligence économique;
- Planification :
- Etudes économiques;
- Organisation, systèmes et procédures ;

3- **La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie** est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting.

- **La Direction Corporate Finances « FIN »**

1 - **La Direction Corporate Finances**, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de finances et l'évaluation de leur mise en oeuvre ainsi que de l'harmonisation des procédures financières et comptables.

2- **La Direction Corporate Finances** assure, notamment, les fonctions suivantes:

- Financement et ingénierie financière :
- Contrôle de gestion opérationnelle, gestion prévisionnelle et budget de fonctionnement :
- Contrôle et coordination de la comptabilité des structures comptables décentralisées et établissement du bilan de la Société et du bilan consolidé Groupe :
- Contrôle de trésorerie ;
- Gestion et optimisation du portefeuille financier ;
- Gestion des relations avec les banques d'affaires ;
- Fiscalité, patrimoine et Assurances du Groupe :

Suivi des opérations liées au contrôle légal assuré par les commissaires aux comptes.

3- **La Direction Corporate Finances est chargée également de :**

- L'appui aux projets de la Société;
- L'information et du reporting général de Groupe.

- **La Direction Corporate Ressources Humaines « RHU »**

1- **La Direction Corporate Ressources Humaines**, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur application.

2- **La Direction Corporate Ressources Humaines assure**, notamment, les fonctions suivantes :

- Développement et planification des ressources humaines ;
- Formation, perfectionnement et recyclage dans les différents domaines d'activité de la Société ;
- Gestion administrative du personnel du Siège ;
- Réglementation et veille sociale;
- Rémunération ;
- Affaires sociales ;

3- **La Direction Corporate Ressources Humaines est chargée également de :**

- La définition et la mise en oeuvre d'une politique d'investissement social ;
- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting de Groupe.

- **La Direction Corporate Business Development et Marketing « SOM »**

1- **La Direction Corporate Business Development et Marketing**, placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de fonnuler la stratégie de croissance, rechercher, pour la Société, des opportunités de croissance, d'évaluer, de lancer et de suivre de nouveaux projets dans les activités de base tant en national qu'en international, ainsi que de mettre en place des stratégies marketing innovantes pour attirer de nouveaux partenaires.

2- **La Direction Centrale Business Development et Marketing**, est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting de Groupe.

- **La Direction Centrale Activités Centrales « ACT »**

1- **La Direction Centrale Activités Centrales**, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de l'élaboration de politiques en matière de gestion rationnelle des moyens.

2- **La Direction Centrale Activités Centrales assure**, notamment, les fonctions liées à :

- La gestion des moyens des structures du siège ;
- La gestion technique du patrimoine immobilier y compris les infrastructures sociales ;
- La comptabilité des structures du Siège ;
- La sécurité et l'hygiène du siège ;
- La gestion des archives.

3- **La Direction Centrale Activités Centrales** est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting de Groupe.

- La Direction Centrale Juridique « JUR »

1- **La Direction Centrale Juridique**, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.

2- **La Direction Centrale Juridique assure**, notamment. Les fonctions suivantes:

- Traitement des contentieux internationaux ;
- Traitement des contentieux internes d'ordre commercial et des contentieux du Siège ;
- Constitution et gestion du dépôt légal interne ;
- Assistance aux structures, notamment, dans la régularisation du patrimoine de la Société.

3- **La Direction Centrale Juridique** est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information, notamment le développement d'une banque de données sur le patrimoine du Groupe, et du reporting de Groupe.

- La Direction Centrale Informatique et Système d'Information « ISI »

1- **La Direction Centrale Informatique et Système d'Information**, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique informatique de la Société. des normes et standards en matière de technologies de l'information du système d'information et de la gestion documentaire.

2- **La Direction Centrale Informatique et Système d'Information assure**, notamment, les fonctions suivantes :

- La proposition de choix technologiques ;

- La mise en place et la gestion d'un système d'information à même de soutenir la Société dans son fonctionnement ;
- Les études, la coordination et l'optimisation des actions relatives à la réalisation, l'exploitation, la maintenance et au développement des réseaux informatiques ;
- La mise en place et la gestion du système d'information documentaire.

3- La Direction Centrale Informatique et Système d'Information est chargée également de :

- La mise en place et le développement d'une banque de données en matière d'équipements informatiques de la Société ;
- L'appui et l'assistance à la fonction Archives (support électronique) ;
- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et le reporting.

- La Direction Centrale Marchés et Logistique « MLG »

1- **La Direction Centrale Marchés et Logistique « MLG »**, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de développer la fonction chaîne logistique intégrée de la Société, permettant d'élaborer une politique achat avec ses procédures adaptées de réduire les coûts et d'assurer des standards de qualité.

2- La Direction Centrale Marchés et Logistique est chargée également de :

- Suivi des activités des Commissions des Marchés ;
- Développement et coordination de la mise en place des cadres contractuels communs pour couvrir les besoins stratégiques de la Société en matière d'approvisionnement en biens et services
- L'évaluation des affaires complétées ;
- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et le reporting.

- La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement « HSE »

1- **La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement**, placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et du contrôle de leur application.

2- **La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement** assure, notamment, les fonctions suivantes.

- La coordination de la politique de gestion des risques liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement ;
 - Le développement des procédures et des normes et respect des normes et standards dans les domaines de l'environnement, de la sécurité et de la santé au travail ;
 - La médecine et l'hygiène au travail.
- 3- **La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement** est chargée également de :
- L'appui aux projets de la Société ;
 - L'information et du reporting de Groupe.

- La Direction Centrale Recherche et Développement « ROT »

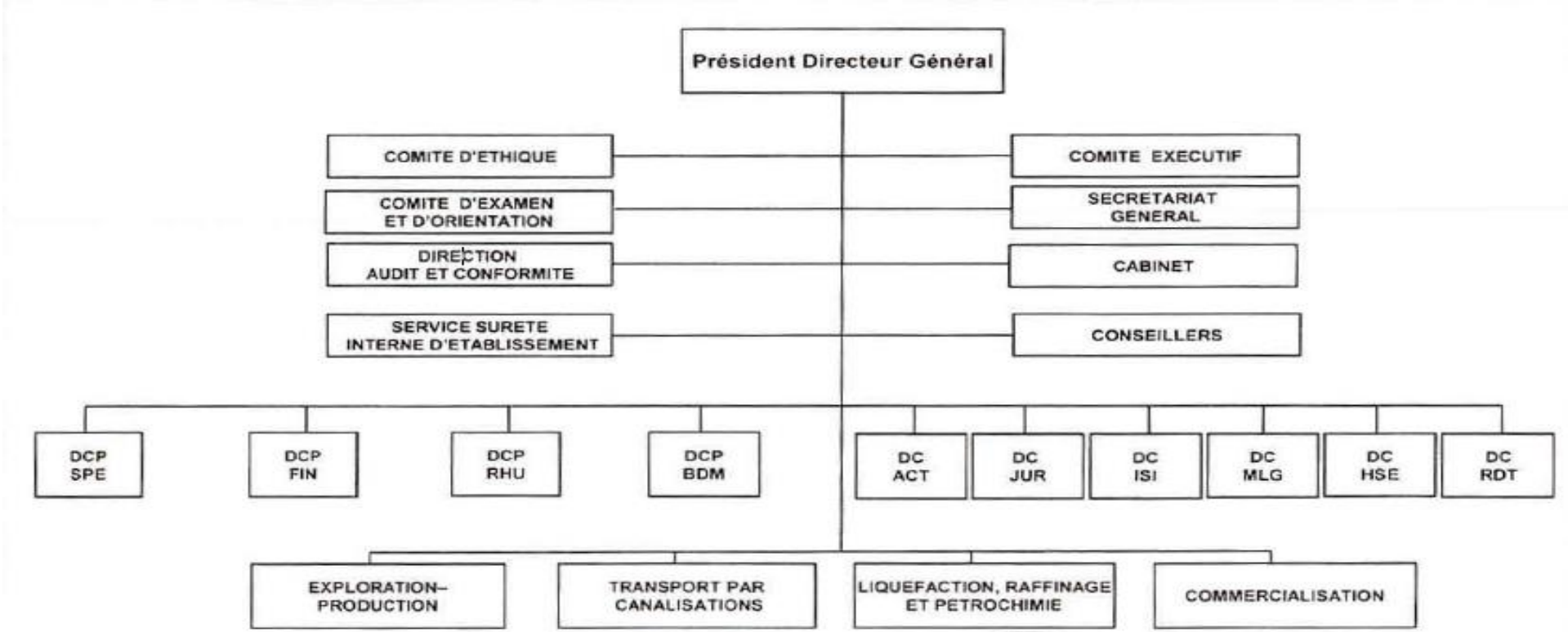
1- **La Direction Centrale Recherche et Développement.** placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de promouvoir et de mettre en oeuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de la Société.

2- La Direction Centrale Recherche et Développement est chargée également de :

- L'appui aux projets de la Société ;
- L'information et du reporting de Groupe.⁹

⁹ Documentation interne de l'entreprise

Figure N° 08 : Organigramme de la macrostructure de la SONATRACH.



Source : Documentation interne de l'entreprise

DCP : Direction corporate.

DC : Direction centrale.

1.5 Missions et Objectifs de la SONATRACH :

1.5.1 Missions principales de la SONATRACH :

SONATRACH a comme mission¹⁰ :

- La protection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ainsi que la maintenance des installations pétrolières.
- 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 diversification des marchés et des produits à l'exportation.
- Le développement des techniques modernes de gestion par la formation continue de ses cadres.
- L'approvisionnement de l'Algérie en hydrocarbures à court, moyen et long terme.

1.5.2-Objectifs de la société SONATRACH :

Les objectifs de la SONATRACH sont¹¹ :

- Le renforcement de ses capacités technologiques.
- Le développement international et le partenariat.
- La diversification de son portefeuille d'activité.
- La maîtrise continue de ses métiers de base.

¹⁰ https://www.memoireonline.com/08/11/4696/m_Optimisation-du-reseau-du-gaz-lift-champ-nord-de-Hasii-Messaoud1.html (consulté le 14/06/2018 à 14h18)

¹¹ https://www.memoireonline.com/08/11/4696/m_Optimisation-du-reseau-du-gaz-lift-champ-nord-de-Hasii-Messaoud1.html (consulté le 14/06/2018 à 14h18)

- **Section 2 : Présentation de la Division Production (DP).**

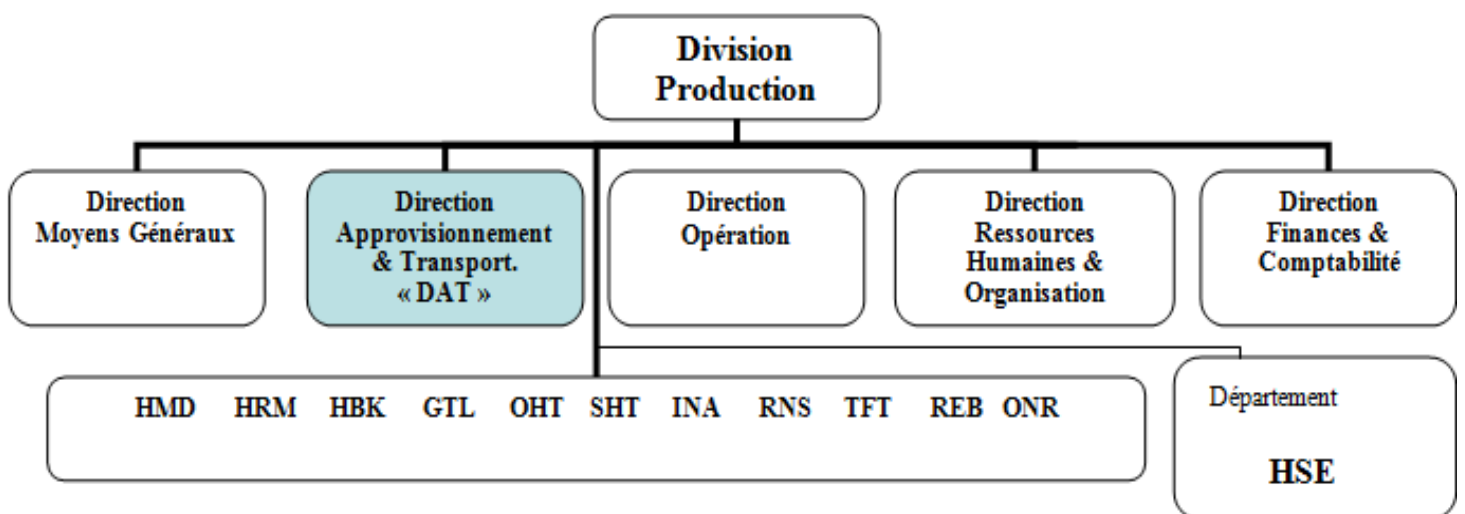
2.1 Présentation de la division production

La Division Production(DP) représente 80% de l'activité totale.

Elle a pour mission :

- Le développement et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures.
- La production d'hydrocarbures liquides et gazeux (pétrole brut, condensat, GPL et gaz)
- Exploitation et maintenance des installations et équipements de production d'hydrocarbures.
- La gestion et l'exploitation des raffineries de Hassi Messaoud et d'In Amenas.¹²

Figure N° 09 : Organigramme de la division production (DP)



Source : Documentation interne de l'entreprise.

¹² GOUADER, (C) et MIROUD, (S) : *Le processus achat et approvisionnement cas SONATRACH*, Rapport de fin d'étude pour l'obtention de diplôme de Bachelor Business et Administration, 2015, P.9.

- Section 03 : Présentation de la Direction Approvisionnement et Transport (DAT).

La Direction Approvisionnements & Transport (DAT) représente l'une des plus importantes activités de la division production (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.

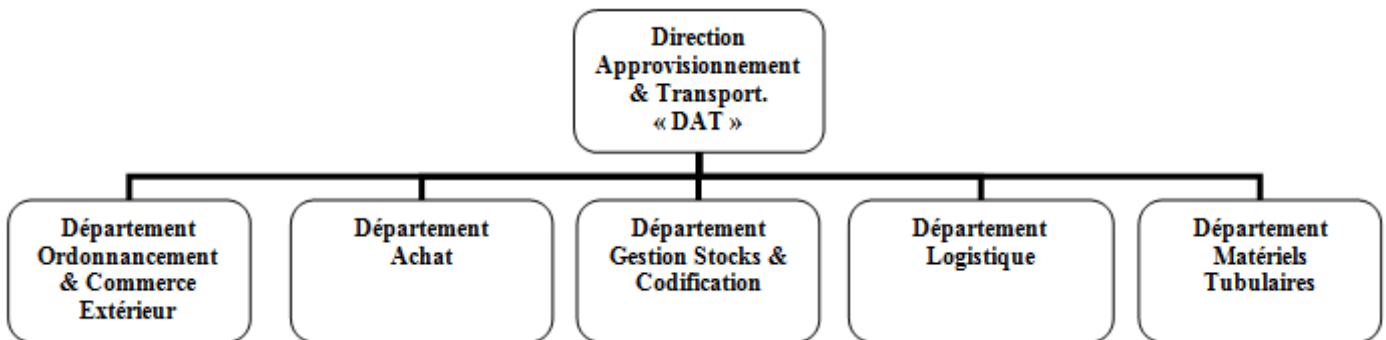
Les principales missions de la direction Approvisionnements & Transport sont les suivants :

- La définition et la mise en œuvre de la politique de la division production en matière d'approvisionnement, gestion des stocks et le transport des équipements nécessaires au fonctionnement de 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 branche hydrocarbures.
- La consolidation de la gestion des stocks de l'ensemble des magasins et gestion centralisée des équipements de la division.
- La conception du réseau et des mécanismes de stockage, réapprovisionnement et transport.
- Le transport des matières, matériels et équipements acquis, vers le site utilisateur.
- La prise en charge des opérations bancaires, de transit et de dédouanement des équipements importés.
- La gestion des zones sous douanes, des bases logistiques de Oued Smar, Touggourt et Mostaganem, ainsi que les bureaux du port et aéroport d'Alger.

