

**Ecole des Hautes Etudes commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de Fin de Cycle en vue de l'Obtention du Diplôme
de Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Affaires Internationales

Thème :

**L'optimisation des délais d'une opération
d'importation d'un équipement pétrolier
ETUDE DE CAS : SONATRACH Division
production**

Elaboré par :

Mlle BENTAYEB Khaoula.

Dirigé par :

**M. Belkacemi Mohand Amokrane
Maître de Conférences (A) à l'EHEC**

11^{ème} Promotion

Juin 2024

**Ecole des Hautes Etudes commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de Fin de Cycle en vue de l'Obtention du Diplôme
de Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Affaires Internationales

Thème :

**L'optimisation des délais d'une opération
d'importation d'un équipement pétrolier
ETUDE DE CAS : SONATRACH Division
production**

Elaboré par :

Mlle BENTAYEB Khaoula.

Dirigé par :

**M. Belkacemi Mohand Amokrane
Maître de Conférences (A) à l'EHEC**

11^{ème} Promotion

Juin 2024

Remerciements

Je tiens à présenter mes remerciements les plus sincères et ma gratitude aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail ainsi qu'à la réussite de ce stage pratique.

Je tiens à remercier, dans un premier temps, toute l'équipe pédagogique de l'École des Hautes Études Commerciales, en commençant par mon encadrant, Monsieur BELKACEMI MOHAND AMOKRANE, Maître de Conférences « A » à l'EHEC d'Alger, pour ses précieux conseils, ses orientations judicieuses, sa sympathie, et pour le temps qu'il m'a consacré.

Je tiens également à remercier tous mes professeurs de l'EHEC pour leur dévouement et leur engagement durant mes cinq années de cursus.

Je souhaite remercier tout particulièrement Madame TOUNSI YASMINA pour son soutien indéfectible, son amabilité, et son coaching au sein de l'entreprise SONATRACH.

Je tiens à remercier aussi tout le personnel de DP et APT de la société SONATRACH.

Que tous ceux qui m'ont aidé dans la réalisation de ce travail trouvent ici l'expression de ma gratitude.

Résumé

Le commerce international englobe l'ensemble des biens, services et flux financiers échangés entre deux pays. Il correspond à l'organisation des échanges de marchandises entre différents espaces économiques nationaux. Ces transactions génèrent une importante circulation de flux réels et monétaires, ce qui entraîne de nombreux risques. Il est donc crucial pour un importateur de maîtriser les rouages du commerce international et les différentes formalités liées à l'achat international.

Notre analyse portera sur la définition des aspects relatifs aux opérations d'importation, en particulier les différentes étapes du processus et les méthodologies de gestion du temps, en mettant l'accent sur les mesures permettant d'optimiser les délais d'une opération d'importation.

Pour illustrer notre étude, nous avons examiné le processus d'importation d'un équipement pétrolier par SONATRACH. L'objectif est de déterminer les mesures permettant d'optimiser les délais d'une opération d'importation et d'analyser de près le processus, depuis le choix du fournisseur et la conclusion du contrat jusqu'à la réception de la marchandise. Cette étude nous a permis de mieux comprendre les opérations d'importation, les contraintes associées, leur organisation, ainsi que les techniques appliquées pour leur bon déroulement.

Mots clés : Commerce international, Importation, Optimisation des délais, Gestion du temps

Abstract

International trade encompasses the exchange of goods, services, and financial flows between countries. It involves the organization of merchandise exchanges between different national economic spaces, generating significant real and monetary flows, which entail numerous risks. Therefore, it is crucial for importers to master the intricacies of international trade and the various formalities related to international purchases.

Our theoretical study focuses on defining the aspects related to import operations, particularly the different stages of the process and time management methodologies, emphasizing measures to optimize the timelines of an import operation.

To illustrate our study, we examined the import process of a petroleum equipment by SONATRACH. The objective is to identify measures that optimize import operation timelines and to closely analyze the process from selecting the supplier and concluding the contract to receiving the goods. This study has enabled us to better understand import operations, the associated constraints, their organization, and the techniques applied for their smooth execution.

Keywords: International Trade, Importation, Timeline optimization, Time management

الملخص

يشمل التجارة الدولية تبادل السلع والخدمات والتدفقات المالية بين الدول. يتعلق بتنظيم تبادل البضائع بين المساحات الاقتصادية الوطنية المختلفة، مما يولد تدفقات حقيقية ونقدية كبيرة، والتي تنطوي على العديد من المخاطر. لذا، من الضروري للمستوردين إتقان تفاصيل التجارة الدولية والإجراءات المختلفة المتعلقة بالشراء الدولي.

تركز دراستنا النظرية على تعريف الجوانب المتعلقة بعمليات الاستيراد، وخاصة المراحل المختلفة للعملية ومنهجيات إدارة الوقت، مع التركيز على التدابير التي تسمح بتحسين جداول عمليات الاستيراد.

لإيضاح دراستنا، قمنا بفحص عملية استيراد معدات بترولية من قبل سوناطراك. الهدف هو تحديد التدابير التي تسمح بتحسين جداول عمليات الاستيراد وتحليل العملية عن كثب، بدءاً من اختيار المورد وإبرام العقد وصولاً إلى استلام البضائع. مكنتنا هذه الدراسة من فهم أفضل لعمليات الاستيراد، والقيود المرتبطة بها، وتنظيمها، والتقنيات المطبقة لضمان سيرها بسلاسة.

الكلمات الرئيسية: التجارة الدولية، الاستيراد، تحسين الجداول الزمنية، إدارة الوقت

Liste des tableaux

	Pages
<u>Chapitre 1 :</u>	
Tableau 1 : Appréciation d'un fournisseur	17
Tableau 2 : Les avantages et les inconvénients des modes de passation des marchés publics	21
Tableau 3 : Tableau comparatif des offres	27
Tableau 4 : tableau de sélection des fournisseurs	28
Tableau 5 : les principales clauses du contrat d'achat international	32
Tableau 6 : représentation des raisons de risques dans une opération de commerce international	38
Tableau 9 : les principales garanties de marché	44
<u>Chapitre 2 :</u>	
Tableau 10 : Avantages, Inconvénients des outils de la gestion du temps	47
Tableau 11 : les logiciels de gestion d'entreprise et de planification de la chaîne d'approvisionnement	49
<u>Chapitre 3 :</u>	
Tableau 12 : les directions régionales	107
Tableau 13 : comparaison méthode qualitative et méthode quantitative	117
Tableau 14 : Avantages et inconvénients de la recherche qualitative	118

Liste des figures

	<u>Pages</u>
<u>Chapitre 1 :</u>	
Figure 1: Le mécanisme d'un appel d'offre	24
Figure 2 : Les principales garanties de marché	49
<u>Chapitre 2 :</u>	
Figure 3: Bénéfice apporté par la planification des tâches	58
Figure 4: matrice d'Eisenhower	60
Figure 5 : Exemple d'un rétroplanning	67
Figure 6 : la carte mentale	69
Figure 7 : La méthode 2-20-2-2	71
Figure 8 : Le compte-rendu actif	74

Liste des abréviations

- **SONATRACH** : Société National pour la recherche, la production, le Transport, la Transformations et la commercialisation des Hydrocarbures.
- **INCOTERMS** : Internatioanl Commercial Terms.
- **BL** : Bill of Lading « le connaissance maritime ».
- **AB** : Airways Bill « lettre de transport Aérien ».
- **D.L.V.I** : Duplicata de la Lettre de Voiture International.
- **L.T.R** : Lettre de Transport Routier.
- **COP** : Commission d'Ouverture des Plis.
- **SIGAD** : Système d'Information et la Gestion automatisée des Douanes.
- **CEO** : Commission d'Evaluations des Offres.
- **LPR** : Liquéfaction Pétrochimie et Raffinage.
- **TRC** : l'activité Transport par Canalisation.
- **COM** : l'activité Commercialisation.
- **DCG** : Direction Coordination Groupe.
- **DC** : Direction centrale.
- **SH** : SONATRACH.
- **DP** : Division Production.
- **DAT** : Direction Approvisionnement et Transport.
- **BAOSEM** : Bulletin des Appels d'Offres des Secteurs de l'énergie.
- **DFC** : Direction de Finance et Comptabilité.
- **CAAR** : Compagnie Algérienne de l'Assurance et Réassurance.
- **DIB** : Demande d'Imputation Bancaire.
- **PV** : Procès-Verbal
- **BEA** : Banque Extérieure d'Algérie
- **CNAN** : Compagnie Nationale Algérienne de Navigations
- **DAO** : Dossier Appel d'Offre

Sommaire :

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : Le processus d'importation.....	5
Section 1 : Généralités sur l'importation.....	7
Section 2 : le processus d'importation.....	19
Section3 : les risques et les garanties à l'import.....	42
Chapitre 2 : La gestion des Délais et l'Optimisation du Temps.....	58
Section1 : généralités sur la gestion du temps.....	60
Section2 : méthodologie de la gestion du temps.....	70
Section3 : l'optimisation de la gestion du temps dans l'importation.....	92
Chapitre 3 : Etude de cas et entretiens.....	106
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	107
Section 2 : Méthodologie de la recherche.....	119
Section 3 : Analyse du processus d'importation d'un équipement pétrolier au niveau de la Division Production/SONATRACH.....	129
Conclusion générale.....	162

Introduction générale

L'origine du commerce extérieur, est le besoin qu'éprouvent les gens de mener des affaires et des transactions commerciales en dehors des frontières géographiques, linguistiques, culturelles, ethniques ou religieuses en raison de la diversité dans la répartition des richesses.

Étant donné qu'aucun pays ne peut prétendre répondre à l'ensemble de ses besoins de manière autonome et vivre en autarcie, l'économie mondiale s'est de plus en plus intégrée, rendant les échanges entre nations indispensables.

Aujourd'hui, des millions de produits sont achetés, vendus et expédiés quotidiennement par voie aérienne, maritime ou terrestre à travers le monde.

Selon l'économiste britannique Adam SMITH, fondateur de l'économie politique, l'objet des « sociétés civiles » consiste en la réalisation de leurs intérêts matériels

Le commerce international correspond à l'ensemble des flux de marchandises (biens et services) entre au moins deux pays.

L'importance du commerce international diffère selon les pays : certains exportent principalement pour étendre leurs marchés intérieurs ou soutenir des secteurs industriels spécifiques, tandis que d'autres dépendent largement des échanges internationaux pour l'approvisionnement en biens destinés à la consommation immédiate ou pour générer des revenus en devises. Malgré les avancées significatives observées dans les opérations du commerce international ces dernières années, de nombreux pays, en particulier ceux en développement et en transition, rencontrent encore un nombre important d'obstacles à la libre circulation des biens et des services. Ces entraves, entraînant des coûts supplémentaires et une complexité inutile des transactions internationales, limitent la capacité des pays et des entreprises à exploiter pleinement les avantages du commerce international.

Quant à l'Algérie, l'évolution de son commerce extérieur va de pair avec l'évolution de son économie.

Dans un contexte international en constante évolution, il convient de se poser bien des questions avant de lancer l'opération import. Sinon, il y a un risque que les marchandises se retrouvent bloquées en douane, qu'elles ne correspondent pas à la commande initiale, ou encore que l'on réalise tardivement l'ampleur des coûts engendrés par cet achat international, en particulier les surcoûts liés aux retards.

L'ensemble de ces aspects ont suscité notre intérêt, c'est pourquoi notre étude se concentrera sur l'optimisation des délais du processus d'importation et des différents maillons de cette chaîne.

Pour notre étude de cas pratique, nous avons sélectionné l'entreprise "SONATRACH", la plus grande compagnie d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique.