Afin d'accomplir ces tâches, la direction Approvisionnement & Transport est organisée sous forme de plusieurs départements, répartis comme suit :

- -Département ordonnancement & commerce extérieur.
- -Département achats.
- -Département gestion de stocks & codification.
- -Département logistique.
- -Département Matériels tubulaires.

Figure N°10 : Organigramme de la direction approvisionnements & transport DAT.



Source : Documentation interne de l'entreprise

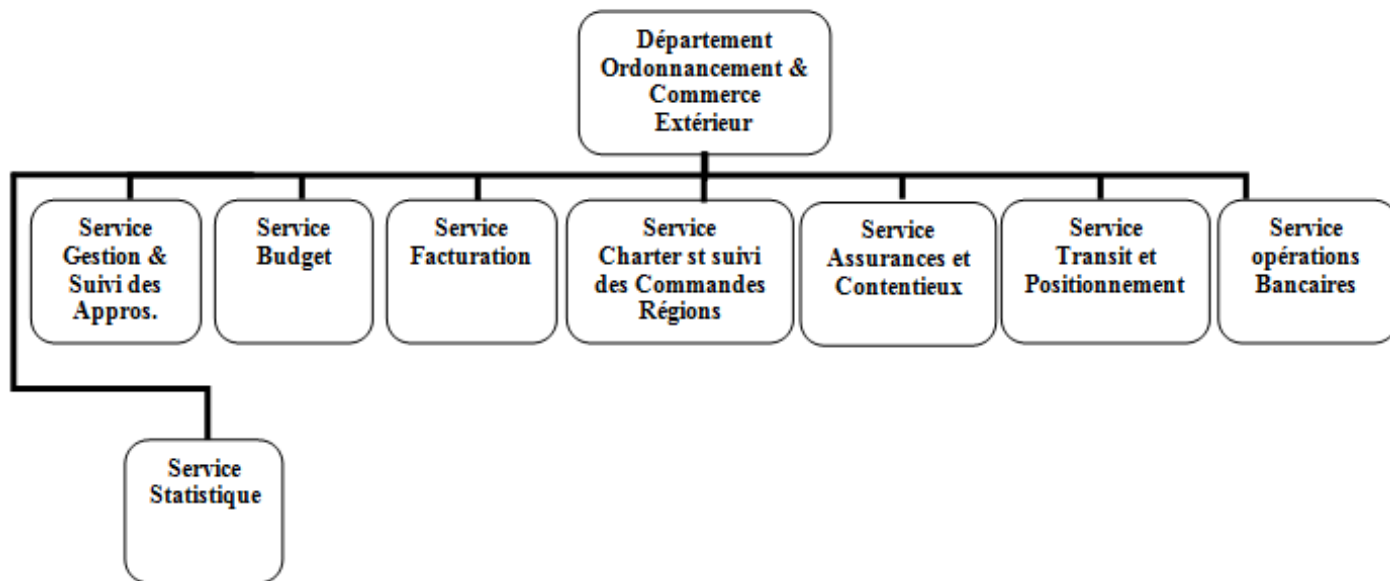
1. Le Département Ordonnancement et Commerce Extérieur

Le département Ordonnancement et Commerce Extérieur s'occupe du contrôle et suivi de toute opération d'acquisition de marchandise importée amortissable ou consommable.

Le département est composé de plusieurs services répartis selon des tâches bien définies, ces services sont :

- Service gestion et suivi des approvisionnements.
- Service Budget.
- Service Facturation et Valorisation.
- Service Charter et suivi des commandes régions.
- Service Opération Bancaire.
- Service Transit et positionnement.
- Service Assurances et Contentieux.
- Service Statistique.

Figure N° 11 : Organigramme du département ordonnancement et commerce extérieur.



Source : Documentation interne de l'entreprise

▪ **Service Gestion et suivi des approvisionnements :**

- **Concrétisation de la requête :**

Lorsque l'utilisateur émet un besoin d'un bien consommable ou amortissable, deux options se présentent :

a- Produit disponible au niveau du magasin : l'utilisateur est servi après établissement d'un bon de mouvement de matériel (BMM).

b- Produit non disponible : une requête d'achat est établie elle est accompagnée par une note d'opportunité et une demande de mise en stock (DMS) en cas d'une nouvelle acquisition (matériels non codifiés).

- **Dispatch de la commande :**

Une fois le contrat signé et la commande lancée, ce service reçoit les copies successivement de la commande et de la minute de commande pour contrôle, vérification et dispatching aux services concernées par la commande.

▪ Service budget :

Le service budget s'occupe de :

○ Elaboration du budget :

Lors de la campagne budgétaire (Avril, mai, Juin), un spécimen "prévisions budgétaires" est envoyé aux différentes régions et structures afin d'établir leurs besoins annuels.

Après consolidation et regroupement des besoins exprimés, un total général du budget est établi pour l'activité Amont.

Une fois l'accord reçu, les états sont envoyés aux régions pour être exploités par ces dernières.

○ Suivi du budget :

Lors d'une requête d'investissement, le service budget enregistre cette requête tout en vérifiant si elle est incluse dans le budget prévisionnel arrêté, puis donne son approbation par un visa **BAD** et ceci afin de permettre à l'acheteur de lancer la commande.

Des fiches dénommées "**Fiche Moyen**" sont ouvertes pour le suivi interne, sur laquelle seront reportées toutes les informations de la requête d'achat.

Une fois le BRF reçu avec la facture finale du fournisseur, la requête est soldée. Le service établit aussi le budget d'exploitation concernant le consommable, mais dans ce cas, il ne fait pas le suivi d'achat.

▪ Service opération bancaire :

Ce service a pour but d'assurer les opérations de domiciliation bancaire et de paiement des fournisseurs.

▪ Service assurance et contentieux :

Ce service a pour mission de procéder à l'assurance de tout équipement importé par voie maritime ou aérienne.

Le fournisseur envoie à l'acheteur par fax un préavis d'expédition 48 heures avant la date d'embarquement de la marchandise en lui mentionnant les informations suivantes :

- d- Numéro de commande et/ou contrat.
- e- Montant du matériel.
- f- L'itinéraire.
- g- Le nom du navire.
- h- Le colisage.
- i- Le poids brut.

De ce fait l'acheteur transmet le dossier de la commande accompagné d'une note inter service au service assurances.

Ce dernier établit un avis d'aliment en 4 exemplaires.

La section contentieux s'occupe de la marchandise avariée, perdue ou endommagée et intervient auprès de l'assureur. Un expert est dépêché sur les lieux (port, aéroport) afin de rédiger un P.V détaillé (quantitatif et estimatif des dégâts subits à l'équipement en question) ; Il joint dans la plupart des cas des photos prises sur les lieux du sinistre qui seront transmises à l'assureur.

Un dossier sera conçu et transmis à l'assureur plus exactement au service sinistre maritime pour traitement et dédommagement.

▪ **Service charter et suivi des commandes régions :**

▪ **Section charter :**

Le rôle de cette section est d'organiser les vols de l'aéroport Marignane (Marseille) vers l'aéroport de Hassi Messaoud par l'intermédiaire d'un transitaire, ce dernier fait le groupement de toutes les commandes qu'il reçoit des fournisseurs.

▪ **Section traitement des commandes régions :**

Les services achats des différentes régions du sud font le même travail administratif que les services achats du siège à l'exception des formalités du commerce extérieur qui sont faites au niveau de cette section, à savoir :

1. La transmission du dossier au service opération bancaire pour domiciliation.
2. Le positionnement.
3. Le paiement du fournisseur (crédit documentaire, remise documentaire ou rarement transfert simple).
4. L'assurance du matériel avant son expédition.

5. Le dédouanement.

▪ **Service transit et positionnement :**

a) **Positionnement :**

La section positionnement a pour mission de préparer le terrain au service transit pour le dédouanement.

b) **Transit :**

Le but de ce service c'est le dédouanement du matériel provenant :

1. Soit par voie maritime (Agences de transit au port d'Alger, de Mostaganem et de Skikda).
2. Soit par voie aérienne (Agence de transit à l'aéroport Houari Boumediene).

c) **Zone sous douane :**

La zone sous douane Oued Smar a été créée en 1975, dans le but de désengorger le port, éviter les manipulations multiples qui risqueraient d'abîmer le matériel, ainsi que pour minimiser les coûts de magasinage et de gardiennage.

C'est un lieu clos où, la responsabilité est partagée entre un agent SONATRACH et un douanier commis d'office ; Il ne peut être accessible sans la présence des deux parties.

▪ **Service facturation et valorisation :**

Ce service représente une interface entre la D.A.T et la direction Finances et Comptabilités, il est composé de deux sections distinctes :

- Section facturation.
- Section valorisation.

▪ **Service statistique :**

Procède à la saisie et à la consolidation de l'état des engagements par équipement pour le compte de la direction des finances.

Son rôle se résume en globale à la mesure de l'activité de la DAT.

▪ La cellule d'appel d'offre :

Cette cellule a pour rôle :

- Numérotation de l'avis d'appel d'offres
- Reçoit la demande d'insertion de l'avis d'appel d'offres dans le BAOSEM
- Insertion de l'avis d'appel d'offres dans le BAOSEM
- Enregistrement de l'avis d'appel d'offres
- Emission de la fiche de consultation
- Transmission des cahiers des charges
- Etablissement de la décision de désignation de la COP et CEOT
- Convocations de la commission d'ouverture des plis (COP) pour la phase technique
- Convocations des soumissionnaires par fax à l'ouverture des plis pour la phase technique
- Déroulement de la séance offres techniques
- Envoi des plis retenus au département achats pour évaluation par la CEOT
- Invitation par FAX des soumissionnaires retenus pour l'envoi de leurs offres commerciales
- Programmation de la séance d'ouverture des offres commerciales
- Déroulement de la séance d'ouverture des offres commerciales
- Procès-Verbal

2. Département codification et gestion des stocks :

Le département Codification et Gestion des Stocks s'occupe de la codification ainsi que la gestion de tous les matériels amortissables et consommables stockés dans les magasins **de SH/DP**.

Le département est composé de plusieurs services répartis selon des tâches bien définies, ces services sont :

▪ Services codification et documentation :

La codification SONATRACH est utilisée pour tous types de matériels qu'il soit amortissable, incorporé ou consommable.

Pour faciliter la codification, le service est structuré par catégories de matériels existant à codifier.

▪ Service gestion des équipements :

La gestion de stocks centralisée au niveau de la DAT Alger, s'appuie sur le traitement des principaux documents utilisés par ces structures dans les différentes régions à savoir :

- a) Le **BMM** (Bon de Mouvement Matériel).
- b) Le **BCV** (Bon de Cession Valorisé).
- c) Le **BRF** (Bon de Réception Fournisseur)
- d) Le **BRC** (Bon de Réception Comptable).

Ces différents documents traduisent plusieurs types de mouvements de matériel dont :

- Les transferts inter régions
- Les mouvements de consommation
- Les redressements
- Les cessions

▪ Service audits et procédures :

Ce service est composé de deux activités principales, il est scindé en deux sections :

- Section Audit.
- Section Procédures.

3. Département Achats :

Le département achat 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 :

- a) Service Achats Production.
- b) Service Achats Mécanique.

Dès la transmission de la requête du service gestion et suivi des approvisionnements au département Achats, elle atterrie chez le technicien pour exploitation.

La procédure d'achat se déroule en deux étapes :

1^{ère} étape : Offre technique

Les membres du service technique ont pour tâches :

- La vérification de l'aspect technique de la requête.
- Etablissement du cahier des charges.
- Demande de numéro d'appel d'offre pour le reporter sur le cahier des charges.
- Demande d'insertion d'un placard publicitaire au (BAOSEM).
- Proposition des membres de comité d'évaluation des offres techniques (CEOT).
- Transmission du dossier complet avec un bordereau d'envoi à la cellule d'appel d'offre.

Une fois l'ouverture des offres techniques établie par la COP/T. Les offres retenues sont mises à la disposition de la CEOT composé de membres désignés par décision du vice-président, dans les sept (07) jours calendaires après parution de l'appel d'offres au BAOSEM.

Le **CEOT** procède à :

- La vérification de la conformité avec le dossier d'appel d'offres (offre complète, en bon ordre signée, contrat-type et annexes techniques dûment paraphés, etc....).
- L'examen des offres techniques pour déterminer si les aspects techniques, commerciaux et contractuels, répondent aux exigences du dossier d'appel d'offres.

- L'établissement d'un PV mentionnant les fournisseurs retenus techniquement pour ce marché et le communiquer au service achat avec bordereau d'envoi.

2eme étape : Offre commerciale

Les membres du service achat ont pour mission de :

- Lancer la procédure de l'offre commerciale en envoyant par fax une invitation aux soumissionnaires retenus.

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 pour suivre les étapes suivantes :

- a) Domiciliation bancaire.
- b) Positionnement douanier.
- c) Visa financier.
- d) Assurances.
- e) Top d'expédition selon les modalités de paiements.
- f) Transit.
- g) Réception et contrôle du BRF.
- h) Le paiement du fournisseur.

4. Département tubulaire :

La DAT a créé tout un département pour le matériel tubulaire car ce dernier représente 80% des achats.

Ce département est composé de quatre services :

- **Service technique et codification :**

C'est le premier maillon de la chaîne d'approvisionnement où atterrie la requête d'achat en provenance de l'utilisateur via le service suivi et gestion des approvisionnements.

Il a le même rôle et s'occupe des mêmes tâches que le service technique du département achats à savoir, la vérification de la requête d'achat tant sur le côté administratif que sur le côté technique.

- **Les services Achats tubes & tête de puits:**

Les services achats tubes et tête de puits suivent les mêmes procédures d'achats sauf que le matériel acheté est différent, donc ils s'occupent de la finalisation de la deuxième étape du processus d'achats c'est à dire les offres commerciales.

- **Service gestion des stocks :**

Il tient un suivi rigoureux sur support informatique et par le biais d'une application du même type que celle utilisé par le service gestion de stocks consommables.

- **Parc à Tube « Touggourt » :**

Ce parc représente une base logistique qui est le lieu de destination de toutes les acquisitions en tubes avant de faire le dispatching.

5. Département Logistique :

Le département logistique est composé de quatre 04 services :

- **Service transit :**

Ce service se compose de trois sections :

- i) Section marchandise en douane.
- j) Section dédouanement.
- k) Section enlèvement matériel.