Nous tenterons d'étudier tous le processus de l'enchaînement d'une opération d'importation au sein de la « SONATRACH » sous le thème du « **l'optimisation des délais d'une opération d'importation d'un équipement pétrolier** »

A cet égard notre préoccupation majeure et de répondre à la problématique suivante :

« Comment réduire les délais d'acquisition d'un équipement pétrolier ? »

De cette problématique générale découlent les questions suivantes :

- Quelle est la procédure d'achat d'un équipement pétrolier ?
- Quels sont les obstacles qui provoquent un retard dans l'opération d'achat ?
- Comment peut-on optimiser l'opération d'achat d'un équipement pétrolier ou comment peut-on minimiser les délais ?

Cette problématique interpelle les hypothèses suivantes :

- **H1**- On suppose que certains obstacles pourraient être liés à des procédures administratives complexes.
- **H2**- On peut optimiser les délais grâce à l'utilisation des méthodes numériques par exemple, l'utilisation de plateforme ou des logiciels qui traitent les tâches répétitives
- **H3**- une meilleure coordination entre les intervenants grâce à des outils de communication pourraient réduire les délais.

Pour apporter les réponses nécessaires à notre problématique et vérifier les hypothèses émises, nous allons utiliser deux outils de recherche et de collecte d'informations :

- Une recherche bibliographique : nous avons consulté des ouvrages, documents, notes de cours, travaux de fin de cycle afin de rédiger la partie théorique de notre étude et de nous familiariser avec les concepts de notre travail de recherche

- Une étude qualitative : par le biais d'un guide d'entretien semi directif et la technique d'observation

Il convient à présent de préciser le plan de notre travail, la démarche suivie est scindée en trois chapitres.

Le premier chapitre est axé sur le processus de l'importation, il comporte les généralités de l'importation, des définitions et notions de base, nous aborderons également les étapes du processus de l'expression du besoin jusqu'à la concrétisation de l'opération nous mettrons l'accent les risques et les garanties a l'import

Le deuxième chapitre porte sur la gestion des délais et l'optimisation du temps dans lequel on traitera essentiellement les différents outils de la gestion du temps et l'optimisation de la gestion du temps dans l'import

Le troisième Chapitre : est consacré à notre travail mené à SONATRACH qui commence par une présentation de l'entreprise puis examinera en détail le processus d'importation spécifique à la SONATRACH, avant de conclure par une analyse d'un cas concret portant sur l'importation d'équipements pétroliers.

Enfin, nous clôturerons notre travail par une conclusion générale afin de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique et de proposer des suggestions pour l'amélioration des aspects traité.

Chapitre 1 : le processus d'importation

Introduction du premier chapitre

Pendant des décennies, la plupart des entreprises se sont tournées vers les marchés étrangers, ce qui a entraîné une croissance des activités d'importation et d'exportation

Les achats représentent, généralement plus de la moitié du chiffre d'affaires des entreprises. La fonction achat devient stratégique et incontournable pour assurer la compétitivité de l'entreprise et dans le cas où l'entreprise est dans l'obligation de s'approvisionner de l'étranger, L'acheteur doit désormais posséder une vision globale des objectifs de l'entreprise et doit pouvoir répondre aux attentes spécifiques de ses différents départements : commercial, marketing, développement, production etc. il doit maîtriser l'ensemble des démarches relatives aux achats internationaux et les risques liés à l'opération d'importation

Dans ce chapitre, nous présenterons les notions liées à l'importation dans la première section, puis nous aborderons le processus de l'importation, depuis l'expression des besoins jusqu'à la concrétisation de l'opération d'importation, dans la deuxième section. Enfin, la troisième section traitera des risques et des garanties internationales.

Section 1 : Généralités sur l'importation

L'opération d'importation nécessite une attention particulière et une maîtrise de la documentation, car son succès est crucial pour l'entreprise qui se lance dans l'importation, et ce, pour plusieurs raisons

1.1 Définition d'importation

Le terme « importations » désigne en économie l'ensemble des achats de marchandises à l'extérieur d'un pays, qu'il s'agisse de biens destinés à la consommation (biens de consommation) ou de biens destinés à servir à l'investissement (biens de capital).¹

C'est l'action d'acheter à un pays étranger des matières premières ou des biens de consommation et de les faire pénétrer dans le territoire national. ²

1.2 Les raisons d'importer ³

L'importation est le corollaire de l'exportation. Les grands pays exportateurs sont souvent des grands pays importateurs

Que recherchent les entreprises qui se tournent vers les fournisseurs étrangers ?

- Étendre le panel de fournisseurs ;
- Se procurer des matières premières, des composants nécessaires à son activité économique ;
- Se procurer des matières premières, des composants fabriqués ou produits dans la communauté mais en quantité insuffisante ;
- Accéder à un brevet, une technologie, un savoir-faire ;
- Profiter d'une plus forte capacité technique : Améliorer sa productivité sans investir en outil de production ;
- Répondre à un besoin ponctuel lorsque l'outil de production interne est momentanément indisponible ou trop chargé ;

¹ <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/importation.html> Consulté le 05/02/2024 à 17h

² <https://www.cnrtl.fr/definition/importation> Consulté le 05/02/2024 à 17h15

³ Madeleine Nguyen-the, Importer, édition d'organisation, 2002, p8

- Réduire le cout global d'acquisition, l'achat à l'étranger peut s'avérer moins cher ;
- Ouvrir son marché en important, c'est aussi manifester du caractère réciproque de l'échange¹.

Lors d'un achat à l'étranger, l'improvisation n'a pas sa place. Il est essentiel d'anticiper tous les éléments et d'adopter une approche structurée pour minimiser, voire éliminé, les risques liés à l'importation.

1.3 Les risques qui peuvent générer des surcouts, voire fragiliser l'entreprise importatrice²

- Du fait du fournisseur
 - Défaillance d'un fournisseur, même temporaire ;
 - Non-livraison alors que paiement effectuée ;
 - Non-respect du cahier des charges et des conditions de vente ;
 - Non-maitrise des prix, des délais, des quantités ;
 - Inconstance dans la qualité ;
 - Aléas dans l'acheminement (mauvais choix de l'incoterm, non-maitrise du transport) ;
 - Changement d'origine des marchandises ;
 - Service export ne maitrisant pas les techniques du commerce international : Documents incomplets, mal formulés, ne permettant pas de retirer les marchandises ;
- Du fait de l'acheteur
 - Recherche infructueuse et non concluante de fournisseur ;
 - Mauvaise considération des contraintes techniques, normatives, douanières ou logistiques, mais aussi linguistiques et culturelles ;
 - Conditions d'achat mal négociées ;
 - Aléas dans l'acheminement (mauvais choix de l'incoterm, non-maitrise du transport) ;
 - Couverture des risques insuffisante (de change, de transport) ;
 - Méconnaissance des rouages du commerce international ;
- Du fait de la conjoncture économique et politique
 - Les variations significatives des cours mondiaux et les événements internationaux (matières premières, agroalimentaire) ;
 - Appréciation de la devise de facturation par rapport au contrat de vente (risque de change) ;

¹ Hubert Martini, Technique de commerce international, édition Dunod, 2017, p4

² Madeleine Nguyen-the, op.cit,p9

- Règlementation douanières plus contraignante : ouverture d'un contingent quantitatif, application de droits antidumping, exigence d'un certificat sanitaire plus strict ;
- Impossibilité de retirer la marchandise ;
- Rupture diplomatique, évènement grave (guerre, catastrophe naturelle) ;

1.4 Les moyens et les sources pour répertorier les fournisseurs

La recherche de fournisseurs est un processus long et Exigeant. Il est donc nécessaire de disposer d'informations fiables et pertinentes

La méthodologie import passe en revue les différents moyens et sources d'information pour répertorier les fournisseurs étrangers potentiels il s'agit notamment :¹

- Des foires et salons professionnels internationaux
- Des réseaux de rapprochement d'entreprises
- De la publication d'appels d'offres
- Des annuaires et documentation des entreprises
- De la lecture des revues économiques et professionnelles
- Des voyages de prospection à l'étranger
- Les magazines professionnels
- Les chambres de commerce
- Les cabinets d'études proposant des études de marché

Il est essentiel de préciser qu'il s'agit d'outils et de sources fort utiles pour une première approche du marché et des fournisseurs potentiels , Mais l'acheteur sait qu'il convient d'approfondir le contact avant de s'engager avec les fournisseurs sélectionnés , il est primordial de rencontrer les entreprises étrangères , de visiter leurs usines et organisations afin de valider les informations obtenues par ailleurs ²

1.5 Documents nécessaires pour une opération d'importation

Il est impératif que l'importateur ait une compréhension claire quels documents sont préparés et déposés à chaque importation.

¹ Idem, p31

² Hubert Martini, op.cit., p42

1.5.1 Document commerciaux ^{1 2}**1.5.1.1 La facture commerciale :**

La facture commerciale est une pièce maîtresse pour tous les participants à l'opération commerciale.

C'est l'élément de base qui concrétise toute transaction commerciale. C'est un document commercial, comptable et juridique décrivant en détail la nature, la quantité et les conditions des achats et ventes de marchandises ou prestations de services (ce document est exigé pour le dédouanement des marchandises et pour la réalisation des crédits documentaires)

La facture commerciale ne doit pas être confondue avec d'autres documents reprenant une terminologie proche

1.5.1.2 Facture pro-forma :

Il s'agit d'un modèle généré par le vendeur, et qui va contenir les produits à vendre, avec leur prix et description. Lorsque le vendeur fournit une facture pro-forma à son client potentiel, il lui transmet une première proposition et fait part de ses conditions générales de vente

La pro-forma peut être une réponse à une commande et peut alors constituer une confirmation de commande.

Elle constitue une offre commerciale si elle reprend trois éléments essentiels : prix, marchandises et/ou services, destinataire de l'offre.

Les factures pro-forma sont également utilisées pour déclarer en douane la valeur de marchandises dans le cas de transactions internationales

Il existe plusieurs types de factures à utiliser à diverses occasions :³

¹ <https://silex.pro/fr/conseils/obligatoire-different-types-factures-modeles/>

(Consulté le 5 Février 2023 à 23h14)

² Ghislaine LEGRAND Hubert MARTINI, Des opérations import-export, Dunod 2008, P26 /P27

³ Ghislaine LEGRAND Hubert MARTINI, op.cit. p26 /27

1- Facture d'acompte :

Elle symbolise l'exigence de versement de l'acompte prévu au contrat. Le versement de l'acompte constitue lui-même dans de nombreux cas le point de départ des délais contractuels.

2- Facture consulaire :

C'est un document à caractère commercial, établi par le vendeur. Elle fournit le détail des biens expédiés et informe sur les identités du donneur d'ordre, du destinataire et sur la valeur de l'expédition. Elle est certifiée par une administration du pays de destination et doit être présentée à un commissionnaire en douane. On les obtient auprès des services consulaires ou auprès de libraires spécialisés.

3- Facture douanière :

Elle est demandée par le client sur certains pays pour lui permettre de dédouaner la marchandise.

4- La facture de situation :

Également désignée sous le nom de facture d'avancement, correspond à une facture intermédiaire que le professionnel édite au fur et à mesure de l'avancée de la prestation ou des travaux.

5- La facture d'annulation ou de rectification :

La facture rectificative est émise en cas d'erreur, Une facture déjà éditée ne peut pas être modifiée, mais il est possible d'en faire une nouvelle en mentionnant bien qu'elle annule et remplace l'ancienne. On n'oublie pas dans ce cas-là de mentionner les références de la facture annulée.

6- La facture de clôture :

La facture de clôture ou facture définitive, est délivrée en même temps que les biens ou suite à la réalisation des services. C'est un document à la fois, juridique, commercial, comptable et fiscal, qui prouve un achat ou une vente de services réalisés ou de marchandises.

Il est essentiel de noter qu'Aucun de ces documents ne peut remplacer la facture commerciale.

Que doit comporter une facture ?¹**a- Mentions relatives au vendeur :**

La facture doit comporter les mentions, ci-après:

- nom et prénom (s) de la personne physique ;
- dénomination ou raison sociale de la personne morale ;
- adresse, numéros de téléphone et de fax ainsi que, le cas échéant, l'adresse électronique ;
- forme juridique de l'agent économique et nature de l'activité ;
- capital social, le cas échéant ;
- numéro du registre du commerce ;
- numéro d'identification statistique ;
- mode de paiement et date de règlement de la facture ;
- date d'établissement et numéro d'ordre de la facture ;
- dénomination et quantité des biens vendus et/ou des prestations de services réalisées ;
- prix unitaire hors taxes des biens vendus et/ou des prestations de services réalisées ;
- prix total hors taxes des biens vendus et/ou des prestations de services réalisées;
- nature et taux des taxes et/ou droits et/ou contributions dus, suivant la nature des biens vendus et/ou des prestations de services réalisées. La taxe sur la valeur ajoutée n'est pas mentionnée si l'acheteur en est exonéré ;
- prix total toutes taxes comprises, libellé en chiffres et en lettres.

¹ <https://www.commerce.gov.dz/fr/questions-frequentes/themes/facture#:~:text=de%20l'activit%C3%A9%20%3B,-%20adresse%2C%20num%C3%A9ros%20de%2> consulté le 12/03/2024 à 13h20

b- Mentions relatives à l'acheteur:

La facture doit comporter les mentions, ci-après:

- nom et prénom (s) de la personne physique ;
- dénomination ou raison sociale de la personne morale ;
- forme juridique et nature de l'activité ;
- adresse, numéros de téléphone et de fax ainsi que, le cas échéant, l'adresse électronique ;
- numéro du registre du commerce ;
- numéro d'identification statistique ;

Si l'acheteur est un consommateur, la facture doit mentionner son nom, prénom (s) et adresse.

1.5.2 : Document transport :

Les documents de transport constituent les éléments fondamentaux garantissant la prise en charge de la marchandise par le transporteur

1.5.2.1 Le connaissement maritime (BL) :

Le connaissement maritime (Bill of lading, ou B/L en anglais) est un document de transport maritime, qui est considéré comme la preuve du contrat passé entre le chargeur et le transporteur.

Le connaissement maritime est remis par le transporteur maritime au chargeur (ou son représentant) en reconnaissance des marchandises que son navire va transporter.

Il est normalement établi dans les vingt-quatre heures après le chargement et signé par le capitaine du navire.¹

¹ Ghislaine Legrand, Hubert Martini, Gestion des opérations import-export BTS 1^{re} et 2^e année p38

Le Bill of Lading est aussi considéré comme le titre de transport de la marchandise d'un conteneur. De ce fait, la personne (morale ou physique) qui possède le Bill of lading peut juridiquement effectuer les formalités pour notamment sortir les conteneurs du port d'arrivée, voire même en prendre possession.¹

Le Bill of lading répond à trois problématiques :

- Il s'agit du titre de propriété de la marchandise transportée au cours de son voyage
- Il matérialise une partie des termes du contrat de transport
- Il atteste de la réception de la marchandise par le transporteur

Le connaissement peut être établi sous trois formes essentielles :

- A personne dénommée (sans clause à ordre) : Dans ce cas, seule la personne indiquée peut retirer la marchandise. Le document n'est pas transmissible.
- A ordre d'une personne nommément désignée. Le connaissement dans ce cas est transmissible par endossement. C'est la forme la plus utilisée.
- Au porteur : transmissible de main en main avec tous les risques que comporte cette forme (perte, vol etc....).

Par ailleurs, le connaissement peut comporter des mentions qui précisent que la marchandise est effectivement embarquée ou pas encore.

- La mention « chargé à bord. » (En anglais « on board ») atteste que la marchandise a bien été embarquée sur le navire
- La mention « reçu pour être chargé. » atteste que la marchandise a été prise en charge par la compagnie de navigation mais non pas embarquée.

1.5.2.2 Lettre de transport aérien (air waybill) LTA : ²

La lettre de transport aérien (LTA) matérialise le contrat de transport de fret par voie aérienne. La langue anglaise utilise le terme d'air waybill (AWB).

¹ <https://akanea.com/transport-international/glossaire-tms-freight-forwarding/bill-of-lading/>
Consulté le 05/02/2024 à 19h39

² <https://www.eurofiscalis.com/lexiques/lettre-de-transport-aerien/>
Consulté le 06/02/2024 à 23h

L'objectif de la LTA est à la fois de prouver l'expédition d'une marchandise et de réunir les informations concernant son transport.

La lettre de transport aérien est établie par la compagnie aérienne ou un agent agréé, sur les instructions de l'expéditeur et sous sa responsabilité. Si ces déclarations se révélaient inexactes, celui-ci en cas de dommages ou d'avaries, aurait à supporter toutes les conséquences en matière de responsabilité, vis-à-vis du transporteur et vis-à-vis des tiers¹

Le transporteur aérien édite la LTA et y mentionne :

- l'identité de l'expéditeur
- l'identité du destinataire
- l'identité du transporteur
- l'identité du transitaire
- l'identité des manutentionnaires
- le lieu et la date de rédaction
- le numéro de contrat
- l'aéroport de départ
- l'aéroport d'arrivée
- les arrêts intermédiaires
- la nature des marchandises
- le coût du transport
- la date, le lieu de paiement et le nom de la personne qui doit l'effectuer.

La lettre de transport aérien électronique, aussi connu sous le nom de electronic airway bill (E-AWB), constitue une version digitale de la lettre de transport aérien. Elle n'est pas utilisée en Algérie pour assurer la traçabilité.

En Algérie, les entreprises utilisent uniquement le format papier transmis par courrier et Tous les documents transmis à la banque ou aux services de douanes doivent être originaux datés et cachetés

1.5.2.3 Le duplicata de la lettre de voiture internationale :(D.L.V.I) :

¹ Ghislaine Legrand, Hubert Martini. Op.cit.p46

C'est le reçu d'expédition d'une marchandise adressée à l'étranger par voie ferrée.

C'est un reçu d'expédition nominatif. Le contrat de transport est constaté par une lettre de voiture internationale créée en deux exemplaires dont l'un appelé « duplicata. » Et remis par la compagnie de chemin de fer à l'expéditeur.¹

Il est établi à l'adresse d'une personne dénommée, donc ne peut être endossé

1.5.2.4 La lettre de transport routier :

C'est le document de transport par route. Il possède les mêmes caractéristiques que la lettre de transport aérien et le duplicata de la lettre de voiture internationale.²

1.5.3 Document d'assurance :

Les marchandises faisant l'objet du commerce international sont exposées à de nombreux risques et si onéreux que les exportateurs et les importateurs ne peuvent les supporter eux-mêmes.

Actuellement, en Algérie, les importateurs algériens doivent assurer les marchandises qu'ils importent auprès d'une compagnie d'assurance Algérienne

Les risques assurés se répartissent comme suit :

- Les risques ordinaires : (Ils comprennent les avaries particulières et les avaries communes).
- Les risques de guerre, de grève, d'émeutes etc....

On appelle avaries particulières les détériorations, manquants et pertes subies par les marchandises au cours de leur transport.

¹ <http://m-elhadi.over-blog.com/article-les-documents-du-commerce-international-99102987.html>

² <http://m-elhadi.over-blog.com/article-les-documents-du-commerce-international-99102987.html>, Consulté le 05/02/2024 à 21h

On appelle avaries communes, la contribution des marchandises aux dépenses extraordinaires ou dommages subis volontairement par le navire et par la cargaison pour la sauvegarde du navire et du reste de la cargaison.

Les différents types d'assurances :

Il existe deux types essentiels d'assurance à savoir :

- La police flottante ou police d'abonnement :

La police flottante signifie que la marchandise n'est pas déterminée. La police flottante est un contrat global d'une durée de 6 mois à un(1) an en général. Elle couvre toutes les expéditions des marchandises en provenance de l'étranger pour le compte de l'importateur assuré. A chaque expédition, la compagnie d'assurance délivre au client un document justificatif : le certificat d'assurance

- La police au voyage :

La police au voyage couvre les marchandises provenant de l'étranger (sur un trajet bien déterminé) contre certains risques. C'est l'assurance au cas par cas.

1.5.4 Documents annexes :

Ce sont des documents très importants pour l'importateur en ce sens qu'ils le rassurent sur la qualité, la conformité et la quantité des marchandises commandées.

- Certificat de poids :

C'est un document qui atteste le poids exact des marchandises expédiées. Il est délivré par un organisme officiel.

- Certificat d'origine :

C'est un document émis et signé par la chambre de commerce, visé par la douane ou encore par un organisme officiel. Il atteste de l'origine des marchandises

- Note de poids et liste de colisage (packing list) :

Ces documents ont pour but de fournir des indications relatives au poids, au conditionnement, au contenu de chaque colis en complément de celles portées sur la facture.

- Certificat d'analyse :

Il est émis par un laboratoire agréé ou un expert. IL donne la composition des produits analysés (minerais, produits chimiques, pharmaceutiques etc....).

- Certificat sanitaire, vétérinaire et phytosanitaire :

C'est un document établi par un organisme officiel certifiant la bonne qualité de certaines marchandises comestibles, des animaux et des plantes. Certificat vétérinaire pour les animaux vivants et certificat phytosanitaire pour les plantes, semences, engrais etc.

- Certificat d'agrèage :

Document établi sur ordre de l'acheteur attestant l'état qualitatif et quantitatif de la marchandise par un organisme officiel.

- Certificat d'inspection :

Document officiel établi par un organisme compétent pour la marchandise en cause et attestant l'état ou le conditionnement de la marchandise.

- Certificat de qualité :

Document établi par un organisme officiel et attestant la bonne qualité des marchandises.¹

En résumé, le choix d'importer par une entreprise doit être fondé et basé sur des raisons précises. Il nécessite la maîtrise des risques liés à cette opération et une connaissance approfondie de la documentation exigée.

¹ <http://m-elhadi.over-blog.com/article-les-documents-du-commerce-international-99102987.html>, Consulté le 05/02/2024 à 22h

Section 2 : le processus d'importation

Le processus d'importation revêt une importance cruciale pour les entreprises impliquées dans le commerce international. Il débute par l'identification des besoins et s'étend jusqu'à la finalisation du contrat d'achat international. La parfaite connaissance de chaque étape de ce processus se traduit par la réussite de l'opération d'achat à l'international.

1 L'expression d'un besoin :

Le besoin – manque ou perception du manque – d'un objet, d'un bien nécessaire¹, les besoins humains sont des désirs ou des exigences ressentis, parfois liés à une sensation de manque, et peuvent être comblés par des objets ou des biens particuliers.

Lorsque l'utilisateur manque d'un bien quelconque il émet un besoin, et pour que ce dernier réponde aux attentes et objectifs fixés et pour éviter la rupture du processus de production ainsi d'assurer la satisfaction de la demande. L'acheteur doit bien définir son besoin avant de passer la commande.

Cette étape de la définition claire de besoin détermine le bon déroulement de la procédure achat.

Les risques encourus si le besoin est mal défini sont nombreux. Les achats effectués peuvent s'avérer excessivement coûteux par rapport à leur valeur réelle ajoutée.

Le besoin d'achat est exprimé par le service de gestion des stocks (définition des besoins en suite les calculer en prenant en considération les stocks existents au magasin), cela permet :

- L'édition d'un listing d'achat en cas de gestion des stocks à long terme.
- Une demande d'approvisionnement en cas de gestion des stocks à court terme, en fonction des calculs qui sont fait au niveau de ce service.