- **Service Matériels :**

Le service matériel est composé de deux sections :

- l) Section Réception
- m) Section Expédition

▪ **Service Transport / Manutention :**

Ce service a pour rôle de transférer le matériel de l'entrepôt de départ vers la base logistique de Oued Smar ou le parc à tube de Touggourt.¹³

Conclusion

Ce chapitre fut pour nous l'occasion de mieux connaître la SONATRACH, En effet pour ce faire nous avons procédé par un raisonnement entonnoir. Nous avons dans un premier temps présenté La SONATRACH de manière générale à travers ses activités, son organisation ses missions et objectifs, En suite nous nous sommes focalisés sur la division production, En fin la division approvisionnement et transport où s'est déroulé notre stage pratique.

¹³ SONATRACH, Division production, Direction Approvisionnement et transport, Rapport de training, 2016.

Chapitre IV :
**Analyse du processus
approvisionnement
international au sein de la
SONATRACH**

Introduction

L'analyse du processus d'approvisionnement à la DAT de Sonatrach nous permettra d'identifier les faiblesses du système en place. Notons que cette analyse se fera sur la base de ce qui a été décrit dans les chapitres précédents. Nous proposerons des solutions pour améliorer les dysfonctionnements constatés.

De ce fait nous avons structuré ce chapitre en trois sections comme suit :

- Section 1 : Méthodologie de l'étude.
- Section 2 : Le déroulement du processus approvisionnement international au sein de la Division Approvisionnement et Transport de la Sonatrach.
- Section 3 : Analyse du processus d'approvisionnement international au sein de la Sonatrach.

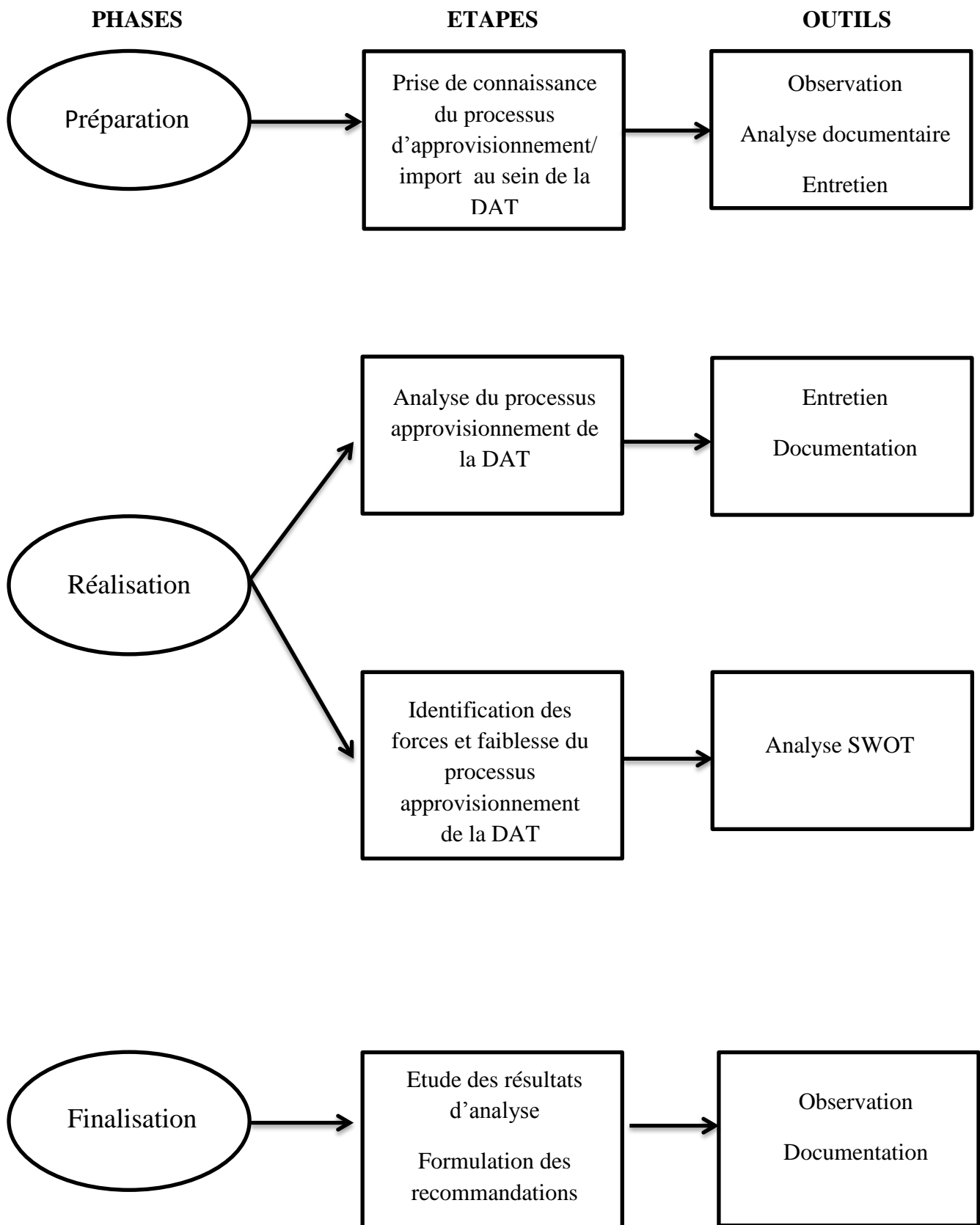
✓ **Section 1 : Méthodologie de l'étude**

La méthodologie de l'étude est destinée à présenter la démarche suivie dans le cadre de l'analyse du processus d'approvisionnement international de la Sonatrach. Cette démarche comprend d'une part le modèle d'analyse et d'autre part les techniques et outils de collectes des données. Le modèle d'analyse présente les outils, les méthodes et les moyens pour analyser le processus d'approvisionnement/import au sein de la DAT de Sonatrach . Les techniques de collecte des données présentent les moyens utilisés pour obtenir les informations.

1.1 Le Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est constitué de trois (03) phases et quatre étapes (04) il est illustré à travers la figure N°12

Figure N°12 : Modèle d'analyse



Source : Etabli par nous-même.

1.2 Les outils de collecte de données

Nous avons eu, à chaque étape de notre travail, recours à l'utilisation de techniques et outils de collecte de données. Les principales techniques retenues sont :

1.2.1 L'entretien : « *La richesse des informations issues de l'entretien est essentiellement liée à la capacité d'écoute et d'empathie de celui qui interroge* ». ¹

Il a joué un rôle capital dans la réalisation du travail, nous nous sommes entretenus avec les différents acteurs de la direction approvisionnement de la Sonatrach, Cela nous a permis, d'une part, de prendre connaissance des taches effectuées par chaqu'un d'eux et, d'autre part, de connaitre les moyens mis en œuvre pour la gestion du processus d'approvisionnement.

1.2.2 La revue documentaire : Les documents consultés nous ont permis, d'une part, d'approfondir nos connaissances sur le fonctionnement du processus d'approvisionnement et, d'autre part, de comprendre de manière détaillée les différentes tâches prévues dans tout le processus d'approvisionnement de la DAT de Sonatrach.

1.2.3 L'analyse SWOT : un SWOT est un outil de diagnostic recueillant les principaux point clés² :

- ✓ Des forces et faiblesse de l'entreprise ;
- ✓ Des opportunités et menace du marché.

Tableau N° 07 : Une approche simplifiée du modèle SWOT

Forces	Faiblesses
Ressource internes sur lesquelles l'entreprise va s'appuyer.	Point qu'il faut chercher 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 AUGER, (Pascal), *Manager des situations complexes*, Edition, DUNOD, Paris, 2008, P.68.

² HOUVER, (N), *Le petit marketing*, Edition DUNOD, 2015, P7.

1.3 La population rencontrée

Pour la collecte des informations relatives au processus d'approvisionnement, nous avons rencontré le directeur de la direction approvisionnement ainsi que les chefs de département de la DAT, en l'occurrence les personnes suivantes :

- ✓ Directeur de La DAT
- ✓ Ex directeur de la DAT
- ✓ Chef de Service Requête ;
- ✓ Chef de département Achat production ;
- ✓ Chargé de la Cellule appel d'offre ;
- ✓ Chef de département commerce extérieur ;
- ✓ Chef de service charter et suivi ;
- ✓ Chef de formation au sein de l'entreprise.

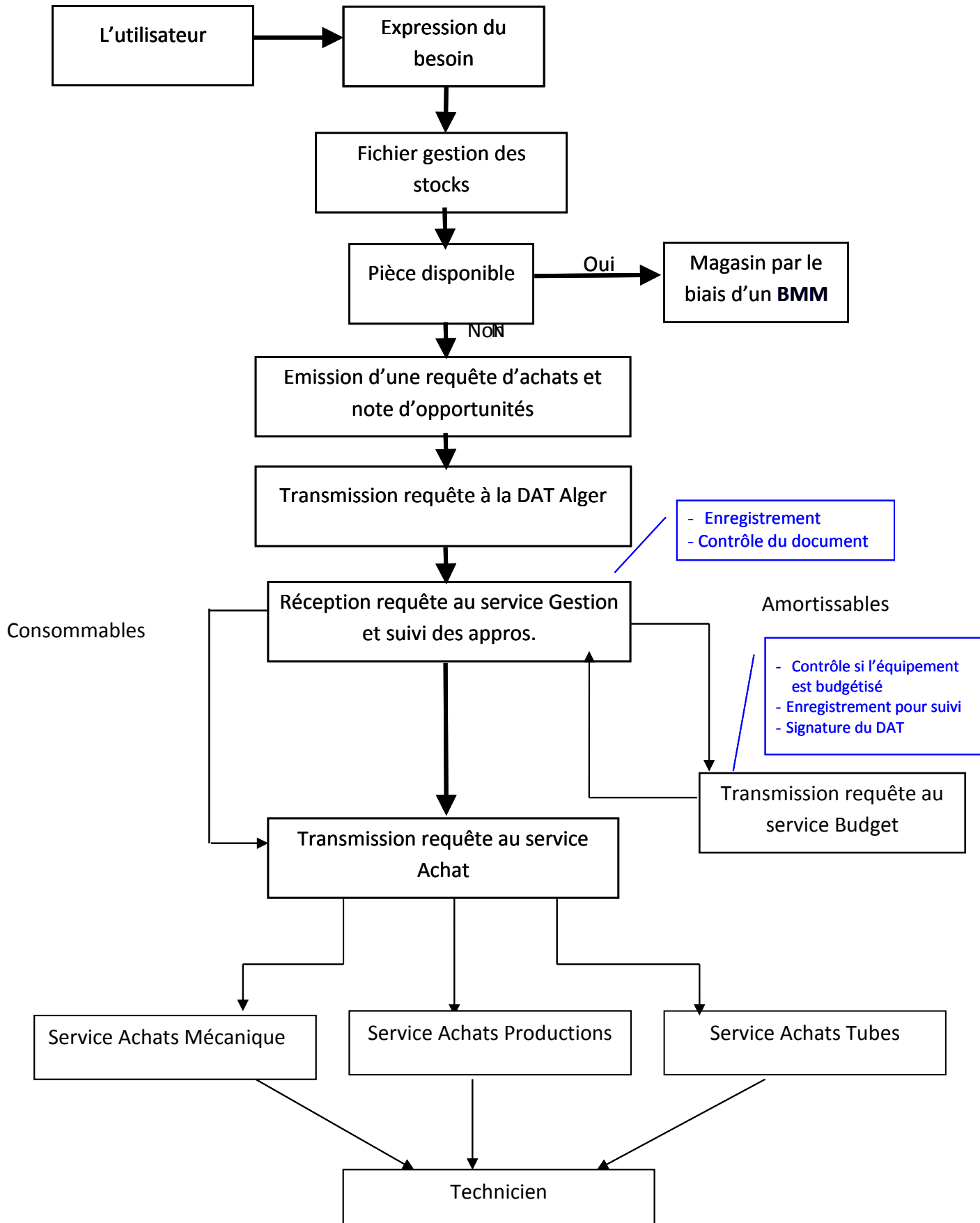
Conclusion

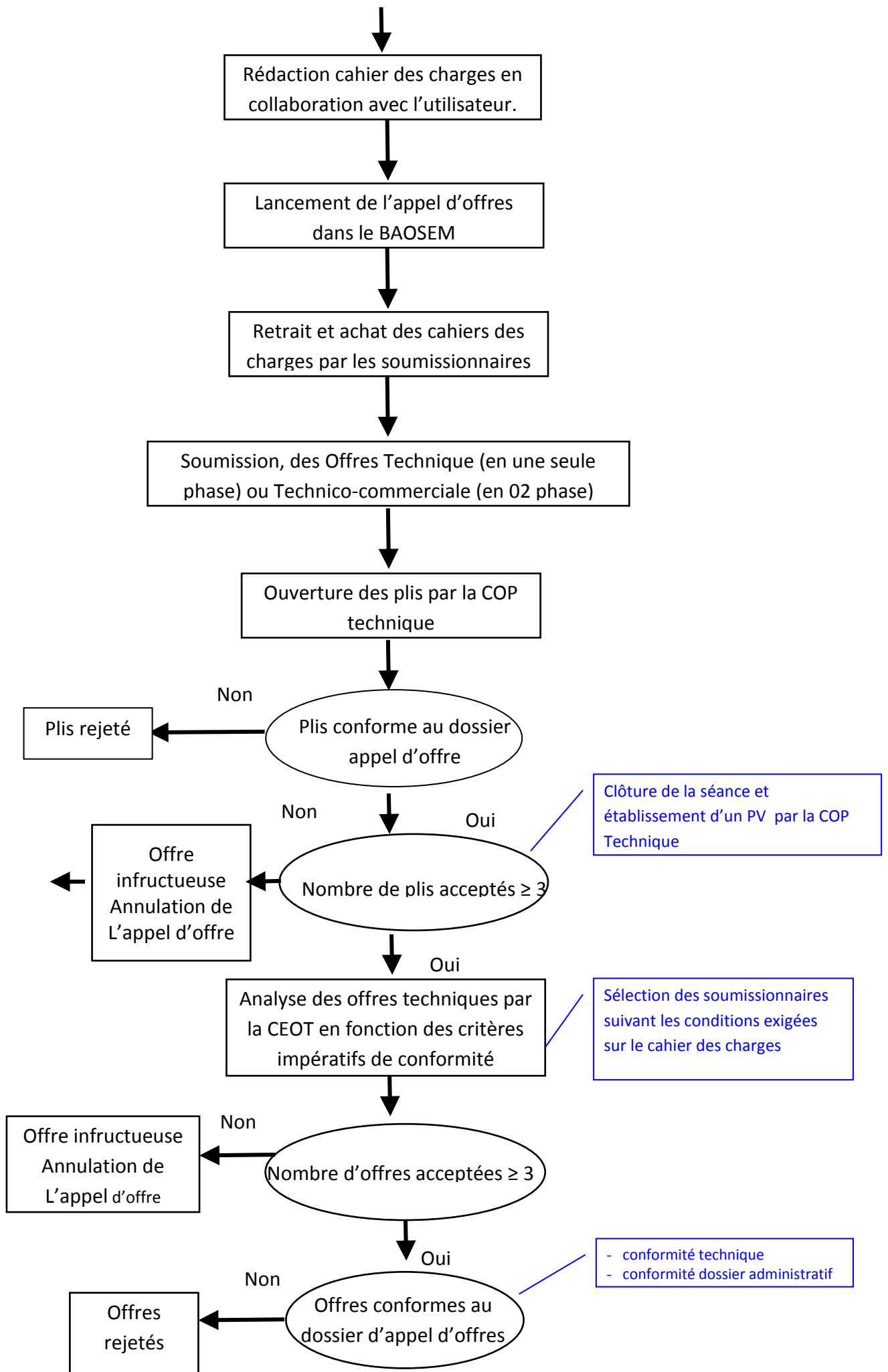
Cette section a été consacrée à la définition de notre méthodologie de recherche qui servira à l'analyse du processus d'approvisionnement/import au sein de la DAT de Sontrach.

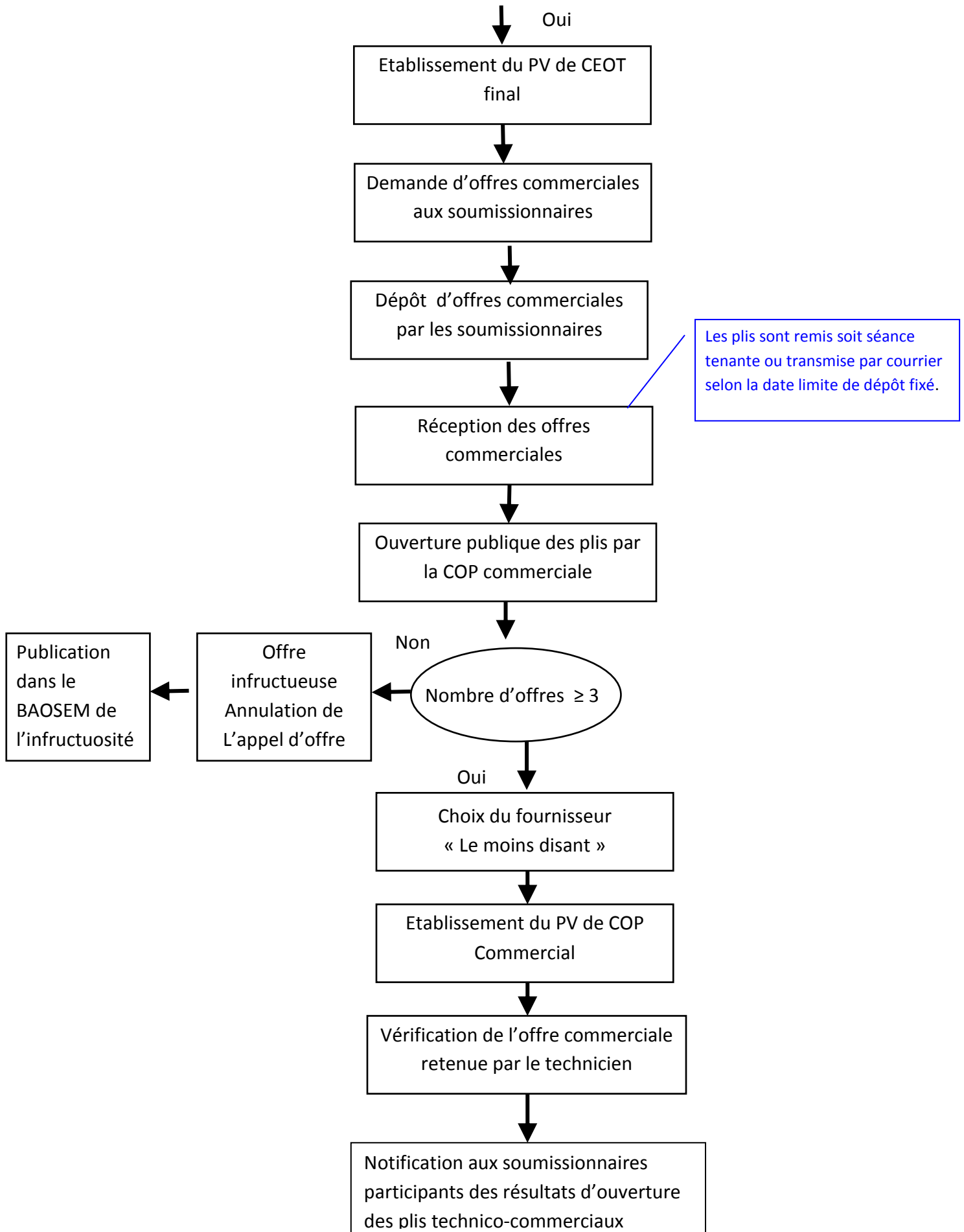
✓Section 02 : Le déroulement du processus approvisionnement international au sein de la Sonatrach

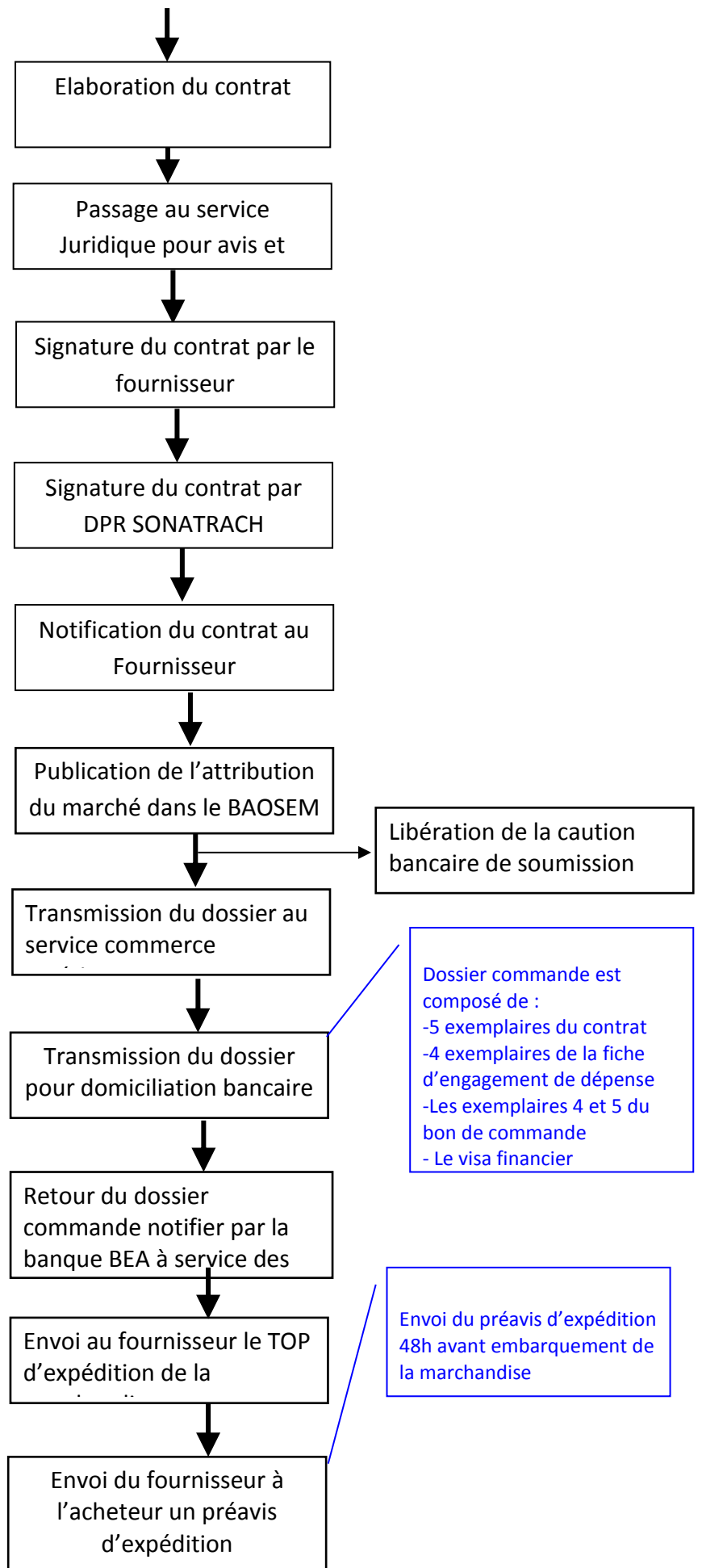
Pour assurer sa production, La Sonatrach s'approvisionne en matières premières indispensables au processus de sa production. Ces matières premières sont généralement importées, de ce fait La Sonatrach passe par des procédures pour la satisfaction de ses besoins en matières premières, qui sont conformes au processus classique d'approvisionnement dans la forme, à savoir : l'expression des besoins, la recherche des fournisseurs, la sélection des fournisseurs, la passation de la commande, le suivi de la commande et la livraison de la commande.

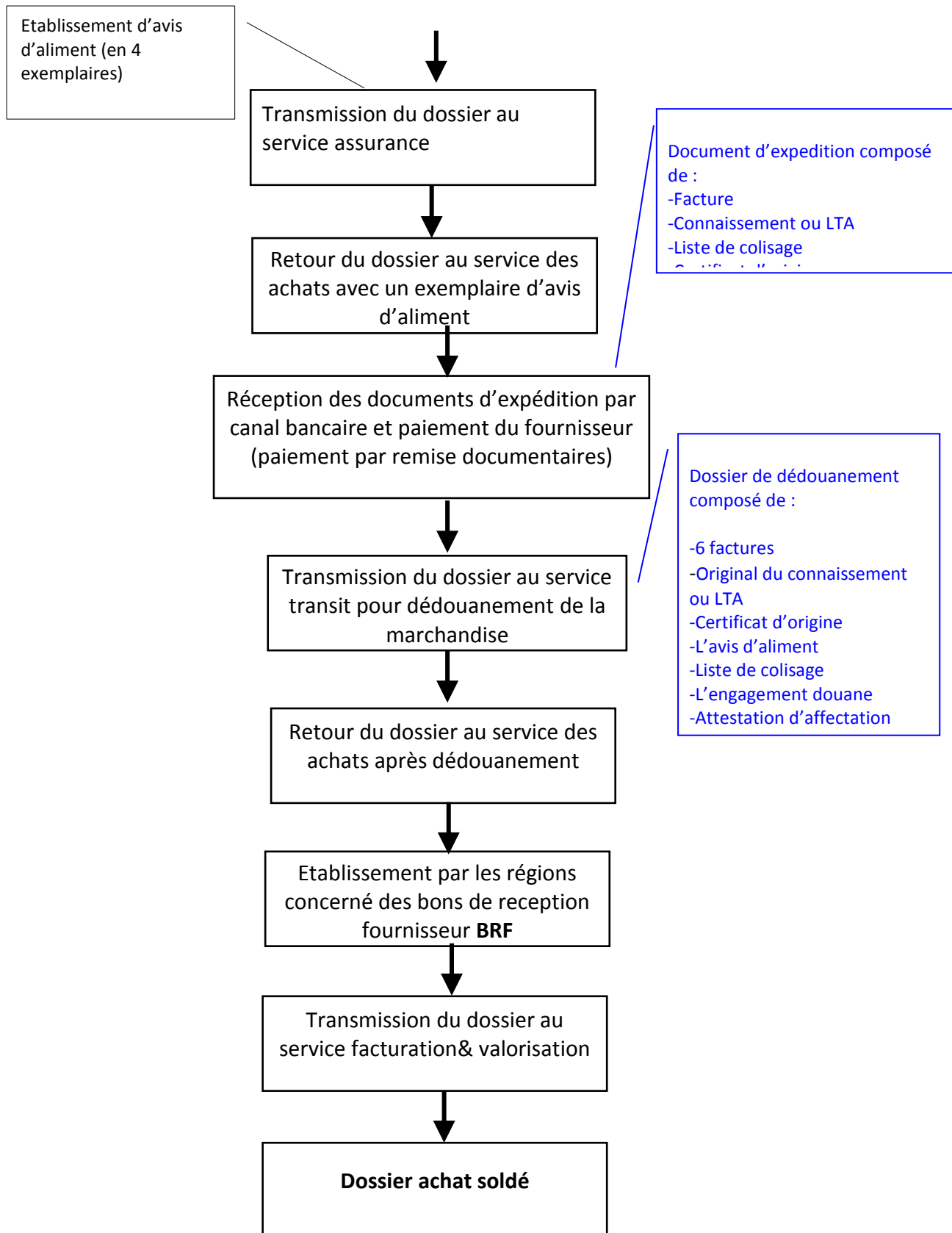
Figure N° 13 : Le processus d'approvisionnement de la Sonatrach.











Source : SONTRACH, Division Production, Direction Approvisionnement et transport, Rapport de training, 2016.

2.1 Emission du besoin

L'expression primaire du besoin provient des utilisateurs des différentes régions.

Les services utilisateurs expriment leurs besoins en matière d'approvisionnement par le biais des documents mis à leur disposition, le bon de mouvement du matériel (BMM), et la requête d'achat. La requête d'achat est un document officiel indispensable pour le déclenchement du processus d'approvisionnement qui les caractéristiques du produits « item » demandés.

2.2 L'élaboration de la requête d'achat

Lorsque l'utilisateur émet un besoin d'un bien consommable ou amortissable, deux options se présentent :

- ✓ Produit disponible au niveau du magasin : l'utilisateur est servi après établissement d'un bon de mouvement de matériel (**BMM**).
- ✓ Produit non disponible : une requête d'achat et une demande est établi elle est accompagné par une note d'opportunité et une demande de mise en stock (**BMS**) en cas d'une nouvelle acquisition (matériel non codifiés).

La Division Approvisionnement et Transport de chaque région élabore un dossier de la requête achat :

- ✓ La Requête d'achat.
- ✓ Note d'opportunité
- ✓ **BMS** s'il y a lieu.
- ✓ **BLR** ou bordereau d'envoi

Tous les dossiers de requêtes d'achat émises par les régions sud ou hors sud qui proviennent à la DAT doivent être visées et vérifiées par le directeur de la région ou hors région concerné et donne accord pour lancement des requêtes d'achats.

- **Lancement de la requête d'achat**

Toutes les requêtes d'achat émis par les régions sud hors région et différents parviennent au DAT siège suivi d'un BLR (bordereau lancement des requêtes) ou bordereau d'envoi, le magasin déclenche les requêtes, dans les cas d'un réapprovisionnement des nouvelles mis en stock d'un achat en compte parc amortissable (équipement) ou d'un achat direct (utilisateurs)

- **L'arrivée de la requête d'achat au suivi interne des approvisionnements :**

Le service suivi interne réceptionne l'exemplaire des requêtes, les enregistrer sur une application informatique par le biais d'un S1 (suivi) informatique des approvisionnements et contrôler

- ✓ le numéro de la requête
- ✓ le nombre des items (maximum entre 96 à 97 items Si on les dépasse ; on prend un nouveau numéro),
- ✓ la date d'émission ainsi l'exactitude de comptes analytique
 - Compte stock (magasin consommable) ;
 - Compte parc amortissable ;
 - Compte consommable direct (compte section utilisation) ;
 - Compte investissement.

Vérifier quel a été établie par type et famille de matériels (Dépersonnalisée)

S'assurer que la requête a été visé par le Directeur Régional ou par son intérimaire pour accord.

Le service suivi interne remet l'exemplaire de la requête au département achat.

Dans le cas le matériel amortissable celui-ci doit faire l'objet d'un contrôle budgétaire et émergement de la requête qui est ensuite adressé au directeur du DAT pour signature avant son envoi au département achat pour une étude au même titre que les autres requêtes.