2 la rédaction du cahier des charges :

¹ Yves Llelouche, Florence Piquet, La négociation acheteur/vendeur, p, 23

Le cahier des charges, également appelée description des prestations, spécifications en anglais : Statement of Work, constitue ainsi la référence primordiale pour toutes les offres concernant les contrats internationaux.

Le cahier des charges est un document établi par l'importateur (l'acheteur ou le demandeur), adressé au fournisseur (exportateur ou vendeur), il contient la description définitive de l'objet demandé, permet de lister avec précision les attentes et les exigences de l'entreprise, les exigences techniques, financières.

2.1 Les différents types de cahier des charges

Il existe deux types du cahier des charges, qui sont :

- Cahier des charges technique :

Consiste à une pièce d'outillage ou un plan indique toutes les données techniques.

- Cahier des charge d'exécution ou fonctionnel :

Comprend la description des besoins de l'acheteur, il indique la fonctionnalité du produit à acquérir, les conditions et les contraintes.

Le cahier des charges fonctionnel (CDC) est fondamentalement un document de dialogue entre le demandeur et le ou les concepteurs-réalisateurs pressentis ou choisis car, à la différence d'un cahier des charges ou d'une spécification classique, il exprime ce que souhaite obtenir le demandeur et non pas obligatoirement ce que le réalisateur s'engage à tenir. ¹

2.2 Les objectifs du cahier des charges

Le cahier des charges a pour objectif :

- De déterminer avec précision le problème ou la situation à améliorer.

¹ Jacques Bernard-Bouissières, Expression du besoin et cahier des charges fonctionnel
P 75

- D'identifier clairement les besoins de l'entreprise
- De définir les objectifs de l'intervention et les résultats attendus
- D'établir les normes et les critères de base pour la réalisation de l'intervention.
- Définir les obligations et les rôles de chaque partie engagée dans l'intervention.
- Servir de référence afin de prévenir les problèmes d'interprétation

2.3 Le plan type du cahier des charges :

- Contexte et finalité de l'achat : fonction attendue du produit.
- Expression du besoin : nature, quantité et spécifications techniques.
- Facteurs logistiques : quantités à produire, stock de sécurité, mode et fréquence de livraison.
- Exigences qualité : fiabilité du produit et méthode de contrôle des produits.
- Normes applicables : normes techniques, matériaux et norme d'environnementale.
- Autres : service après-vente et pièces de rechange, assistances techniques, confidentialité, sécurité, propriété,...etc.

Une fois que le cahier des charges a été validé par :

- Le département juridique
- La direction finance et comptabilité (clauses financières et fiscales)
- L'utilisateur

L'entreprise passe à l'étape de la prospection à l'importation, c'est-à-dire la recherche des fournisseurs

3 La détermination du profil des fournisseurs et L'identification des fournisseurs potentiels

Pour déterminer le profil d'un fournisseur, il est nécessaire d'établir des critères d'évaluation. Ces critères sont multiples, comme le démontre le tableau ci-dessous

Tableau N°1 : Appréciation d'un fournisseur

Critères d'évaluation	Intérêt pour l'acheteur
<p>Critères commerciaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notoriété du fournisseur - Qualité des services (délai de livraison, emballage, assurance, SAV) - Prix et conditions de paiement - Capacité a donné des informations sur le marché de la matière ou du demi-produit et sur les qualités achetées par les concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaire de son image de marque - Economies entraînées par l'allègement de la logistique et des frais de stockage - Facteurs de compétitivité (devise, durée du crédit) - Meilleure connaissance des marches en amont et de la concurrence
<p>Critères techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapidité d'exécution de la commande (service expédition efficace, produits en stock) - Contrôle qualité rigoureux (certification ISO) - Existence d'un département recherche et développement - Maîtrise du processus de fabrication ou sous-traitance - Qualité de techniciens 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilite de gestion et diminution de la qualité à commander - Diminution des renvois de marchandises et amélioration de la qualité en aval - Utilisation des innovations amont - Amélioration du service après-vente le cas de échéant
<p>Critère de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Service administratif efficace (prise de commande rapide et moyens de communication adaptés, documents conformes) - Organigramme permettant d'être en contact avec un responsable - Personnel stable 	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter de contact et dédouanement aisé - Suivi aisé de la commande et des incidents - Pérennité de la relation

Source : J.PAVEAU, F.DUPHIT, « exporter : pratique de commerce international »,24ème édition, édition FOUCHER, P 508.

Après la détermination du profil des fournisseurs, l'acheteur doit en établie une liste des fournisseurs potentiels.

Ce travail commence par la définition des pays ou des zones d'approvisionnement, suivi d'une enquête plus poussée sur les espaces géographiques choisis afin d'identifier ses fournisseurs.

L'acheteur sélectionne les pays ou zones d'approvisionnement en prenant en compte diverses contraintes

- La nature de l'achat
- Le type de relation recherché par son entreprise ;
- L'organisation de son entreprise,
- Les caractéristiques du marché aval ;
- Le type de rentabilité. Après avoir défini les pays ou les zones de recherche

L'acheteur cherche de créer une liste des fournisseurs potentiels.

3.1 les outils et les modalités de La recherche des fournisseurs :

La compétitivité de l'entreprise dépend de sa capacité à bien maîtriser ses achats, l'acheteur doit diversifier ses sources d'approvisionnement, afin éviter la dépendance et obtenir les conditions les plus avantageuses.

La recherche des fournisseurs donc doit être menée avec le plus grand soin afin de trouver le partenaire qui va satisfaire au mieux les intérêts de l'entreprise.

Les outils de la recherche :

Plusieurs outils sont utilisés par l'entreprise dans la recherche des fournisseurs, comme :

- Entreprendre des missions de prospection : l'entreprise va effectuer des missions à l'étranger dans le but de trouver des fournisseurs, ces visites offrent plusieurs avantages, comme :
 - Avoir la possibilité d'entrer en contact direct avec les fournisseurs
 - Pouvoir visiter les usines des fournisseurs.
 - Avoir la capacité d'examiner les produits soigneusement et déterminer s'il faut apporter des modifications.
 - Pouvoir se renseigner sur les contrôles à l'exportation qui pourraient handicaper la circulation des marchandises.

- Assister à des salons et des foires professionnels à l'étranger.
- Contacter les représentants étrangers au niveau national.
- Internet : Internet est devenu la méthode la plus pratique et économique pour effectuer des recherches. Tous les jours de nouveaux sites se rajoutent sur Internet dans le seul but de simplifier la transmission d'une variété d'information de toutes sortes, y compris : les pays, les manufacturiers, les gouvernements et leurs services, les exportateurs, les services courriers, les banques, les transporteurs, la technologie, la culture, la politique, ...etc.
- La consultation des répertoires de fabricants et d'exportateurs étrangers.
- La consultation des revues professionnelles étrangères.

Les modalités de recherche des fournisseurs :

La recherche des fournisseurs par l'entreprise doit être menée avec le plus grand soin afin de trouver le meilleur partenaire

Pour ce faire, plusieurs méthodes de recherche sont distinguées.

- Le gré à gré :

« Le Gré à Gré est une négociation directe avec des fournisseurs connus et choisis par l'entreprise sans appel à la concurrence »¹

Le gré à gré c'est la procédure par laquelle on accord un marché à un partenaire sans appel formel à la concurrence, ce partenaire ne pourra être dans la majorité des temps qu'un client habituel.

A. Les formes de gré à gré

Le gré à gré peut revêtir la forme de gré à gré simple ou la forme de gré à gré après consultation

¹ M.SABRI, K.AOUDIA, M. LALEM « Guide de gestion des marchés publiques » Edition Sahel, 2002. P 7

- a) le gré à gré simple C'est une règle de passation ou d'attribution d'un marché à un contractant sans mise en concurrence. C'est un mode rapide, il permet l'économie des coûts d'une concurrence
- b) Le gré à gré après consultation C'est la procédure permettant de conclure un marché sur simple consultation restreinte. Le service contractant ne doit recourir à ce mode de passation que lorsqu'il est le plus avantageux.

- **La consultation restreinte**

La consultation restreinte c'est une procédure qui consiste à faire appel à plusieurs partenaires habituels, dont le but est de négocier avec chaque un d'entre eux les conditions exigées pour la réalisation d'un marché.

Les contractants peuvent suivre cette procédure lorsque les circonstances exceptionnelles établies exigent des opérations d'urgence

- **L'appel d'offre**

« L'appel d'offre est un mode de conclusion des marchés permettant la mise en concurrence des fournisseurs (entreprise intéressées). Cette compétitivité a pour objectif d'assurer le maximum d'avantages aux demandeurs (acheteurs) » ¹

L'appel d'offre c'est la procédure qui permet à un commanditaire (importateur) de faire le choix d'un soumissionnaire (le fournisseur).

C'est un mode de conclusion des marchés qui permet la mise en concurrence des anciens fournisseurs avec les nouveaux.

L'appel d'offres est une procédure consistant à diffuser un avis d'appel d'offres à l'échelle internationale. Par les revues publicitaires, le biais de la presse, voix audiovisuelles ou d'autres canaux de communication, incitant les fournisseurs potentiels à présenter leurs offres.

¹ M.SABRI, K.AOUDIA, op.cit., P 78

Tableau N°2 : Les avantages et les inconvénients des modes de passation des marchés publics

Les modes de passation	Les avantages	Les inconvénients
Le gré à gré	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser les délais de la consultation - Une préparation légère et économique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce mode exclut les autres fournisseurs qui pourraient proposer des prix compétitifs et exécuter le contrat dans de meilleures conditions que les fournisseurs habituels.
La consultation restreinte	<ul style="list-style-type: none"> - Elle permet d'économiser du temps en recherchant des fournisseurs qui répondent spécifiquement à des critères prédéfinis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle exclut la participation de certains fournisseurs potentiels éventuellement moins connus - Elle réduit les opportunités de capter le meilleur fournisseur
L'appel d'offre	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de faire jouer la concurrence ainsi la recherche d'une plus grande efficacité et transparence 	<ul style="list-style-type: none"> - Il suppose une langue et une préparation rigoureuse notamment pour les projets d'équipements - Introduit une multitude de marque notamment en matière d'un contrat d'équipement

Source : conception personnelle

Les acteurs de l'appel d'offre

- L'adjudicateur : c'est l'importateur ou l'acheteur, il rédige le cahier des charges et sélectionne les offres.
- Les soumissionnaires : sont toutes les entreprises ou fournisseurs intéressés de répondre à l'appel d'offre.
- L'adjudicataire : c'est l'entreprise ou le fournisseur choisi pour signer le contrat.

Les formes de l'appel d'offre

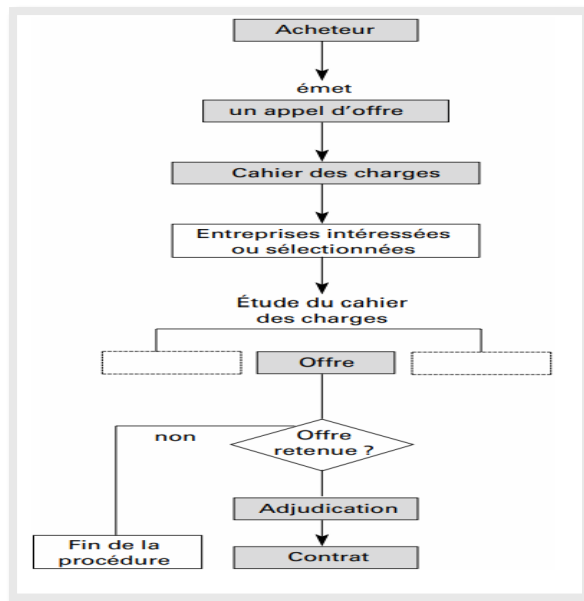
L'appel d'offre peut se faire sous l'une des formes suivantes :

- a) L'appel d'offre ouvert : L'appel d'offre est considéré comme ouvert, lorsqu'il offre à tous les candidats qui peuvent remettre une offre la possibilité de soumissionner. Ce format favorise une compétition intense
- b) L'appel d'offre restreint : L'appel d'offre restreint offre la possibilité de soumissionner qu'aux candidats répondant à certaines conditions définies par l'importateur.
- c) L'appel d'offre sélectif : L'appel d'offre sélectif ou présélection, c'est une procédure de mise en concurrence en vue d'un choix ou plusieurs offres sur la base des critères et des objectifs préalablement établis.