2.3 Elaboration du cahier de charges

Le cahier des charges a pour objet de définir les conditions techniques et administratives pour le fournisseur d'un produit ou d'un matériel X.

La fourniture objet d'appel d'offre doit répondre aux spécifications contenues dans le cahier des charges.

Le cahier des charges doit passer sur service juridique pour vérification de la conformité du document

Après cette étape on envoie le cahier des charges vers service budget pour donner des prévisions sur le prix de produit ou équipements.

Le cahier des charges s'envoie vers l'une des trois commissions pour obtenir visa du budget.

- Première commission : commission interne des marches (CDIM), si le prix inférieur à 01 million de dollars.
- Deuxième commission : commission des marches hydrocarbures (CDMH) si le prix supérieur à 01 million de dollar et inférieur à 10 millions de dollars

□ Troisième commission : commission des marches entreprise (CME), si le prix supérieur à 10 millions dollars

Les conditions de participation à l'appel d'offre :

- ✓ Pour soumissionner, tout constructeur ou producteur et/ou distributeur agréé de la marque un ou plusieurs lots à la fois
- ✓ D'une manière générale, pour être valable et prise en considération, toute offre devra être conforme aux dispositions contenues dans le présent cahier des charges.
- ✓ Le soumissionnaire sera tenu de se conformer à la réglementation algérienne pour l'exécution du marché.

- ✓ Le soumissionnaire doit déposer son offre dans les délais.

2.4 Lancement de l'avis d'appel d'offre et son exécution

- L'avis d'appel d'offre est placard publicitaire par lequel le maître de l'ouvrage invite les soumissionnaires intéressés à retirer le cahier des charges.
- Chaque publication de l'appel d'offre est concrétisée par le délai de dépôt : ce varie entre « 15 à 60 jours ».
- Une fois que le cahier des charges est établi par le personnel du service achat mécanique ou service production, une lettre de publication est valide et envoyée par le directeur de département achat vers société BAOSEM pour la publication dans la prochaine édition qui sort au court de la semaine.

2.5 Dépôt des offres par les soumissionner :

- Dépôt des offres technique et commercial par les soumissionner au niveau de service dépôt des offres a la DAT avant date de la clôture.
- Création deux commissions, l'une l'ouverture des plis et l'autre pour l'attribution
 - 1- Commission d'ouverture des plis (COP)
 - 2- Commission d'évaluation des offres. (CEO)

2.6 Ouverture des plis technique et commercial :

Le rôle de la commission d'ouverture des plis :

- Le comité d'ouverture des plis (C.O.P) est une commission indépendante de la D.A.T, elle est composée de plusieurs membres venant des différentes divisions et directions

de la D.P. et d'un représentant de la D.A.T. connaissant parfaitement le dossier à traiter.

- Le C.O.P. ne se réunit que lorsque les conditions d'acceptation des dépôts des offres sont concrétisées. Ces conditions sont les suivantes
- L'offre technique et commerciale doit être à l'intérieur de deux enveloppes l'une dans l'autre anonyme constituant le double pli cacheté.
- Le numéro de l'appel d'offre avec la mention (**ne pas ouvrir**) doit être indiqué sur l'enveloppe externe.

2.7 Domiciliation :

L'acheteur demande au service opération bancaire de procéder à la domiciliation du dossier achat auprès de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), afin de pouvoir importer des marchandises chez le fournisseur.

Le service achat transmet le dossier commande composé de :

- 04 Fiche d'engagement de dépense.
- Copie N°04 et N°05 de bon de commande.
- le visa financier en cas d'achat d'un équipement amortissable.
- 05 exemplaires du contrat.

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.

Le service opération bancaire transmet pour domiciliation à la banque pour domiciliation le dossier suivant :

- 03 exemplaires (DIB) ou (DIP).
- Une fiche d'engagement dépense.
- 05 exemplaires du contrat.

La banque contrôle et enregistre à son niveau cette domiciliation et notifie tous les documents présentés et garde à son niveau les pièces suivantes :

- 01 exemplaire (DIB) ou (DIP)
- Une fiche d'engagement dépense.
- Un exemplaire du contrat.

Le service opération bancaire retourne le dossier domicilié vers le service d'origine (achat ou charter) tout en gardant à son niveau :

- Un exemplaire (DIB) ou (DIP) ;
- Une fiche d'engagement de dépense.

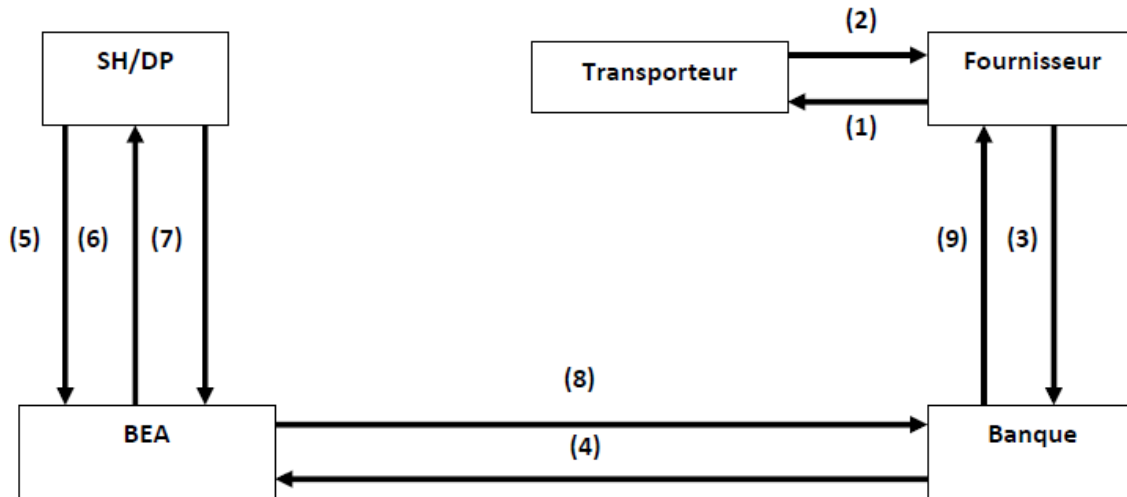
2.8 Les modes de paiement

✓ Le paiement par remise documentaire

Le paiement par remise documentaire est effectué selon les étapes suivantes :

- 1) Embarquement de la marchandise.
- 2) Remise au fournisseur d'un titre de transport (Connaissance 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.
 - ✓ Connaissance 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.

Figure N°14 : Le circuit de la remise documentaire



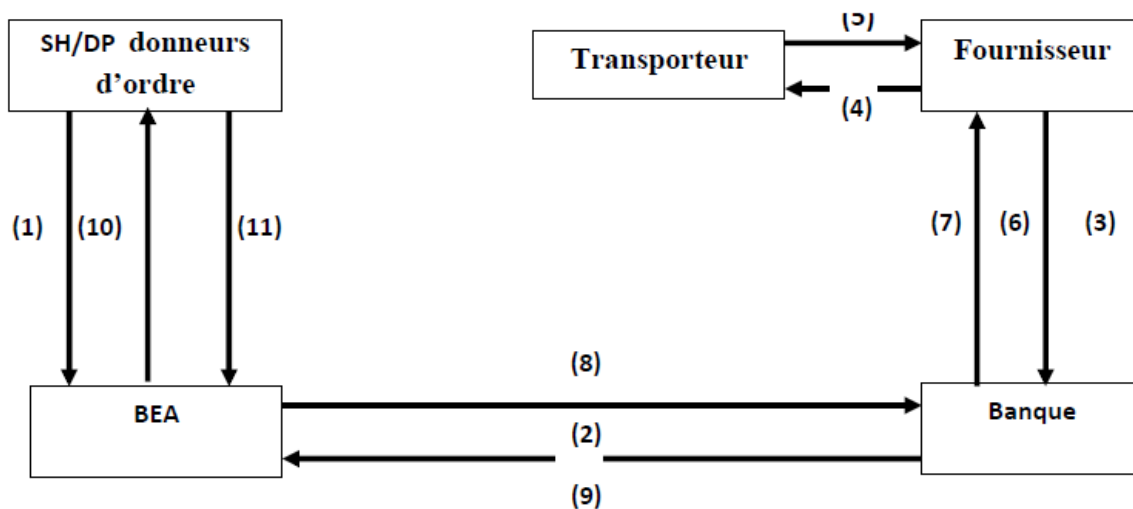
Source : Documentation interne de l'entreprise

✓ **Le paiement par crédit documentaire**

Le paiement par crédit documentaire est effectué selon les étapes suivantes :

- 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 Connaissance).
- 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.

Figure N15 : Le circuit du crédit documentaire



Source : Documentation interne de l'entreprise

✓ Le paiement par transfert simple

Dans ce type de transfert, le fournisseur procède à l'envoi de la marchandise et des documents d'expédition directement à l'acheteur sans passer par la banque comme intermédiaire (banque).

Une fois que la marchandise et les documents d'expédition sont récupérés par l'acheteur, un ordre de virement est envoyé par les finances à la BEA qui procède au paiement du fournisseur par transfert direct.

2.9. Le dédouanement de la marchandise

a) L'assurance de la marchandise :

L'acheteur reçoit un document du fournisseur qui contient tous les renseignements concernant la marchandise (nom du navire, colisage, poids, nombre de colis) SONATRACH a souscrit une police d'assurance chez (la C.A.A.T) ; le chargé d'affaire procède à l'assurance en remplissant un avis d'aliment en quatre exemplaires.

- L'exemplaire N°1 pour la C.A.A.T.

- L'exemplaire N°2 pour le service juridique est gardée pendant un mois au service jusqu'à la délivrance des quittances de prime par la CAAT en deux exemplaires une pour le service ordonnancement et l'autre pour le service assurance. Et par la suite on procède au paiement des ...

- L'exemplaire N°3 pour le service douane.
- L'exemplaire N°4 pour les archives.

b) Positionnement :

Le service des opérations bancaires envoie des factures domiciliées au service positionnement.

On affecte à chaque item un numéro douanier (constitué de 08 chiffres) en se basant sur le tarif douanier qui est constitué de plusieurs sections correspondantes à chaque famille de matériels), ce code nous permet de déterminer :

- Le taux (%) de droit de douane.
- La TVA

c) Dédouanement de la marchandise :

Informez l'acheteur de la mise à quai de la marchandise, en recevant l'avis d'arrivée

- La Nascho : (National Shopping Company) Agent consignataire de la CNAN qui s'occupe de la gestion pour le compte de la CNAN, et c'est lui qui envoie l'avis d'arrivée.
- Un agent de transit au niveau du port, récupère la marchandise et l'enregistre à son niveau en lui attribuant un numéro de répertoire pour l'identification et la mise à jour.
- Elaboration d'une fiche fournisseur au moment de la réception des documents de la régularisation transit.
- l'acheteur procède à la récupération du dossier nécessaire pour le dédouanement de la BEA.

Ce dossier est constitué de :

- Connaissance originale (fret).
- Un certificat d'origine.
- Un certificat de conformité.
- 10 factures originales domiciliées.
- 03 listes de colisage.
- Un avis d'aliment pour l'assurance
- Acquiescement des droits de douane et des taxes.

Ces documents seront envoyés au port à l'agent transitaire accompagné d'un bordereau d'envoi, et une attestation d'exonération de la TVA récupérée auprès des impôts.

L'agent de transit se déplace à la direction douane pour saisir une déclaration douane (d10) sur l'outil informatique.

L'inspection douane désigne un inspecteur de douane pour vérification des documents et se déplace à l'endroit 1^{er} livraison pour vérification.

L'inspecteur de douane valide la déclaration douane sur informatique et par écrit

- Le droit douanier (DD) est payé aux impôts

- La TVA n'est pas payable, cela est prouvé par une attestation d'exonération de la TVA faite aux impôts.

- La Redevance douanière(RD) et la Redevance de formalité douanière (RFD) sont payables aux douanes pour l'intérêt des services douaniers.

Dès le paiement des droits de douane, l'agent transite reçoit une déclaration de bon de levée muni d'un numéro de déclaration.

Le reste des documents du dossier de dédouanement cité auparavant vont être remis au niveau du service transit douane concerné, à savoir :

- 04 factures originales domiciliées.

- 02 listes de colisage.

- Un bon de commande positionné

-Fiche de renseignement concerné

- Elaboration de facturation qui est remis avec le dossier de transite au service achat

- Les documents vont être archive au niveau de département achat.

2.10 Facturation et valorisation de la marchandise:

Le service ordonnancement réceptionne les exemplaires (1) et (2) des B.R.F, les cases suivantes du B.R.F :

- les cases des prix unitaires par item.

- La case code monnaie.

- La case ajustement des prix.

- La case mise à C fr.

1- Valorisation :

Le service valorisation du service ordonnancement réceptionne les exemplaires (2) des B.R.F, les cases suivantes du B.R.F :

L'agent d'ordonnancement procède à la vérification des factures et :

- porte sur le BRF les prix unitaires saisis sur la facture.

- Porte le code monnaie correspondant.

- Réajuste les prix unitaires de la facture en ajoutant un pourcentage obtenu en faisant le rapport du montant total du matériel acheté additionné des charges et des frais d'emballage sur le montant total du matériel.

- Estime le coût de la mise à C I F (les frais du transport : CNAN ; air Algérie).

- Après cela l'exemplaire (1) est adressé au service gestion des données pour la saisie informatique.

2 - Facturation:

Auparavant, l'agent d'ordonnancement du service facturation avait créé une fiche fournisseur au moment de la réception du document de la régularisation transit.

Une fois l'opération de dédouanement est achevée le matériel sera réceptionné par le magasin destinataire.

L'exemplaire (2) de B R F et une copie de la facture des marchandises parviennent au service ordonnancement.

L'agent chargé de la facturation procède à la régularisation de la facture par l'établissement de la fiche bon à payer dans le cas d'importation.

Il ordonnance et renseigne la fiche bon à payer en portant le numéro de commande, le numéro et la date de la facture ainsi que le nom du fournisseur.

Les indications suivantes sont à porter sur la Fiche.Bon.Payer

- Le numéro de commande
- Le numéro de la facture
- Le nom du fournisseur
- Le compte analytique

Après signature par le directeur A-T, une copie de la F.B.P et de la facture, reste dans le dossier, les autres exemplaires seront transmis à la comptabilité générale pour les régularisations des dépenses.³

Conclusion

Cette section nous a permis de montrer comment les approvisionnements sont gérés à la DAT/DP de Sonatrach. Ce fut donc pour nous l'occasion de comprendre de manière détaillée les différentes étapes du processus pour gérer les approvisionnements.

³ Documentation interne de l'entreprise.

✓ **Section 03 : Analyse des résultats et recommandations**

Cette section sera consacrée à l'analyse du processus d'approvisionnements au sein de la DAT de SOANTRACH afin de détecter les faiblesses du système existant.

L'analyse du processus d'approvisionnements au sein de la DAT de SONATRACH nous permettra d'identifier les faiblesses du système en place. Notons que cette analyse se fera sur la base de ce qui a été décrit dans la section première du chapitre. Nous proposerons des solutions pour améliorer les dysfonctionnements constatés.

3.1 Présentation et analyse des résultats de l'étude

Afin d'obtenir une information complète et objective sur le processus d'approvisionnement au sein de la DAT, nous avons élaboré un guide d'entretien dont on peut ressortir 05 volets principaux afin de bien cerner chaque étape du processus, Par la suite notre objectif était de s'assurer du bon fonctionnement du processus approvisionnement au sein de la DAT de Sonatrach.

Notre guide d'entretien va traiter 05 principaux volets, chaque volet a un objectif bien précis et comporte entre trois et six questions ouvertes.

Les questions présentes dans notre guide d'entretien couvrent toutes les informations dont nous avons besoin pour établir notre synthèse.

Les principaux volets de notre guide d'entretien se présentent comme suit :

➤ **Existence d'un système et sa maîtrise au sein de l'organisation ;**

Le but est de connaître le système adopté par la SONATRACH et savoir si le manque de maîtrise du système se fait ressentir au sein de l'entreprise, et de comprendre l'effet de son impact négatif sur le fonctionnement du processus, Afin, de confirmer ou d'infirmer notre première hypothèse : «La bonne maîtrise du système d'approvisionnement peut garantir une gestion efficace du processus.»

Aussi dans ce volet ressort un point très important qui est :

✓ **Automatisation et informatisation du système approvisionnement**

Depuis quelques années, les outils informatiques occupent une part de plus en plus importante dans la gestion et le pilotage des activités liées à l'approvisionnement. Au fil du temps, ces outils ont été enrichis par de nouvelles fonctionnalités capables de répondre à la majorité des besoins exprimés par les utilisateurs pour gérer leurs opérations logistiques.

Les logiciels de gestion de la chaîne logistique, sont capables d'automatiser plusieurs fonctions tels que : - la gestion de production et des entrepôts (- la réception, le stockage, la préparation des commandes et l'expédition) – la gestion de transport – gestion interne à l'entreprise (production facture comptabilité) 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, en raison d'une amélioration nette de la transmission des informations ;
- ✓ Une amélioration des conditions de travail.⁴

Nous allons donc travers ce point vérifier à quelle fréquence les applications informatiques sont intégrées dans le processus.

➤ **Traitement des requêtes et passations de commandes**

A travers ces deux points nous allons savoir si les requête sont bien exprimé et les besoins sont bien communiqué et au bon moment afin que le traitement de ses dernières soit faite à temps et puisse satisfaire l'utilisateur en temps opportun.

➤ **Processus de sélection des fournisseurs ;**

Nous allons vérifier à travers ce point si l'entreprise a fait le bon choix concernant le processus de sélection des fournisseurs.

⁴ <http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol12Num02-Gains-Automatisation-Informatisation-Entrepot.htm>

➤ **Choix des fournisseurs ;**


Le but est de s'assurer que les commandes sont passées après une recherche et une sélection adéquate des fournisseurs.

3.1.1 Résultat de l'analyse

 **Analyse de l'organisation de la DAT**

La Direction Approvisionnement et Transport répond automatiquement à tout besoin de la production elle ne dépend pas hiérarchiquement d'une autre direction car elle est directement rattachée à la division production, En effet, la fonction approvisionnement constitue une composante majeure de la stratégie générale de l'entreprise et revêt une importance capitale pour celle –ci.

La Direction Approvisionnement et Transport est organisée par départements spécialisée dans différents domaines d'activités (ex : logistique, commerce extérieur ...) et services par nature des tâches (ex : dédouanement, assurance ...) Cela suppose un encadrement diversifié devant répondre à toute question relative à l'organisation de la production. Néanmoins, nous pouvons constater un manque d'enrichissement de donner qui permet la création d'un short listes fournisseurs et d'avoir des prix actualisées permettant une meilleure gestion.⁵

 **Analyse des achats**

Une procédure bien structurée et organisée dans le but de réduire les risques liée à l'Achat, Les tâches sont bien définies et bien réparties entre les services évitant ainsi toute anarchie ou confusion lors de leur accomplissement, le suivi et vérification rigoureux de la circulation et du contenu des documents , un archivage efficient servant à garder la trace des opérations.⁶

 **Analyse des outils techniques et commerciaux**

- Une procédure d'appel d'offres permettant d'assurer la plus grande égalité de traitement entre les candidats ainsi qu'une meilleure adaptation de la procédure à l'objet du marché ; tout **en diversifiant** les sources d'approvisionnements.
- Le lancement de l'appel d'offres se fait sur le **BAOSEM** , Son objet social principal consiste en l'édition, la diffusion et la commercialisation du bulletin des appels d'offres du secteur de

⁵ KERMALI, (Akram) et REMADNA, (Anis): Processus d'achat d'approvisionnement d'un matériels pétroliers, diplôme de fin de formation en vue de l'obtention du diplôme technicien supérieur,INSFPG, Alger, 2016, P62.)^*00000000000000000000 ⁶ Ibid.P62^J58.

l'énergie et des mines sur le territoire national et à l'étranger ainsi que la conception et la réalisation de supports de communication. Les avis d'appels d'offres sont regroupés dans une même publication spécialisée, un outil caractérisé par sa facilité d'accès pour tous les fournisseurs potentiels intéressés ;

- Une bonne maîtrise logistique qui consiste à stocker et transporter directement du matériel importé, du port ou de l'aéroport vers les parcs logistiques de la SONATRAH, juste après le débarquement ;
- L'adoption d'incoterms adéquat aux capacités de la structure d'achat en matière d'Assurance, Transport et Paiement de frais dans les cas des opérations d'importation ; l'emballage est l'affaire du fournisseur étranger, l'acheteur veille à ce que le vendeur respecte les normes internationales ;assurance à la charge de SONATRACH « tous risques» permettant de couvrir tous les risques liés à l'acheminement de la marchandise ;
- La SONATRACH bénéficie des avantages accordés par les régimes douaniers économiques RDE (Représentant en douane enregistré) tels que : l'exonération de la TVA.
- Utilisation de la remise documentaire dans 95% des opérations à valeurs. La procédure est plus souple et moins tatillonne qu'avec le crédit documentaire ;
- Le recours aux deux types de sûretés et garanties, **la caution de soumission** et de **bonne fin d'exécution**, afin de garantir le bon déroulement de l'opération

Quant au point faible nous pouvons citer :

- Le projet de contrat stipule que les clauses sont quasiment non négociables, ce qui réduit la marge de manœuvre des soumissionnaires ;
- Une lenteur dans la réparation du préjudice, en cas de contentieux (avarie, matériel manquant,...).⁷

Critère de sélection (choix du Fournisseur)

SONATRACH adopte le critère le **moins disant** pour le choix du fournisseur ce dernier favorise des conditions d'achats non appropriées ; une baisse de qualité, et un non-respect aux normes internationales.

Cette méthode reste inadaptée à l'évolution du climat des affaires modernes depuis les dernières réformes du Code des Marchés publics, le moins-disant n'est plus systématiquement retenu pour leur permettre de gagner en qualité.⁸

La Négociation

⁷ KERMALI(F) et REMADNA(A) : *Opcit*, P63.

⁸ *Ibid*, P63.

La passation des marchés au sein de la SONTRACH se fait avec une absence totale de la négociation que ce soit pour la négociation technique ou financière. Cela permet de réduire les risques liés au passations des marché et d'avoir un système plus sûr et stable mais ça laisse un manque de souplesse pour les intervenants ce qui engendre parfois des blocage parconséquant des délais plus long.⁹

✚ Présence des applications informatique (Logiciel adapté aux Approvisionnements)

La Direction Approvisionnement et transport dispose d'un logiciel SGA (système de gestion des approvisionnement) qui lui permet de suivre la requête depuis les régions ce dernier représente une base de données de toutes les requêtes d'achats permettant à ses utilisateurs un partage d'informations minimum, mais il reste très basique dans le sens ou l'utilisateur est obligé de refaire la saisie des requêtes envoyées depuis les régions, l'absences du partage d'informations entre les différents service de la DAT Alger et les autres directions régionales..¹⁰

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 :

3.1.2 Analyse SWOT du processus d'approvisionnement de l'entreprise Sonatrach

Tableau N°08 : Analyse SWOT du processus d'approvisionnement de l'entreprise Sonatrach

Forces	Faiblesses
- La fiabilité et la répartition des tâches bien faites et largement accomplies par les différents services de la Direction Approvisionnement et Transport;	- Système obsolète demande beaucoup de formalités de paperasse absence de l'outil informatique et des progiciels de la gestion de la chaine logistique.

⁹ KERMALI(F) et REMADNA(A) : *Opcit*, P64.

¹⁰ MIROUD,(S) et GOUADER, (C) : Le processus achat et approvisionnement cas SONATRACH, Rapport de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Bachelor Business et Administration, IFTG, Alger, 2015, P21.

<p>- 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 ;</p> <p>- Le logiciel SGA (système de gestion de l'approvisionnement) qui permet un partage d'informations entre les régions et la Direction Approvisionnement et Transport Alger.</p>	<p>- Non adéquation des profils des cadres, avec leur fonction et mission.</p> <p>-Lenteur dans la passation des marchés, notamment le Processus d'Appel d'offres qui nécessite le respect de long délais à cause des procédures fortement formalisé ;</p> <p>-Formalités très contraignantes, et lourdeur des démarches administrative.</p> <p>-Un critère de choix de Fournisseur (moins disant) qui pénalise qualitativement les approvisionnements.</p>
<p>Opportunités</p>	<p>Menace</p>
<p>- Capacité d'accès aux moyens financiers au nouveaux savoir-faire, aux connaissances nouvelles tant techniques, que technologiques.</p>	<p>- Concurrence internationale</p>

Source : MIROUD, (S) et GOUADER, (C) : Le processus achat et approvisionnement cas SONATRACH, Rapport de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Bachelor Business et Administration, IFTG, Alger, 2015, P20.21.

3.2 Recommandations :

À partir de cette analyse et des principales faiblesses du système approvisionnement de l'entreprise Sonatrach, nous allons essayer de proposer quelques recommandations qui permettront l'amélioration de la performance du processus d'approvisionnement :

- **Ressources humaines affectées à la Fonction Approvisionnement**

La direction des ressources humaines doit recruter du personnel spécialisé pour pallier à l'accroissement des besoins des utilisateurs ; cela pourrait résoudre les problèmes liés au retard du traitement des dossiers.

Il y a lieu de former périodiquement l'ensemble du personnel de la structure d'Achats en lui permettant d'acquérir des techniques de gestion nouvelles, d'avoir un meilleur niveau , d'évoluer dans sa fonction et d'améliorer l'efficacité du processus d'Approvisionnement.

Ce développement continu pourrait être réalisé et assuré par des formations continues spécialisées en

Algérie ou à l'étranger .Planifier ou curative selon le besoin de la structure aussi favoriser la participation aux différents séminaires dédiés à la fonction Achat.

- **L'Expression du Besoin**

Avant de lancer le processus d'achat, le besoin doit au préalable bien exprimé dans le moindre détail par l'utilisateur sous l'assistance de la structure d'Achat ; de telles mesures éviteraient l'anfractuosité des Appels d'offres ou la non-conformité des matériels acquis.

L'acheteur doit aider les utilisateurs de l'entreprise dans l'expression et la description de leurs besoins pour ainsi éviter des achats prématurés ou inutiles .L'identification du besoin permettra à l'acheteur d'orienter leurs choix en fonction du marché.

La fonction d'achat doit orienter les choix des composants entrant dans la production suivant les disponibilités du marché ; proposer des améliorations des intrants ainsi que les sources d'approvisionnements disponibles.

- **Suivi de la Requite**

Dans le cadre de suivi de la requête d'achat sur le Système de Gestion d'Approvisionnement (SGA), il est utile et nécessaire d'avoir le partage d'information sur ce dernier , entre les Directions Régionales et la Direction d'Approvisionnement au siège d'Alger afin de ne pas refaire la saisie des requêtes et d'avoir un suivi rigoureux.

- **Déroulement appel d'offre**

Le déroulement de la procédure d'appel d'offre, il est plus intéressant que cette dernière se déroule en une seule étape (technique et commerciale), au lieu de deux afin d'optimiser les délais de livraison et réduire les retards pour répondre au mieux aux besoins des utilisateurs.

- **Critère de choix du Fournisseur**

- La méthodologie de sélection et d'évaluation des fournisseurs est tout d'abord une aide à la décision.

Cela évite d'être trop subjectif dans le choix des fournisseurs et de laisser libre cours à des impressions parfois trompeuses.

Contrairement aux moins-disant comme critère adopté par SONATRACH pour les marchés fournitures, le mieux –disant constitue un choix économiquement judicieux.

- **Base de Données Fournisseurs et Etude de Marché**

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, ientreprise.com, www.acheteursinfo.com, www.entreprise-internet.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.

- **La Communication dans L'Environnement de L'Entreprise**

Assurer une bonne gestion des relations avec l'ensemble des fournisseurs potentiels afin d'obtenir des privilèges dans les relations commerciales .Pour garder une bonne image dans le domaine d'activités, il serait prudent d'éviter des litiges avec les différents fournisseurs et favoriser par conséquent la relation de partenariat, et d'éviter surtout les retards qui peuvent mettre en péril la relation Acheteurs/Vendeurs telle que la libération des Cautions.

- **Une politique d'approvisionnement bien définie basées sur des objectifs précis**

La structure d'Achats doit fixer des objectifs à atteindre pour la fonction Approvisionnement d'une façon claire et précise partager par tous afin de permettre à l'entreprise d'avoir une vision claire au sujet de la politique des approvisionnement à mettre en place pour l'intérêt de l'entreprise .Cette politique doit passer obligatoirement par une procédure d'approvisionnement qui fera toujours l'objet de créativité et d'innovation.

Conclusion

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté d'abord l'entreprise Sonatrach, ensuite nous avons décrit son processus d'approvisionnement. Nous avons enfin procédé à l'analyse de ce dernier. Après cette analyse, nous avons proposé des recommandations.

***Conclusion
Générale***

Conclusion générale

Le service d'approvisionnement occupe une place importante dans l'entreprise. Il doit donc pour cela, faire l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants car la compétitivité de l'entreprise peut être particulièrement affectée.

Un système de gestion des approvisionnements performant constitue donc un facteur clé de succès pour toute entreprise de nos jours.

L'objectif de ce travail est de mettre en lumière la fonction menée par la structure d'achats de la Division Production de SONATRACH et ce, à travers l'étude du Processus d'Approvisionnement, et des formalités relatives notamment aux modes de passation des marchés et ses applications.

Après avoir pris connaissance de l'environnement de la Sonatrach nous avons constaté qu'il y a en place un système de gestion des approvisionnements. Ainsi nous nous sommes rendu compte que ce système regorge de nombreuses failles ce qui a confirmé notre deuxième hypothèse « Le système d'approvisionnement de SONATRACH a des limites qui freinent ses intervenants ».

A travers notre analyse nous avons aussi constaté que la Direction Approvisionnement et Transport joue un rôle vital au sein de la division production, elle répond aux besoins des utilisateurs dans de meilleures conditions, pour le développement des activités de l'entreprise qu'elles soient commerciales ou industrielles, et ceci par :

- L'appel à la concurrence (Appel d'offres) comme mode de passation, favorisant la transparence, l'égalité et la concurrence.
- L'adoption d'incoterms adéquat aux capacités de la structure d'achat en matière d'Assurance, Transport et Paiement de frais dans les cas des opérations d'importation.
- Un contrat d'achat qui traduit une maîtrise suffisante de la gestion des risques et le bon contrôle de l'engagement commercial de la structure d'achat.
- La fiabilité et la répartition des tâches bien faites et largement accomplies par les différents services du commerce extérieur tel que l'assurance, le transit, le paiement et le dédouanement.