Le déroulement d'un appel d'offre

Ce mécanisme concerne les grands projets de nature industrielle, mais aussi la vente de biens de consommation courante. Il met en concurrence à la demande d'un adjudicateur, des fournisseurs (soumissionnaires). À l'issue de la procédure, l'adjudicataire (entreprise retenue) obtient le marché.

Figure 1: Le mécanisme d'un appel d'offre



Source : Ghislaine Legrand, Hubert Martini, Gestion des opérations import-export BTS 1^{er} 2^e, Edition : Dunod, 2008, page 275

Tout d'abord, L'acheteur recherche des fournisseurs potentiels en faisant un appel d'offre ouvert (à toute entreprise intéressée) ou restreint (aux entreprises jugées compétentes). Puis, l'acheteur procèdera à l'élaboration du cahier des charges décrit la totalité du projet et ses contraintes. Contre le paiement de sommes forfaitaires, les entreprises peuvent se procurer le cahier des charges. Après étude du projet, l'entreprise peut faire une offre qu'elle remettra avant la date limite, à l'acheteur. Il étudie les offres reçues et sélectionne celle qui sera acceptée : c'est l'adjudication. Après l'adjudication, toutes les intentions des parties seront formalisées dans un contrat¹

4 La réception et l'analyse des offres :

L'importateur reçoit les offres sous forme de factures Pro-forma dans des plis fermés, cachetés et anonyme qui formalise la proposition du vendeur à l'acheteur.

¹ Ghislaine Legrand, Hubert Martini op.cit., p, 275

➤ La réception des offres

Une fois que l'importateur a reçu toutes les offres des fournisseurs étrangers, celle-ci procède à l'ouverture des plis.

L'ouverture des plis par la commission d'ouverture des plis (COP), doit se dérouler au lieu et à la date fixée par la structure contractante dans l'avis d'appel d'offres, les soumissionnaires seront invités à y assister. Tout soumissionnaire peut désigner une personne dûment mandatée pour les représenter à la séance d'ouverture des plis.

- L'ouverture des plis

L'ouverture des plis se fait en deux étapes :

1.1 Première étape :

- La phase technique Elle Concerne L'ouverture des offres techniques :

Tous les soumissionnaires ou leurs représentants doivent assister à la commission d'ouverture des plis techniques COP/T à la présence du président, secrétaire et des membres de la commission (un financier, un juriste, un ingénieur d'achat...).

La commission d'ouverture des plis techniques concerne les éléments et les critères techniques du marché, tels que la nature des travaux, condition de réception et les garanties, sans aucune référence au prix.

- Evaluation des offres techniques (CEOT) :

Les offres retenues seront enregistrées et mises à la disposition de la CEOT pour les évaluer :

- Les offres non conformes aux exigences du cahier des charges seront rejetées.

- Les offres conformes aux exigences du cahier des charges seront procédées à la 2ème étape.

1.2 Deuxième étape :

La phase commerciale Elle concerne :

L'ouverture des offres commerciales : La commission d'ouverture des plis commerciaux COP/C touche toutes les dispositions commerciales et financières (modalité de paiement, révision des prix)

Le but de la commission d'ouverture des plis, c'est :

- L'enregistrement des offres sur un registre.
- Dresser la liste des soumissionnaires dans l'ordre d'arrivée des plis, de leurs offres avec l'indication du contenu.

➤ **L'analyse des offres :**

Pour la sélection définitive des fournisseurs, il est nécessaire d'analyser les possibilités offertes par chaque fournisseur.

Pour déterminer le meilleur fournisseur, les responsables doivent élaborer un tableau comparatif des offres TCO, qui permet de placer et de comparer les différentes offres enregistrées.

Ce tableau comporte les montions suivantes :

- Noms des fournisseurs et leurs pays d'origine.
- Qualité des offres.
- Les délais de livraison.
- La devise de paiement.
- Mode de paiement.
- Mode de transport.
- Condition d'emballage.

Tableau N°3 : Tableau comparatif des offres

fournisseur	Prix unitaire	Condition et emballage	Qualité	Règlement	Garanties / délai de livraison
A					
B					
C					
D					
E					

Source : M.MORIN, Comprendre la gestion des approvisionnements, Edition SIREJ, 1992, page68.

5 La sélection définitive du fournisseur :

La sélection des fournisseurs est l'une des plus importantes décisions que doit prendre le responsable d'achat car le choix du fournisseur est crucial, non seulement pour l'aspect coût, mais aussi sur les conséquences d'avoir un fournisseur défaillant, retour pour réparation ou échange insatisfaction des clients finaux, détérioration de l'image de marque etc.....

Compte tenu de la masse d'information récoltée, l'acheteur international utilise des tableaux de bord pour modéliser le calcul du coût de revient de ses achats selon différents incoterms et selon les conditions générales offertes par les fournisseurs.

Les principaux critères d'évaluation des offres sont repris dans le tableau suivant :

Tableau N°4: tableau de sélection des fournisseurs

	Pondér- tion	Notes attribuées par fournisseur			
		Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3	Fournisseur 4
Délai de fabrication					
Délai de livraison					
Délai de paiement					
Performance du produit					
mode du paiement					
Garantie, durée et étendue					
Installation					
formation					
SAV					
Capacité de production					
Incoterm					
prix					
Evaluation globale chiffrée					

Source : Ghislaine Legrand, Hubert Martini, Commerce international, Dunod, 8^e, Belgique, 2010

En Algérie, le tableau de bord ou tableau d'évaluation des fournisseurs est généralement utilisé dans le cadre du choix au plus disant, notamment pour les grands projets d'investissement où plusieurs critères sont pris en compte en dehors du coût. Ces critères incluent généralement l'hygiène et la sécurité, l'ancienneté, le capital, ainsi que la consistance des marchés déjà exécutés.

Il est également utilisé dans le cas de la pré-qualification pour une évaluation purement administrative, où il n'y a pas de dossier technique à considérer. Dans ce contexte, les critères

d'évaluation se concentrent davantage sur la capacité administrative et la conformité réglementaire des fournisseurs potentiels. Cela peut inclure des éléments tels que la documentation légale, les certifications etc.

6 La négociation et le contrat d'achat à l'international :

La négociation est l'une des multiples composants du processus d'achat, jouissant également d'une importance significative. Elle intervient après la sélection d'un fournisseur potentiel. Il existe diverses approches pour négocier et elles diffèrent également selon les individus en fonction de leur pays d'origine, ainsi que du contexte dans lequel les négociations se déroulent, Lors de la négociation, Il est primordial de chercher à établir une relation de travail solide. Permettant de résoudre des problèmes et d'arriver à des ententes profitables pour toutes les parties.

6.1 Définition de la négociation

La négociation est une discussion, un moyen de communication entre deux ou plusieurs parties, au sujet d'un litige afin de trouver une solution ou un accord. Discuter pour résoudre des problèmes d'une manière non violente.

La négociation est un processus de communication et d'échanges entre au moins deux parties dont l'objet concerne l'organisation d'une relation ou le règlement d'une problématique entre celles-ci. ¹

L'objectif principal de toute négociation est celui de parvenir à un accord où chacune des parties trouvera son compte.

6.2 Les différents types de la négociation ²

Il existe plusieurs types de négociation, à savoir :

¹<https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire/1620> consulté le 08/02/2024 à 17h

² <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/types-methodes-negociation> consulté le 08/02/2024 à 18h

- La négociation distributive (ou compétitive)

Les négociations distributives ont lieu lorsque les intérêts ou les objectifs des parties sont les mêmes et s'excluent mutuellement. Dans l'esprit des négociateurs, il s'agit d'une situation de gagnant-perdant : si l'un l'emporte, l'autre perd. Ce genre de négociation implique des comportements semblables à de la compétition, de la revendication ou de l'affrontement.

- La négociation intégrative (ou collaborative)

Les négociations intégratives sont fondées sur la notion de gagnant-gagnant et de collaboration. Dans cette approche, les négociateurs essaient de trouver une solution mutuellement avantageuse. Ce type de négociation pousse les différentes parties à se faire confiance, à partager un maximum d'informations et à coopérer.

6.3 Les différentes stratégies de la négociation

Les stratégies de la négociation sont :

- La stratégie coopérative/ intégrative :

La négociation coopérative implique un accord avec l'autre partie afin d'éviter les conflits d'intérêts et de parvenir un profil mutuel.

- La stratégie d'affrontement/ distributive :

La négociation d'affrontement repose sur l'obtention de maximum de concession et de création d'un climat (guerre). Elle appuie sur la force

Enfin il est essentiel de comprendre que la négociation est l'évolution d'un rapport de force et que les objectifs de chacune des parties sont les mêmes : Optimiser les bénéfices et instaurer une relation d'affaires durable, Atteindre l'objectif du commun accord, afin d'arriver à la rédaction du contrat.

L'offre faite par le vendeur et suivie d'une acceptation par le client donne naissance au contrat d'achat international. Lorsque tous les points auront fait l'objet d'une négociation et qu'une entente aura été convenue, il vaut mieux obtenir un contrat écrit (Il est souhaitable que

cet accord soit écrit, pour être précis et complet, pour prévenir les litiges et ménager un moyen de preuve) établi et signé par les deux parties

6.4 La définition du contrat d'achat à l'international :

Le contrat de vente / d'achat à l'international c'est un acte ou un engagement entre deux ou plusieurs parties résidentes sur des territoires économiques différents.

Le contrat de vente ou d'achat est la convention par laquelle le vendeur transfère la propriété d'un bien à l'acheteur contre paiement du prix convenu.

6.5 La forme et le contenu du contrat d'achat international :

Comme sa définition l'indique, le contrat englobe les droits et obligations de chaque partie contractantes, les conditions de la transaction ainsi que la répartition des risques et des charges, et cela à travers des clauses contractuelles qui doivent être respectées par les parties signataires.

6.6 Les obligations des parties :

Une fois que le contrat d'achat est conclu, les parties ont l'obligation de :

- Les obligations du vendeur :

Le vendeur a l'obligation de :

- Transfert de la propriété du bien, du vendeur à l'acheteur dès le contrat est conclu.
- Obligation de garantie légale qui couvre les vices cachés qui rendent la marchandise impropre à l'usage.
- Remise des documents concernant la marchandise (certificat d'origine, le titre de transport, la facture originale,...) pour effectuer les opérations liées aux formalités douanières.
- D'expédition de la marchandise dans la date et où lieu convenus.
- Emballage de la marchandise en respectant les normes liées à la nature de chaque marchandise et de mode de transport.
- Payer les frais et frets en fonction des incoterms.
- Choisir le transporteur qui a une bonne réputation et assuré.
- Les obligations de l'acheteur :

L'acheteur a l'obligation de :

- Payer le prix de la marchandise selon les modalités de paiement fixées.
- Prendre (retirer) la marchandise achetée
- Contrôler la marchandise : l'acheteur doit vérifier la marchandise et les documents, s'ils sont conformes ou pas.
- Payes les frais et frets en fonction des incoterms.