Par contre la procédure d'Achat présente des insuffisances et des points faibles à savoir :

- La lenteur du processus d'Appel d'offres, l'utilisation abusive de la paperasse et le taux d'anfractuosité important causé par des complications à ordre technique et administratif.
- Un critère de choix de Fournisseur (moins disant) qui pénalise qualitativement les approvisionnements.
- Une absence quasiment totale de négociations Acheteur /Vendeur qui condamne la DAT d'améliorer sa performance d'Achats (Coût, qualité et Prix).
- Un système que partiellement automatisé malgré les moyens que possède l'entreprise pour Accéder à de nouveaux savoir-faire et de connaissances nouvelles tant techniques, que technologiques.

Ainsi, nous avons confirmé notre hypothèse principale : « L'entreprise dispose de tous les moyens et les compétences nécessaires pour garantir une gestion efficace qui lui permet d'assurer la bonne marche de ses activités, mais malheureusement, ces moyens ne sont pas efficacement exploités.»

Notre étude nous a permis aussi de confirmer notre troisième et première hypothèse respectivement à travers l'aspect théorique de notre travail et à travers nos résultats d'analyse après les entretiens que nous avons menés.

En outre, l'amélioration du Processus d'approvisionnement nécessite une meilleure optimisation pour le rendre plus performant et ceci à travers :

- la mise en place d'une stratégie d'approvisionnement qui coïncide à la stratégie globale de l'entreprise, par l'adoption d'une nouvelle vision plus moderne basée sur les techniques permettant de multiplier le nombre de fournisseurs .Au mieux évaluer afin de choisir les meilleurs partenaires en se basant sur un critère de choix favorisant la qualité de la fourniture achetée et maîtriser les coûts d'achats en introduisant des techniques de négociations .
- La mise en place d'un système automatisé ; des logiciels informatiques spécialisés permettent d'optimiser les différentes étapes du processus logistique : la prévision des ventes, la synchronisation des données entre les différents services de l'entreprise concourant à la fonction logistique, et enfin la gestion opérationnelle des flux physiques, de la gestion des commandes à la gestion des entrepôts. Ces logiciels, développés par des éditeurs spécialisés, doivent évidemment être capables de

dialoguer entre eux dans l'entreprise, mais aussi de plus en plus, avec les systèmes d'informations des partenaires commerciaux impliqués dans la chaîne logistique.

Ceci dit, la vastitude du thème et le temps limité ont été les principales difficultés dans l'élaboration de ce travail, néanmoins ce dernier fut une expérience riche, que ce soit au niveau professionnel, des acquis théoriques ou encore des contacts humains.

Il serait intéressant d'apporter un plus à ce travail, et ce en se basant sur l'une des étapes du processus d'approvisionnement : (prévisions, expéditions, dédouanement ou transport) afin de mieux diagnostiquer le processus, étape par étape, et essayer de l'optimiser avec les outils et moyens adéquats.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- Alain (D), et autres : *Stratégie* ,édition PEARSON Education, Paris, 2009.
- AUGER, (Pascal) : *Manager des situations complexes*, Edition, DUNOD, Paris, 2008.
- BENACHNHOU, (A) : *Planification et développement en Algérie 1962-1980*, Alger, 1980.
- BENISSAD, (M) : *Economie du développement de l'Algérie. Sous-développement et socialisme*, Alger, (OPU 103) et Economica, Paris, 1979.
- BERNARD(F) et SALVIAC (E) : *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, édition MAXIME, Paris, 2010.
- BOUDERSA, (M) : *La ruine de l'économie algérienne sous Chadli*, éditions RAHMA, Alger, 1993.
- BOUZIDI, (A) : *Questions actuelles de la planification algérienne* , édition ENAP/ENAL, Alger.
- BRUEL, (O) et MENAGE, (P) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition, DUNOD, Paris, 2014.
- DARBELET, (M) et autres : *notions fondamentales de management*, FOUCHER, Alger, 2004.
- DARBELET (M), et autres : *L'essentiel sur le management*, éditions BERTI, Alger, 2009.
- Daniel, (T), Hervé, (M) et Jacques, (C) : *La logistique D'entreprise ' vers un management plus compétitif '* , édition, DUNOD, Paris, 1998.
- EGM : *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, édition DALLOZ, Paris,1999.
- HELENE, (P), *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000.
- HADJ NACER, (R) : *Les cahiers de la réforme-rapport sur l'autonomie des entreprises*, édition ENAG, Alger, 1989.
- JACQUES, (B) : *système d'approvisionnement et gestion des stocks*, édition d'organisation université, 1991.
- LAMIRI, (A) : *Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché*, édition PRESTCOM, Alger, 1993.

- LEENDERS, FEARON et NOLLET: *la gestion des approvisionnements et des matières*, édition gaetan morin, Paris, 1998.
- MALM, (B) : *Fonction achat : méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur*, édition EMS, Paris 2010.
- MARTIN, (C): *Logistics and Supply Chain Management*, édition Prentice Hall, Londres, 1998.
- PHILIPPE, (P) : *toute la fonction achats*, édition DUNOD, Paris, 2003.
- PEMOR, (Y) et FENDER, (M) : *logistique : production distribution soutien*, édition DUNOD, Paris, 2010.
- SAMII, (A) : *Stratégies logistiques : fondement, méthodes, application*, édition DUNOD, Paris, 2001.
- YVES, (P) et FENDER, (M) : *Logistique production, soutien*, édition Dunod, Paris, 2008.

- **Revues et articles :**

- Code des marchés publics Algérien, 2013, article 27, P.17.
- Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, Alger, 2013 décision E-025 « A-408 (R18) » P19, article 19.
- FULCONI (F) et PACHE (G) :« *Entre innovation et optimisation : la décision en logistique à la croisée des chemins* », Management & Avenir 2011/8 (n° 48), p. 158-178.
- BOUYACOUB, (A) :«*La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché* », in Revue CREAD N° 39, 1997, p.6
- HADAD, (Abdellah): «*L'évolution de la réglementation des marchés publics et ses conséquences*», in Revue affaire administratives, N°8. P 35.

3 Les travaux universitaires :

- ARDA, (Y) : *Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et Optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées*, thèse de doctorat en système industriels, université de Toulouse, 2008.
- 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.

- BELALIA, (H) : *Contribution à l'amélioration de délai du processus d'achat au sein de la Direction Approvisionnement et Transport*, Projet professionnel de fin de formation, Institut Algérien du Pétrole, Ecole de Boumerdes, 2018.
- BOUKAIS, (A), *Analyse des systèmes d'approvisionnements au sein de la division production Sonatrach*, Mémoire de licence, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2012.
- HANINE, (A) : *la procédure de passation de marchés publics, mémoires de Master en Administration publiques*, Ecole Nationale d'Administration française, 2008.
- IGHSSANENE, (Abderrahmane) : *les opérations du commerce international étude de cas SONATRACH*, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention Bachelor in business administration, option ingénieur d'affaire, Institut International de Management, Alger, 2008.
- KERMAI, (Akram) et REMADNA, (Anis): *Processus d'achat d'approvisionnement d'un matériels pétroliers*, diplôme de fin de formation en vue de l'obtention du diplôme technicien supérieur,INSFPG, Alger, 2016.
- MIROUD, (S) et GOUADER, (C) : *Le processus achat et approvisionnement cas SONATRACH*, Rapport de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Bachelor Business et Administration, IFTG, Alger, 2015.

4 **Site Web**

- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Flux>
- <http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm>
- https://www.memoireonline.com/09/09/2677/m_Objectifs-et-methodes-du-flux-tendu-au-niveau-de-la-production-et-du-financement0.html
- https://www.memoireonline.com/04/12/5691/m_Analyse-de-l-optimisation-des-flux-logistiques-comme-facteur-de-matrise-de-la-gestion11.html
- https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.foadmooc.auf.org%2FIMG%2Fdoc%2FLogistique.doc&ei=u9KXVaHBEbLZ7QaOqI_QAg&usg=AFQjCNEx0UU5E21mABSrHCvM3AiKg7Akfg&bv=bv.96952980,d.ZGU
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus/64066>
- <https://fr.linkedin.com/pulse/definition-et-fonctions-du-cycle-achats-jonathan-gnagbo>

- 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
- https://www.sonatrach.com/images/Pr%C3%A9sentation_SH_compressed.pdf
http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/energie/sonatrach-offre-12-000-emplois-22-02-2018-182689_289.php

5 Autres sources

- RAHAL, (F) : *Logistique global / supply chain management*, Cours, Ecole des Haute Etudes commerciale, Alger, 2017, P15.
- SONATRACH, *rapport de training à la Direction Approvisionnement & Transport (DAT)*, Alger, Rapport, 2016.

Annexes

Liste des Annexes

N°	Titre
01	Guide entretien
02	Bon de mouvement matériel
03	Requête d'achat
04	BAOSEM
05	L'application SGA
06	Notification de contrat
07	Bon de commande
08	Minute commande
09	Demande d'imputation bancaire
10	SWIFT
11	Avis d'assurance
12	Avis d'arrivée

Annexe N°01 : Guide entretien

Bonjour, nous remercions votre bienveillance de nous recevoir et de consacrer un peu de votre temps à notre étude portant sur le processus d'approvisionnement international, cet entretien est réalisé dans le cadre de d'élaboration d'un mémoire de master en science commerciales dont le thème s'intitule : « Analyse du processus approvisionnement international au sein d'une société du secteur public».

Objectif : s'assurer du bon fonctionnement du processus approvisionnement international de la DAT	
Volet N° 0 : S'assurer du bon fonctionnement du processus en général	
Question	Commentaires
Existe-il un système d'approvisionnement ?si oui lequel ?	
Est-ce qu'il est clair et maîtrisé ?	
Répond-il à l'exigence en matière de maîtrise de la fonction approvisionnement ?	
Selon vous qu'elle est l'étape du processus qui prend plus de temps	
Le système nécessite il des améliorations si oui lesquels ?	
A quelle fréquence les applications informatiques sont intégrées dans le processus ?	

Objectif : s'assurer du bon fonctionnement du processus approvisionnement import de la DAT

Volet N° 1 : S'assurer que les besoins sont exprimés et bien planifié a temps

Question	Commentaires
Les requêtes sont-elles bien renseignées ?	
Les besoins sont-ils bien communiqués	
Les besoins sont-ils exprimés en tenant compte des délais d'approvisionnement par rapport au niveau des stocks prévision de production ?	
Recevez-vous à temps les originaux du document envoyé par les régions	
Considérez vous que la durée moyenne de traitement des requêtes soit satisfaisante	

Objectif : s'assurer du bon fonctionnement du processus approvisionnement international de la DAT

Volet N2 : s'assurer que les commandes sont passées après une recherche et une sélection adéquate des fournisseurs

Question	Commentaires
Consultez-vous plusieurs fournisseurs pour vos achats	
La liste des fournisseurs est-elle issue d'une procédure de pré qualification et homologation ou sur la base des relations historiques avec les fournisseurs ?	
La liste des fournisseurs sélectionnés fait-elle l'objet de mise à jour régulière ?	
Avez-vous des fichiers fournisseurs ?	
Les fournisseurs sélectionnés fournissent-ils un service client satisfaisant ? Et avez-vous un système de notation ?	

Recevez-vous à temps les originaux des documents envoyés par les fournisseurs	
---	--

Objectif : s'assurer du bon fonctionnement de la gestion approvisionnement international de la DAT

Volet N3 : s'assurer du bon choix du processus de sélection des fournisseurs

Question	Commentaires
Le choix du processus de sélection est-il imposé par la procédure de passations des marchés a la Sonatrach	
Existe-il des cas qui dérogent a la règle ? Si oui lesquels ?	
Considérez-vous que les délais de traitement des différents processus sont en adéquation avec les impératifs de production	

Objectif : s'assurer du bon fonctionnement du processus approvisionnement international de la DAT	
Volet N4 : s'assurer que les commandes (en quantité et qualité) sont livrées au moment opportun	
Question	Commentaires
Les commandes sont-elles lancées à temps	
Les fournisseurs respectent-ils les délais de livraison	
Recevez-vous toujours vos commandes conformes en termes de quantités et de qualités	
Avez-vous très souvent des frais de magasinage et surestaries à payer ?	

Objectif : s'assurer du bon fonctionnement de la gestion approvisionnement international de la DAT	
Questionnaire N5 : s'assurer que les paiements sont réglés à temps	
Question	Commentaires
Le mode de paiement privilégié à la Sonatrach est-il REMDOC ? Si non, lequel ?	
Est-ce que les	

paiements font toujours l'objet de provisions ?	
Avez-vous présentement des factures non payé ? Si oui pour quelle raisons ?	

Annexe N°04 : BAOSEM

35
100 DA

BAOSEM

Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Énergie et des Mines

Abonnement **version internet**

20 250 DA TTC Société de droit algérien
600 € Société de droit internationale

www.baosem.com

Un sens Objectif...
...Une Image fidèle

Site de production
Références
Banque d'images personnalisée

Événements
chantier

BAOSEM
Édition et Publicité propose de nombreuses prestations photo et est en mesure de répondre à toutes vos demandes particulières que ce soit au niveau du reportage ou du rendu.