6.7 Les conditions d'un contrat d'achat à l'international :

- Le consentement : il est présenté comme un accord des deux ou plusieurs volontaires.
- L'offre : le contrat prend naissance lorsque l'une des parties fait une offre et l'autre accepte.
- L'acceptation : conclure un contrat à des conditions spécifiques, doit être identique à l'offre.
- La capacité : c'est l'attitude à acquérir un droit ou à l'exercer.
- L'objet : c'est l'opération juridique que les parties veulent réaliser.
- La cause : le motif du contrat, son absence peut annuler le contrat.

6.8 Les principales clauses du contrat d'achat international :

Il existe plusieurs modèles ou contrats types qui peuvent être utilisés comme un guide de rédaction, Il est clair qu'il est impossible de proposer un texte applicable dans tous les secteurs d'activité. Ou tous les pays, les principales mentions sont énumérées dans le tableau suivant :

Tableau N°5 : les principales clauses du contrat d'achat international

<p>1. Parties</p>	<p>Indiquer les coordonnées complètes des entreprises, ainsi que les noms et titre des personnes habilitées à signer ce contrat</p>
<p>2. Marchandise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Description de la marchandise - Quantité globale ou par livraison - Inspection éventuelle - Emballage et conditionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser, s'il y a lieu, les spécifications, la qualité requise, les certificats exigés, le pays d'origine. faire référence éventuellement à des échantillons - Préciser l'unité de mesure et éventuellement la tolérance de variation en plus ou moins - Indiquer les modalités et la partie qui supporte les frais des inspections avant expédition - Définir des spécifications s'il y a lieu
<p>3. Livraison</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incoterm ICC - Lieu de livraison - Date ou période de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser la dernière version - Préciser le lieu à définir par l'incoterm - Indiquer la date ou le délai prévu
<p>4. Prix</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser s'il s'agit du prix total ou unitaire. spécifier le montant en chiffres et en lettres, et la devise

	<ul style="list-style-type: none"> - Préciser par exemple : en cas de retard dans la livraison , l'acheteur sera en droit de réclamer des pénalités d'un montant égal a 0,5% du prix des marchandises par jour de retard à partir de la date de livraison convenue , sous réserve des cas de force majeure , l'acheteur pourra résoudre la vente des produits qui n'auront pas été livrés dans les 30 jours de la date fixée pour la livraison , quel que soit le motif du retard , sauf en cas d'un empêchement temporaire de force majeure
<p>8. Retard de livraison</p>	
<p>9. Force majeure et hardship</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut prévoir : <ul style="list-style-type: none"> o Une définition claire de la force majeure o Les modalités selon lesquelles la partie qui l'invoque informe l'autre partie o Le sort réservé au contrat en cas d'empêchement temporaire...etc. <p>Pour les contrats de longue durée, on peut insérer aussi une clause de sauvegarde (dite de hardship) liée à la survenance d'évènements rendant inacceptable économiquement la poursuite du contrat dans les conditions prévues</p> - On peut envisager la résolution du contrat par simple notification en cas d'inexécution essentielle, par exemple défaut d'ouverture du crédit dans le délai fixé, défaut de livraison, failliteetc.

10. Inexécution essentielle	
11. Expertise de qualité	<ul style="list-style-type: none">- Prévoir les conditions dans lesquelles l'acheteur peut faire procéder à une expertise en cas de contestation sur la qualité des produits livrés (organisme, partage des frais ...etc.) ; clause plutôt applicable aux produits périssables
12. Droit applicable	<ul style="list-style-type: none">- Par exemple : pour toute matière non couverte par les clauses précédentes, ce contrat est régi par la convention des nations unies sur les contrats de vente internationale de marchandises (convention de Vienne) et pour les matières non réglées par celle-ci, par le droit en vigueur à l'établissement du vendeur chargé de l'exécution de ce contrat
13. Règlement des différends	<ul style="list-style-type: none">- On peut choisir par exemple une procédure de conciliation et, en cas d'échec de celle-ci, le recours à l'arbitrage ICC

Source : www.globalnegotiator.com/fr/contrats-internationaux consulté le 24/02/2024

7 La concrétisation de l'opération d'importation :

L'acheteur ne devrait pas attendre que le fournisseur le notifie de l'achèvement de la commande, mais plutôt prendre l'initiative de contacter le fournisseur dès que possible afin de garantir que la livraison soit achevée.

La réception de la commande est généralement assumée par un service de réception qui a pour tâches :

- De recevoir les livraisons des transporteurs ou des fournisseurs eux même.
- D'identifier, contrôler et enregistrer toutes les marchandises qui entrent.
- De signer les bons de livraison présentés par les transporteurs ou fournisseur.
- De mettre ces marchandises entre les mains du magasin ou d'autres destinataires le plus rapidement possible.

Règlement de la facture :

Le paiement du prix convenu marque la conclusion de la transaction d'achat.

En conclusion, il est essentiel que chaque partie impliquée dans le processus d'importation maîtrise parfaitement sa tâche, une compréhension approfondie et une expertise dans chaque étape sont nécessaires pour garantir le succès de l'opération d'importation

Section 3 : les risques et les garanties à l'import

L'importation, en tant qu'aspect crucial du commerce international, présente un éventail de défis et de risques, allant des fluctuations des taux de change aux défis réglementaires et aux contraintes logistiques. Dans ce paysage complexe, une compréhension approfondie des risques potentiels et des stratégies pour les gérer efficacement est indispensable

L'importateur et l'exportateur sont confrontés à de nombreux risques liés aux opérations du commerce international.

Dans un univers aléatoire, les importateurs ont comme première préoccupation de recevoir les marchandises conformes aux spécifications du contrat, en termes de qualité et de quantité.

A cet effet, et afin de se protéger contre tous ces risques il appartient à l'importateur et à l'exportateur de se prémunir contre ces risques par tous les moyens dont ils disposent.

1. Définition du risque :¹

Est un événement néfaste. Tout futur est par nature incertain et chaque projet est accompagné de son lot d'incertitudes.

Le risque est donc un événement qui est toujours présent dans le mouvement de la vie que ce soit pour les particuliers ou pour les entreprises donc pour l'ensemble de l'économie. Toutes les entreprises sont confrontées au risque, quel que soit leur domaine d'activité On comprend qu'un risque est comme une circonstance où une série d'événements, qu'ils surviennent simultanément ou consécutivement dont l'occurrence est incertaine et sa matérialisation impacte les objectifs de l'entité concernée.

2. Les raisons de risque dans une opération de commerce international

Les raisons sont multiples, parmi lesquelles se trouvent :

¹ LEVY-LANG A, l'argent, la finance et le risque, Ed Odile Jacob, Paris, 2006, p201

- Raisons logistiques
- Raisons commerciales
- Raisons naturelles
- Raisons économiques
- Raisons juridiques
- Raisons géographique
- Raisons culturelles

Tableau N°6 : représentation des raisons de risques dans une opération de commerce international

Raisons logistiques	<ul style="list-style-type: none"> - Retards - Endommagement lors de transport - Formalités douanières - Documents incomplets - Pertes lors de transport - Livraison incomplètes
Raisons commerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Défaillance du partenaire de distribution - Evolution des besoins de la clientèle - Défauts de paiement - Annulations de commandes
Raisons naturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Séismes - Epidémies - Eruption volcanique - Inondations - Glissements de terrains - Tempêtes
Raisons économiques	<ul style="list-style-type: none"> - Pertes de change - Inflations - Récession

	<ul style="list-style-type: none"> - Pénuries de devises - Obstacles au transfert de devises - Blocages de la taxe sur la valeur ajoutée - Augmentation d'impôts - Hausses des droits de douane
Raisons juridiques	<ul style="list-style-type: none"> - Changement des dispositions relatives aux produits - Insécurité juridique - Impossibilité de faire appliquer les contrats - Corruption

Source : RALPH L et al, Maitrise des risques à l'exportation, Post finance SA, 2013.p16.

- Raisons logistiques :¹

Le risque peut avoir comme origine un problème de logistique, À titre illustratif lors du transport des marchandises, un retard peut être dû à des procédures douanières complexes ou de documents incomplets. les marchandises risquent d'être endommagées ou égarées en cours de transport, des livraisons peuvent être erronées ou incomplètes

Le coût associé au transport, à l'assurance et au stockage représente des obstacles au commerce qui réduisent la rentabilité de l'échange, et donc aussi des échanges internationaux donc il est nécessaire de prendre des mesures préventives

- Raisons Commerciales :

A titre d'exemple les besoins des clients évoluent constamment et si l'entreprise s'en rend compte trop tard elle risque de perdre des parts de marché

- Raisons naturelles :

Les tremblements de terre, les épidémies, les éruptions volcaniques, les inondations, les glissements de terrain, les tempêtes - tous ces événements perturbent l'économie sur les marchés étrangers. Ils peuvent en effet empêcher le débiteur de s'acquitter de sa dette et entraîner une

¹ FRANÇOIS D, gestion des opérations import-export, édition DUNOD, Paris, 2008, p 20

chute de la demande, retarder la livraison des produits ou empêchent les collaborateurs de se rendre sur place.

- Raisons économiques :

Les entreprises qui cherchent à s'internationaliser sont davantage préoccupées par des facteurs tels que les pertes de change, l'inflation, la récession, les pénuries de devises, les obstacles au transfert de devises, les blocages de la taxe sur la valeur ajoutée, les augmentations d'impôts et les hausses des droits de douane.

Par exemple ; les pertes de change surviennent lorsque la monnaie du marché d'origine s'apprécie par rapport aux monnaies du marché cible, et que le revenu généré par l'activité à l'étranger perd par conséquent de leur valeur.

L'inflation avantage les débiteurs et désavantage les créanciers, car le pouvoir d'achat de la monnaie diminue entre le moment où la transaction est effectuée et celui où le remboursement de la dette intervient.

- Raisons juridiques :

Englobe tous les facteurs susceptibles d'annuler les droits et obligations déterminés par le contrat

- Raisons géographiques :¹

Bien que le commerce à longue distance existe depuis des siècles, l'éloignement géographique fut pendant des siècles un obstacle fondamental aux échanges commerciaux et culturels.

La proximité géographique joue un rôle important, d'une part en raison de son impact sur les coûts des marchandises transportées, et d'autre part parce qu'elle est étroitement liée à d'autres formes de proximité, telles que la proximité culturelle et institutionnelle

¹ PRAGER JEAN C et THISSE Jaques F, enjeux géographiques du développement économique, édition AFD, 2009, p18

- Raisons culturelles :^{1,2}

La proximité culturelle peut être définie comme le partage d'un certain nombre de valeurs et de traditions entre des pays proches géographiquement et peut être observée à travers les flux d'échanges mondiaux. La langue commune, la culture partagée, l'histoire commune et la religion similaire sont autant des facteurs qui entrent en jeu dans les relations commerciales et politiques entre pays, Ces facteurs contribuent à atténuer la méfiance envers autrui, favorisant ainsi une meilleure interaction La variété linguistique peut être considérée comme un obstacle de communication pour les entreprises pouvant ainsi engendrer des conflits entre les parties contractantes.

3. La classification des risques

La manière dont les risques sont classés dépend du critère qui est pris en considération.

On peut retenir par exemple :

- l'objet du risque et son impact
- la nature du risque
- le positionnement du risque au cours de l'opération commerciale ou d'investissement...