Contact : Sarl BAOSEM Édition et Publicité
125, Bois de Carré 111, Dely Brahim Alger

Telephone
001 21 51 92
001 21 51 96

Fax
001 21 61 18
001 21 63 59

PUBLICITE

(EPE/SPA) **ENTREPRISE DES SERVICES ET ACTIVITES D'ISOLATION**
مؤسسة خدمات و نشاطات العزل

Travaux d'Isolation Bâtiment

- * Faux Plafonds
- * Traitement des Murs
- * Surfaces et Autres
- * Cloisons
- * Escaliers

Commercialisation Des Produits d'Isolation Industrielle et Bâtiment

FR 07:44 20/05/20

Annexe N°05 : L'application SGA




Annexe N° 06 : Notification du contrat

0018 (2).pdf - Adobe Reader

Fichier Edition Affichage Document Outils Fenêtre Aide

1 / 1 75% Rechercher


Activité Amont
Division Production

CECA S.A
89, Boulevard National F
92 257 La Garenne
Colombes Cedex
France


A l'attention de Monsieur BENNACER Toumert

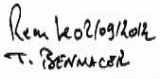
DAT/DA/N° 2684 /12 Alger, le 02/09/2012


Objet : Notification du contrat N° E12/DP-AT/008

Conformément à l'article n°32 du contrat suscité, ayant pour objet la fourniture de : 3000 fûts d'inhibiteurs de dépôts INIPOL AD32

Nous avons le plaisir par la présente de vous notifier la date d'entrée en vigueur du contrat, qui est fixée au 02/09/2012


D. Moudak
Directeur Approvisionnement & Transport
Division Production
Activité Amont Sonatrach


T. BENNACER


CECA
89, Boulevard National
F - 92257 LA GARENNE-COLOMBES Cedex
Tél : +33 (0)1 49 23 30 00 Fax : +33 (0)1 49 00 30 01
Boite aux lettres au capital de 100 000 000 F
773 728 026 RCS Nanterre S - N° SIRET : 773 728 065
Appartient au Groupe Sonatrach - F 0805 LA GARENNE-COLOMBES Cedex

FR 15:01 19/05/2014

Annexe N°07 : Bon de commande

0009 (2).pdf - Adobe Reader

Fichier Edition Affichage Document Outils Fenêtre Aide

1 / 1 100% Rechercher

COMMANDE

HI932/A

ALGER, le 15/10/2012 1 / 1

Division Production
8, Chemin du Réservoir
HYDRA 18035 - ALGER
Tel : 021 54.92.00/0 21 60.72.44
R. C Alger 79 B 17

Fournisseur **CECA SA**
Adresse 89 BOULEVARD NATIONAL F 92257 LA
GARENNE COLOMBES

Notre Consultation
SH/DP-AT/047/11/P

Votre Référence
02101140 DU 11/10/12

N° Contrat
E12/DP-AT/008

1	INIPOL AD 32 (640 FUTS X 250 KG)	640	F	422,500	270 400,00

Facture à établir :

Hors taxe

- Préciser le pays d'origine par item
- A faire parvenir en 12 exemplaires
- Indiquer le n° de la commande

MONTANT HT 270 400,00

MONTANT TOTAL CFR HT EUR 270 400,00

REGLLEMENT Remise Documentaire à B.E.A Djenane El-Malk Hydra Alger

Emballage

Mode et lieu de livraison CFR PORT D'ALGER

Clauses exceptionnelles

LIVRAISON (départ fournisseur)
acceptée au.....15/02/2013

Arrêtée cette commande à la somme de **DEUX CENT SOIXANTE DIX MILLE QUATRE CENTS**
EUR

Signature

**Directeur de la Division
Production**

D. BACHI BENSaad



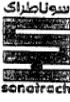
FR 08:51
20/05/2014

Annexe N°09 : Demande d'imputation bancaire

0014 (2).pdf - Adobe Reader

Fichier Edition Affichage Document Outils Fenêtre Aide

1 / 1 100% Rechercher



سوناتراكي
SONATRACH

Alger le, 01 OCT. 2012

N° R.C: 16/00.00 1376.B.00 DU
15/08/10

Division Production
Activité Amort
Direction Finances & Comptabilités

DPR/DFC/22/N° 114/2012

Compte Bancaire Mouvementé
002 00005 05 032 70 303 49 Code
Agence 005

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 Ojenane El Malik
Hydra - Alger

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.

BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE
AGENCE SITE SONATRACH HYDRA 005
DOMICILIATION - IMPORT -

160317 20/12 4 10 000 ALGER

ALGER LE 01 OCT. 2012

CONTRAT D'APPLICATION N° E12/DP-AT/008

Fournisseur : CECA S.A France



Objet : La fourniture d'inhibiteurs de dépôts (INIPOL AD 32)

Imputation Analytique : 420 104

COÛT DU MONTANT TRANSFERABLE : 1 267 500.00 EUROS

T - D	Nature	Ventilation	
		Montants Devises	Cours : 102.8289 C/V Dinars
29 20 90 99	FOURNITURES	1 267 500.00	130 120 188.78
	TOTAL :	1 267 500.00	130 120 188.78

8, Chemin du Réservoir - Hydra - 16035 Alger - BP. 151 Hydra - Tél. : 021.60.72.44 - Télex Sonaprod n° 86042 - 66133 - 66134 - 66168

FR 13:56 19/05/2014

Annexe N°10 : SWIFT

0008 (2).pdf - Adobe Reader

Fichier Edition Affichage Document Outils Fenêtre Aide

1 / 1 100% Rechercher

Swift_021021433446LDE_ISS.txt

BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE D'INTERETS AU TAUX DE 12 PCT L AN QUI COMMENCERONT A COURIR A PARTIR DU HUITIEME JOUR DE LA DATE DE MISE EN JEU DE LA CONTRE-GARANTIE JUSQU AU JOUR DU PAIEMENT EFFECTIF. CES INTERETS SERONT CAPITALISES S'ILS SONT DUS POUR UNE ANNEE ENTIERE.

NOUS RENONCONS EXPRESSEMENT A NOUS PREVALOIR D'UNE QUELCONQUE EXCEPTION TIREE DES TERMES DU CONTRAT LIANT CECA SA ET SONATRACH DIVISION PRODUCTION POUR AUTANT QUE BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE JUSTIFIE PAR SWIFT AUTHENTIFIE QUE SONATRACH DIVISION PRODUCTION A MIS EN JEU LA GARANTIE.

LES COMMISSIONS, FRATS ET TAXES DECOULANT DE LA PRESENTE CONTRE-GARANTIE SERONT SUPPORTES PAR NOUS A COMPTER DE LA DATE D'EMISSION DE LA GARANTIE EN FAVEUR DU BENEFICIAIRE JUSQU'A L'EXTINCTION DE LA PRESENTE CONTRE-GARANTIE TELLE QUE DETERMINEE CI-DESSOUS.

LA PRESENTE CONTRE-GARANTIE ENTRERA EN VIGUEUR A COMPTER DE LA DATE D'EMISSION DE LA GARANTIE EN FAVEUR DU BENEFICIAIRE SUS-CITE ET SERA AUTOMATIQUEMENT NULLE 1 MOIS APRES LA JUSTIFICATION PAR LA SOCIETE GENERALE A BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE DE L'ETABLISSEMENT DU PROCES VERBAL DE RECEPTION DEFINITIVE DES FOURNITURES ET/OU PRESTATIONS DE SERVICE, OBJET DU CONTRAT SUSVISE ET AU PLUS TARD LE 03 JANVIER 2015.

TOUT LITIGE NE DE L'EXECUTION DE LA PRESENTE CONTRE-GARANTIE SERA SOUMIS A LA COMPETENCE DES TRIBUNAUX ALGERIENS ET A L'APPLICATION DE LA LOI ALGERIENNE.

MERCI DE BIEN VOULOIR REMETTRE L'ACTE AU BENEFICIAIRE A VOTRE AGENCE HYDRA SH 005, DJENANE EL MALIK, HYDRA ALGER, ALGERIE.

MERCI DE BIEN VOULOIR NOUS ADRESSER UNE COPIE DE L'ACTE EMIS A SOCIETE GENERALE, GTPS/GTB/TRA/OPE/GAR, IMMEUBLE CRISTALLIA, 189, RUE D'AUBERVILLIERS, 75886 PARIS CEDEX 18, FRANCE.

REMERCIEMENTS ET SALUTATIONS

SOCIETE GENERALE PARIS
INTERNATIONAL GUARANTEES DEPT
CELINE LECOCQ
CELINE.A.LECOCQ(AT)SOCGEN.COM

:72: INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

FR 08:58 20/05/2014

Annexe N°12 : Avis d'arrivée

Avis D'arrivée.pdf - Adobe Reader

Fichier Edition Affichage Document Outils Fenêtre Aide

1 / 1 100% Rechercher

سولطراي
sonatrach
ACTIVITE AMONT
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION AT

Avis d'Arrivée

Alger le :

Veuillez noter la réception par notre service du document suivant :

➤ Avis d'arrivée Expédition : MARITIME

N° TST:

N°CNT	Nbr colis	Poids	Arrivée : Prov. / Dest.	N° Contrat	Fournisseur
 KG	ANVERS	E 12 DPAT 008	CECA

FR 15:07 20/05/2014

***Table des
matières***

Table des matières

Remerciement

Résumé

Abstract

ملخص

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 2

Chapitre I : Cadre conceptuel de la logistique 6

Section1 : Notion et définition de la logistique 7

1.1 Historique de la logistique..... 7

1.1.1 Origine..... 7

1.1.2 Evolution..... 7

1.2 Concept et définition 8

1.2.1 Définition de la logistique 8

1.2.2 Définition des logistiques 9

1.2.2.1 La logistique d’approvisionnement 9

1.2.2.2 La logistique d’approvisionnement général 10

1.2.2.3 La logistique de production 10

1.2.2.4 La logistique de distribution 10

1.2.2.5 La logistique militaire 10

1.2.2.6 La logistique de soutien..... 10

1.2.2.7 Une activité dite service après-vente 10

1.2.2.8 Des réserves logistiques..... 10

1.3 La chaîne logistique 11

1.3.1 Définition 11

1.3.2 De la logistique a la supply chain	11
1.3.3. Différence entre logistique et supply chain	13
1.4 Les différents types de flux logistique	14
1.4.1 Définition des flux	14
1.4.2 Différents types de flux	14
1.4.2.1 Les flux physiques	14
1.2.2.2 les flux d'information	15
1.2.2.3 Les flux financiers	16
1.4.3 Les flux logistiques	16
1.4.3.1 Les flux logistiques interne	16
1.4.3.2 Les flux logistiques externe	16
1.5 Les enjeux de la logistique	17
Section2 : La fonction achat	18
2.1. Définition	18
2.2. La mission de la fonction achat	18
2.3. Les objectifs	18
2.4 Les différentes catégories d'achat	19
2.5. Dichotomie entre la fonction achat et approvisionnement.....	19
2.6 Lien entre la fonction achat et approvisionnement	21
2.7 Le processus achat	22
2.7.1 Les étapes du processus achat	23
2.7.1.1 Définir le politique achat	23
2.7.1.2 Analyser les dépenses	23
2.7.1.3 Analyser le marché des fournisseurs	24
2.7.1.4 Analyser les besoins	24
2.7.1.5 Etablir la stratégie achat	24
2.7.1.6 Consulter les fournisseurs	25
2.7.1.7 Sélectionner les fournisseurs	25
2.7.1.8 Négocier avec les fournisseurs	26
2.7.1.9 Mettre en place les contrats	26
Section3 : La fonction approvisionnement.....	27
3.1. Définition de la fonction approvisionnement.....	27

3.2. Objectifs et missions de la fonction approvisionnement.....	28
3.3. Les prérogatives du service approvisionnement	32
3.4 Lien de l'approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise	33
3.4.1 Lien entre la fonction approvisionnement et la logistique	33
3.4.2. Lien entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de l'entreprise	35
3.4.2.1 Direction générale	35
3.4.2.2 La fonction achat	35
3.4.2.3 La production	35
3.4.2.4 Commerciale/Vente	35
3.4.2.5 Finance et comptabilité	35
3.4.2.6 La qualité	35
3.5 Les indicateurs de la fonction approvisionnement	36
3.5.1 Le délai de l'approvisionnement	36
3.5.2. Le cout d'approvisionnement	36
3.5.3. Le taux de service fournisseur	38
3.6 Les méthodes d'approvisionnement	39
3.6.1 La méthode complètement périodique	39
3.6.2. La méthode à point de commande	40
3.6.3. La méthode d'approvisionnement à date fixe et a point fixe	40
3.6.4. La méthode d'approvisionnement a date variable et quantité variable	40
3.7 Le processus d'approvisionnement	41
3.7.1 Définition	41
3.7.2. Les étapes du processus d'approvisionnement	41
3.7.2.1 Calcul du besoin	42
3.7.2.2 Passassions des commandes	42
3.7.2.3 Suivie de livraison	42
3.7.2.4 La réception	43
3.7.2.5 Le contrôle quantitatif	43
3.7.2.6 Le paiement de la facture fournisseur	44
3.8 La gestion de Stock	45

3.8.1 Définition d'un stock	45
3.8.2. La gestion d'un stock.....	45
Chapitre II : Aperçu sur la procédure de passation des marchés au sein de la SONATRACH	49
Section1: Les EPE en Algérie et présentation des marchés publics	50
1.1 Les EPE en Algérie	50
1.1.1 Avant l'indépendance	50
1.1.2 Durant la période de planification	51
1.1.3 Apres la période de planification	54
1.1.4 Les structure des EPE	50
1.1.4.1 La structure organique	55
1.1.4.2 La structure financière	56
1.1.5 L'autonomie des EPE.....	57
1.2 Présentation des marchés publics	59
1.2.1 Définition	59
1.2.2 Champ d'application	59
1.2.3 Les principes fondamentaux des achats publics	60
Section2 : Les modes de passassions des marchés publics	63
2.1. Passassions de marché par appel d'offre	63
2.1.1. Les formes d'appels d'offre	63
2.1.2. Principe des appels d'offre	64
2.1.2.1. Elaboration du dossier d'appel d'offre	65
2.1.2.2. Considération technique	66
2.1.2.3. Considération financière	66
2.1.3. Contenu du dossier d'appel d'offre	67
2.1.4. Processus des appels d'offre	67
2.1.4.1. Soumission en une seule étape	69

2.1.4.2. Soumission en deux étapes	69
2.1.4.3. Ouverture des plis	70
2.1.4.4. Examen et évaluation des offres techniques	71
2.1.4.5. Ouverture et examen des de l'offre financière	73
2.1.4.6. Notification d'attribution du marché	74
2.2. Passations de marché en gré à gré	75
2.2.1. Définition du gré à gré	75
2.2.2. Forme du gré à gré	75
2.2.3. Condition de recours au gré à gré	76
<u>Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil</u>	80
Section1 : Présentation de l'entreprise Sonatrach	80
1.1 Historique	80
1.2 Présentation générale de la sonatrach	81
1.3 Les filiales et participations	83
1.4. Organisation de Sonatrach	84
1.4.1 La Direction générale	84
1.4.2 Les structures opérationnelles	85
1.4.3 Structures fonctionnelles	87
1.5 Missions et objectifs de la Sonatrach	94
1.5.1 Missions principales de la Sonatrach	94
1.5.2 Objectifs de l'entreprise Sonatrach	94

Section2 : Présentation de la Division Production (DP)	95
2.1. Présentation de la division production	95
Section3: Présentation de la Direction Approvisionnement et Transport (DAT)	96
3.1. Le département Ordonnancement et commerce extérieur	97
3.2. Département codification et gestion des stocks	102
3.3. Département achat	103
3.4. Département codification et gestion des stocks	105
3.5. Département logistique	106
<u>Chapitre IV</u> : Analyse du processus d’approvisionnement international au sein de la sonatrach	109
Section1 : Méthodologie de l’étude	110
1.1 Le modèle d’analyse	111
1.2 Les outils de collecte de données	112
1.2.1 L’entretien	112
1.2.2 La revue documentaire	112
1.2.3 L’analyse SWOT	112
1.3 La population rencontrée	113
Section2 : Le déroulement du processus approvisionnement international au sein de la Sonatrach	114
2.1 Emission du besoin	120
2.2 Elaboration de la requête	120
2.3 Elaboration de cahier de charge	121
2.4 Lancement de l’avis d’appel d’offre et son exécution	122
2.5 Dépôt des offre par les soumissionnaires	122
2.6 Ouverture des plis technique et commerciale	122
2.7 Domiciliation	123
2.8 Les modes de paiement	124
2.9 Dédouanement de la marchandise	126
2.10 Facturation et valorisation de la marchandise	128

Section3 : Analyse des résultats et recommandations	130
3.1 Présentation et analyse des résultats de l'étude	131
3.1.1 Résultat de l'analyse	134
3.1.2 Analyse SWOT.....	134
3.2 Recommandations	135
Conclusion générale	140
Bibliographie	
Annexes	