4. Les risques par nature

Il est opportun de distinguer les risques en fonction de leur nature

- Risque pays (risque politique, risque économique, risque de change)
- Risque commercial
- Risque juridique
- Risque lié au transport de marchandises
- Risque de non-paiement

¹ HADJOU L, proximité géographique et affinités commerciales, page 4

² LEGRAND G ET HUBERT M, La Gestion globale du Risque de Change, ECONOMICA, Paris, 1992, p109

1. Risque pays :

Le risque pays englobe tous les événements d'ordre politique ou économique qui pourraient entraver le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement (risque d'interruption de marché, risque de non-paiement, risque de spoliation, d'expropriation...), il est parfois difficile à évaluer

- Risque politique : il s'agit des guerres, des émeutes, des révolutions, des actes ou des décisions d'un gouvernement faisant obstacle à l'exécution d'un contrat ,tels que :
- Le risque de non-renouvellement des licences d'importation et d'exportation.
- Risques dus à la guerre.
- Risque de l'imposition d'une interdiction d'importation après la livraison de la marchandise.
- Abandon de la souveraineté politique
- Risque économique : Il recouvre de nombreuses définitions. Cela peut inclure le risque économique associé à une augmentation significative des prix des matières premières ou des composants de fabrication, d'autres organismes internationaux assimilent le risque économique à un risque-pays
- Risque de change¹ : Une entreprise se trouve exposée au risque de change à l'occasion d'une transaction commerciale ou financière effectuée dans une autre monnaie avec l'étranger

Il se définit comme un risque associé à toute transaction sensible aux variations de taux de change d'une monnaie par rapport à une autre

Ce risque est supporté par l'importateur dans le cas d'appréciation de ces devises étrangères et par l'exportateur dans le cas de dépréciation de la devise par rapport à la monnaie nationale.

En Algérie la monnaie utilisée lors de ses échanges est toujours différente du dinar en effet l'importateur subit une perte si la monnaie de paiement s'apprécie, l'exportateur subira la perte si la monnaie de paiement se déprécie.

¹ LEGRAND G ET HUBERT M, La Gestion globale du Risque de Change, ECONOMICA, Paris, 1992, p109

2. Risque commercial : ¹

Ils recouvrent le non-respect des engagements contractuels et le risque d'insolvabilité donc le risque de non-paiement de sa créance financière est lié à:

- L'absence de garanties bancaires
- Le défaut de paiement de l'acheteur
- L'incapacité d'un vendeur de fournir la quantité nécessaire et la qualité des marchandises

3. Risque juridique :

Les risques juridiques sont liés à la possibilité que des États étrangers modifient la réglementation relative aux produits ce qui nécessite par conséquent procéder à des adaptations coûteuses ou demander de nouvelles autorisations.

Le risque juridique se manifeste lorsqu'il y a violation ou non-respect d'une loi ou d'une réglementation.

Ce risque est parfois ignoré ou sous-évalué. Il est malheureusement souvent détecté lors de contentieux ou de conflits liés à des contrats de vente, de représentation, de cession de transfert de savoir-faire.

4. Risque lié au transport de marchandise :

Peu importe le mode de transport sélectionné, les marchandises sont sujettes à divers risques

On les a résumés dans le tableau ci-dessous :

¹ GARSUAULT (P) et PRIAMI. S, les opérations bancaires à l'international, éditions Banque Editeur, Paris, 1999, p126

Tableau N°7 : les Risques par mode de transport

Mode de transport	Causes
Maritime	<ul style="list-style-type: none"> - innavigabilité du navire, - fautes nautiques, - actes de sauvetage - faits non imputables au transporteur - grèves, lock-out - vices propres de la marchandise - vices cachés du navire - faute du chargeur
Aérien	<ul style="list-style-type: none"> - faute de la partie lésée - preuve que toutes les mesures nécessaires pour éviter le dommage ont été prises - Causes générales : faute ou ordre inadapté de l'ayant droit, vice propre de la marchandise, force majeure. - Causes particulières : emploi de véhicules ouverts, non bâchés avec accord de l'expéditeur, nature particulière de la marchandise, insuffisance de marquage, transport d'animaux vivants - Causes générales : faute ou ordre inadapté de l'ayant droit, vice propre de la marchandise, force majeure - Causes particulières : emploi de véhicules ouverts, non bâchés avec accord de l'expéditeur, nature particulière de la marchandise, insuffisance de marquage, transport d'animaux vivants
Routier	<ul style="list-style-type: none"> - Causes générales : faute de l'ayant-droit ou ordre de celui-ci, circonstances inévitables

<p>Ferroviaire</p>	<p>- Causes particulières : transport en wagon découvert, absence ou défectuosité de l'emballage, défectuosité du chargement mentionné sur la LVI, risque inhérent à la marchandise, animaux vivants...</p>
---------------------------	---

Source : LEGRAND G et HUBERT M, le petit export, Dunod, Paris, 2009, p16.

Risque de non-paiement :

Mise à part le paiement d'avance, l'exportateur supporte le risque de ne pas être payé par son client. Outre les litiges commerciaux, ce défaut de paiement peut être causé par l'insolvabilité ou la faillite de l'acheteur ainsi que par le contexte politique et économique dans le pays de ce dernier.

5. Les risques liés à l'importation

La gestion des risques est bilatérale car même l'acheteur doit se couvrir dont la mesure où il pourrait se retrouver dans la situation où il doit payer pour des marchandises non conformes ou recevoir des produits défectueux ou invendables il peut aussi trouver des difficultés dans la récupération des avances qu'il aura déjà versé à son fournisseur en raison de contraintes législatives gouvernementales. À présent, explorons quelques-uns des risques auxquels l'acheteur pourrait être exposé

- Le risque de fabrication :

Ce risque se manifeste lorsque le vendeur est incapable de respecter ses engagements et fabriquer la commande selon les besoins de l'acheteur. Cette interruption technique peut perturber l'importateur car il devra trouver un autre fournisseur répondant exactement à ses exigences et aussi satisfaire les commandes de la clientèle non satisfaite et éviter le risque de rupture de stocks Pour se prémunir contre ce risque, l'acheteur peut avoir recours à des garanties bancaires.

- Le risque commercial :

Dans le cadre d'un contrat commercial, les deux parties peuvent se mettre d'accord sur le versement d'un acompte notamment dans le cas de biens d'équipement financés par un crédit fournisseur ou acheteur si le vendeur a des problèmes financiers, et il risque de tomber en faillite, il pourrait ne pas être en mesure de rembourser l'acompte reçu. Pour se couvrir contre ce risque, l'acheteur est tenu de demander une garantie de restitution d'acompte lui permettant de récupérer ses avances en cas de problème.

- Le risque politique :

Ce risque survient lorsque le pays du vendeur décide de rompre ses relations avec le pays de l'acheteur, et aussi interdire tout transfert à destination de ce pays. Si l'acheteur a déjà versé un acompte à son fournisseur, il risque de ne peut être remboursé

- Risques liés au non-respect des délais dans les Opérations d' Importation :

Le respect des délais et l'exécution ponctuelle des tâches dans le cadre d'une opération d'importation revêtent une importance primordiale, car tout retard entraîne des contraintes et des risques significatifs pour l'importateur. Celui-ci est confronté à une série de risques économiques, logistiques, et même commerciaux. Tout d'abord, un retard dans la préparation ou le traitement des documents, que ce soit de la part de l'exportateur ou de l'importateur, peut empêcher ce dernier de récupérer sa marchandise en temps voulu, augmentant ainsi le risque de pertes ou de vols de marchandises. De plus, le fait que les marchandises restent longtemps sur le moyen de transport en attendant leur dédouanement et leur acheminement vers le lieu convenu (tel que l'usine de l'importateur ou l'entrepôt) entraîne des coûts supplémentaires liés à leur stockage.

Le non-respect des délais d'approvisionnement se traduit par un retard dans la livraison des produits à l'importateur, ce qui peut nuire à sa réputation et à son image. Cela peut entraîner une perte de parts de marché. De plus, plus la concrétisation de l'opération d'importation est étalée dans le temps, plus les deux parties contractantes sont exposées au risque de change.

6. Les garanties internationales

Chaque opération de financement ou d'octroi de crédit requiert des garanties afin de se prémunir contre les divers risques. Ces garanties diffèrent selon le degré du risque et la nature de l'opération financée.

6.1 Les cautionnements et garanties internationales ¹

Les cautionnements ou garanties bancaires sont des engagements sous forme de signature que les banques prennent à l'égard d'un bénéficiaire

- Différences entre cautionnements et garanties :

Tableau N°8 : différence entre cautionnements et garanties

Cautionnements	Garanties bancaires à première demande
<ul style="list-style-type: none"> - Engagement accessoire qui se réfère au contrat commercial - En cas de mise en jeu, le bénéficiaire (l'acheteur étranger) doit fournir la preuve que le contrat principal n'a pas été rempli correctement par l'exportateur - La banque qui s'est portée caution peut tirer du contrat commercial des exceptions (des motifs) pour ne pas payer le bénéficiaire de l'appel de la caution .cependant elle prend souvent position qu'à partir d'une décision judiciaire généralement sollicitée par le donneur d'ordre (l'exportateur) sous forme d'un recours en réfère par exemple 	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendantes - Payable à première demande - Engagement autonome indépendant des rapports de droit existants entre les parties au titre du contrat de base qui lui a donné naissance - Leur mise en jeu ne peut avoir pour cause que les conditions prévues dans le texte même de la garantie, qui est un engagement principal et non accessoire

Source : Ghislaine Legrand, Hubert Martini, le petit export, Dunod 2009/10, p42

6.2 Garantie directe ou indirecte :²

¹ Ghislaine Legrand, Hubert Martini, le petit export ,Dunod 2009/10 , p41

² Ghislaine Legrand, Hubert Martini, op.cit, p42

Si la garantie est établie par la banque du vendeur directement au profit de l'acheteur étranger, il s'agit d'une garantie directe

Si la garantie est émise par une banque locale dans le pays de l'acheteur avec la contre-garantie de la banque du vendeur, on parle de garantie indirecte.

La garantie est :

- souvent de droit local

- constitue encore un facteur plus protecteur pour le bénéficiaire de la garantie

7.2.1 Les intervenants des garanties internationales

- Dans le cas d'une garantie directe :
 - Le donneur d'ordre : c'est le client exportateur ou importateur
 - La banque garante : c'est la banque du donneur d'ordre
 - Le bénéficiaire : c'est l'importateur ou l'exportateur étranger
- Dans le cas d'une garantie indirecte :
 - Le donneur d'ordre : c'est le client exportateur ou importateur
 - La banque contre garante : c'est la banque du donneur d'ordre
 - Le garant (la banque garante) : c'est la banque locale qui émet la garantie envers le bénéficiaire à la demande de la banque contre garante
 - Le bénéficiaire : c'est l'importateur ou l'exportateur étranger

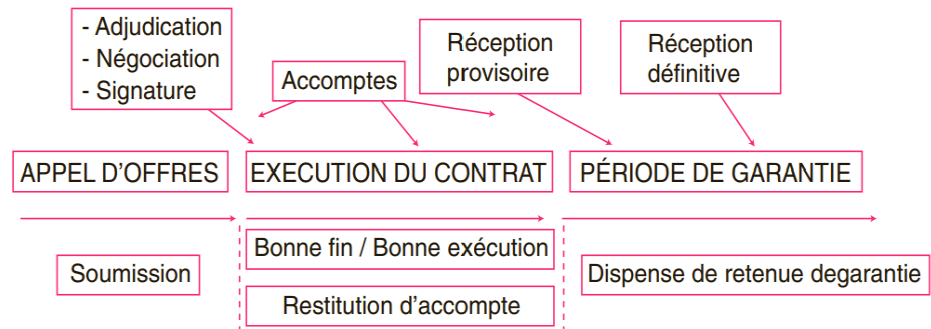
Le mode d'émission indirecte est souvent imposé par le bénéficiaire qui souhaite obtenir l'engagement d'une banque qu'il connaît, il peut également résulter des exigences réglementaires locales (De nombreux pays (au Moyen-Orient, en Afrique ou en Asie) imposent que les garanties soient émises par des banques locales avec souvent un modèle de texte imposé et difficilement amendable)

Les gouvernements des pays importateurs imposent parfois que les garanties émanent de banques domiciliées sur leur territoire, notamment lorsque le bénéficiaire de la garantie est un acheteur public le cas de l'Algérie

a. Les garanties de marché :

Il s'agit d'un engagement écrit de la banque du fournisseur d'ordre et pour compte de celui-ci, en faveur d'un bénéficiaire (l'acheteur ou l'importateur)

Figure 2 : Les principales garanties de marché



Source : Ghislaine Legrand, Hubert Martini, le petit export, Dunod 2009/10, p42

Quatre types de garanties de marché sont nés de la pratique du commerce international et sont fréquemment utilisés dans le cadre des marchés internationaux pour les importateurs contre d'éventuelles défaillances des fournisseurs (exportateur) dans l'exécution de leurs obligations

Tableau N°9 : les principales garanties de marché

Type	Commentaires
La garantie de soumission (BID bond)	<p>Permet à l'acheteur étranger de s'assurer contre le risque de non conclusion du contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Étape contractuelle : réponse à un appel d'offres – Objet : garantir le sérieux de la soumission – Montant : 1 à 5 % du montant de l'offre ou somme forfaitaire – Entrée en vigueur : ouverture des plis – Validité : adjudication – Motif de mise en jeu <ul style="list-style-type: none"> • retrait de l'offre pendant la période d'examen des plis • refus de signer le contrat alors qu'il est l'adjudicataire • défaut de mise en place des autres garanties requises par le contrat/cahier des charges
La garantie d'exécution de contrat (performance bond)	<p>Engagement d'une banque à payer une somme forfaitaire en cas de manquement du vendeur à ses obligations contractuelles</p> <ul style="list-style-type: none"> – Étape contractuelle : exécution du contrat – Objet : engagement de payer une somme en cas de non-exécution partielle ou totale du contrat – Montant : 5 à 20 % du marché – Entrée en vigueur : mise en place des instruments de financement – Validité <ul style="list-style-type: none"> • réception provisoire • réception définitive – Motif de mise en jeu <ul style="list-style-type: none"> • exécution partielle / abandon du chantier • défauts d'exécution, défauts de qualité • retards d'exécution / livraison • frais non payés (surestaries, sous-traitants locaux) <p>Garantit à l'acheteur étranger que les acomptes versés lui seront remboursés si les travaux ne sont pas exécutés</p>

<p>La garantie de restitution d'acompte (advance payment bond)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Étape contractuelle : entrée en vigueur du contrat - Objet : reversement des acomptes en cas de non réalisation du marché - Montant <ul style="list-style-type: none"> • montant des acomptes : jusqu'à 100 % des acomptes • le montant peut être dégressif (automatiquement ou non) - Entrée en vigueur : réception de l'acompte - Validité : livraison / exécution - Motif de mise en jeu <ul style="list-style-type: none"> • abandon du chantier (exécution partielle) • non-paiement par le donneur d'ordre des sous-traitants • envoi de marchandise en quantité insuffisante <p>Prend le relais de la garantie de bonne exécution en couvrant les vices de construction ou d'entretien pendant la période située entre la réception provisoire et la réception définitive des travaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Étape contractuelle : période de garantie des installations - Objet : reversement d'une partie du paiement à l'acheteur en raison d'une défaillance du matériel - Montant : 5 à 10 % du contrat - Entrée en vigueur : réception provisoire - Validité : réception définitive ou laps de temps spécifié - Motif de mise en jeu <ul style="list-style-type: none"> • défauts de qualité, défauts de maintenance • retards d'exécutions des réparations
<p>La garantie de retenue de garantie (retention money bond)</p>	

Source : Ghislaine Legrand, Hubert Martini, le petit export, Dunod 2009/10, p43

En résumé, il est indéniable que l'importation représente une activité complexe et risquée Des défis tels que les variations des taux de change, les exigences réglementaires et les contraintes

logistiques peuvent compromettre le succès des opérations d'importation. C'est pourquoi les garanties internationales sont mises en place afin de protéger l'acheteur contre ces multiples risques. Ces garanties offrent une assurance cruciale aux parties prenantes tout au long du processus d'importation, favorisant ainsi la confiance et la sécurité dans les transactions internationales

Conclusion :

La gestion commerciale d'une opération d'importation est l'étape principale durant laquelle l'importateur communique au fournisseur les informations précises concernant les produits qu'il souhaite importer, Une fois que le besoin est défini, elle passe à la recherche et à la sélection de son fournisseur étranger, Après avoir choisi le fournisseur, il est essentiel de se protéger contre les risques susceptibles de survenir lors de l'opération d'importation en recourant à des garanties.

Chapitre 2 : la gestion des délais et l'optimisation du temps

Introduction

Dans le monde trépidant d'aujourd'hui, où les demandes professionnelles et personnelles rivalisent pour notre attention, la gestion efficace du temps est devenue une compétence vitale.

Dans ce chapitre, nous plongerons dans l'art de la gestion des délais et l'optimisation du temps.

Nous commencerons par examiner les généralités sur la gestion du temps, en explorant les principes fondamentaux et les concepts clés qui sous-tendent cette discipline.

Ensuite, nous aborderons la méthodologie de la gestion du temps, en étudiant à la fois les outils traditionnels et les outils numériques qui peuvent nous aider à mieux organiser notre emploi du temps et à maximiser notre efficacité.

Enfin, nous nous concentrerons sur l'optimisation de la gestion du temps dans le contexte spécifique de l'importation, en analysant les mesures et les pratiques qui permettent d'atteindre une gestion optimale du temps dans le cadre des opérations d'importation.

Section 1 : généralités sur la gestion du temps

Dans toute entreprise ou organisation, il arrive que quelqu'un soit débordé, ce dernier se trouve face à un embouteillage qui se traduit souvent par un bureau trop encombré de dossiers, une série d'affaires en instance ou en attente, une liste de choses à faire trop longue et non hiérarchisée, de la lecture (journaux, rapports, documents divers) en retard.

Ce type d'embouteillage peut se retrouver à différents échelons de la hiérarchie et ensuite se décaler en cascade tout au long de la chaîne d'activités, impactant ainsi l'ensemble du processus et entraînant des retards et des inefficacités significatifs.

Il faut donc analyser cet état de fait et penser à le traiter dans le cadre d'un plan de gestion du temps.

1. Qu'est-ce que le temps ? ¹

C'est une notion difficile à appréhender car chacun sa propre vision du temps

Si l'on se réfère au dictionnaire le temps est une « *notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements et souvent ressenti comme une force agissant sur le monde et les êtres* » ²

2. Qu'est-ce que la gestion du temps ? ³

La gestion du temps fait référence au processus conscient et délibéré d'organisation et de planification de la répartition des heures de la journée entre différentes activités

Elle consiste à se doter des moyens et outils permettant de mieux connaître l'emploi de son temps afin de maximiser l'efficacité et la productivité

¹ Gestion du temps, Le rôle dans la santé mentale, Martin Arellano, édition 2023, p 3

² Le Petit Larousse illustré (2010, P1456)

³ Martin Arellano, op.cit., p21

Elle implique de montrer un nouvel état d'esprit par une forte volonté de changer ses habitudes selon les objectifs que l'on cherchera à atteindre, car l'un des buts principaux de la gestion est d'être en harmonie avec ses objectifs et ses priorités de vie

3. Quels sont les effets d'une mauvaise gestion du temps ? ¹

La baisse d'efficacité : se traduit par des retards, une faible productivité pouvant entraîner des conflits avec ses supérieures hiérarchiques et ses collaborateurs

L'augmentation du stress : cette augmentation se traduit par des problèmes de santé et par une mauvaise appréciation des situations et une inadaptation à la vie en société qui conduit à des dépressions nerveuses

4. Défis courants dans la gestion du temps²

Nous vivons dans une société hyper- connectée, saturée d'informations et de stimuli constants, ce qui fait de la capacité à gérer efficacement son temps une compétence essentielle. Il ne s'agit pas seulement de faire plus en moins de temps, il s'agit de faire ce qui compte vraiment et de bien le faire

La gestion du temps cet idéal insaisissable qui, malgré nos efforts les plus sincères, semble perpétuellement hors de portée, Les heures du jour, qui paraissent si riches en potentiel à l'aube, se dissipent souvent dans le néant, nous laissant une impression d'insatisfaction et d'échec. Tout au long de notre vie, nous sommes confrontés à de multiples défis dans ce domaine, malgré nos efforts pour suivre les conseils d'experts et recourir à divers outils et techniques, la gestion efficace du temps reste un problème en suspens pour beaucoup d'entre nous

Parmi Les difficultés les plus évidentes dans la gestion du temps :

- La distraction
- La procrastination
- La sphère familiale
- Le défi multitâche
- Manque de priorités

¹ 100 questions pour comprendre et agir, Laurent Hermel, édition AFNOR 2005, p6

² Martin Arellano,op.cit.p25

- Manque de repos et récupération

1. La distraction :

Nous vivons à une époque de bombardement constant d'informations, Avec les notifications pouvant arriver à tout moment sur nos téléphones portables, les e-mails nécessitant une attention immédiate et des divertissements sans fin à portée de clic , Chacun de ces éléments rivalise pour attirer notre attention, et simplement céder à l'une de ces distractions peut déclencher une réaction en chaîne qui nous fait perdre des heures entières. Les réseaux sociaux, en particulier, sont conçus pour capter et retenir notre attention aussi longtemps que possible, ce qui représente un obstacle significatif à une gestion efficace du temps.

2. La procrastination :

Une autre complication importante est la procrastination. Difficile à éviter et facile à justifier

La procrastination peut facilement devenir une habitude néfaste qui sabote nos objectifs et nos aspirations. Cette habitude se nourrit d'elle-même, car une fois qu'une tâche est remise à plus tard l'anxiété entourant son achèvement est amplifiée

Les conséquences sont encore plus graves lorsqu'il s'agit de tâches de grande importance

3. La sphère familiale :

Les engagements familiaux et sociaux surviennent souvent de façon imprévue et peuvent perturber une planification soigneusement planifiée. La gestion du temps dans un contexte familial nécessite une série de compromis et d'ajustements qui ne correspondent pas toujours à nos objectifs personnels et professionnels.

4. Le défi multitâche :

Bien que l'on nous encourage souvent à effectuer plusieurs tâches simultanément pour augmenter notre productivité, les preuves suggèrent que diviser notre attention entre plusieurs tâches peut entraîner des performances médiocres dans chacune d'elles, En essayant d'effectuer plusieurs tâches à la fois, nous ne sommes pas réellement efficaces mais nous fragmentons plutôt notre attention de manière à rendre difficile l'accomplissement compétent de n'importe

quelle tâche. De plus, le multitâche est éprouvant pour le cerveau et peut réduire notre capacité à nous concentrer au fil du temps.

5. Manque de priorités :

Souvent, nous sommes accablés par une liste interminable de tâches à accomplir et nous nous retrouvons incapables de tout faire en même temps, on se retrouve paralysé. Parfois, nous finissons par consacrer du temps à des tâches de faible importance simplement parce qu'elles sont plus faciles ou plus agréables à réaliser que les tâches qui comptent vraiment. Le manque d'un système de priorisation efficace peut entraîner une perte de temps précieux ce qui conduit alors à la frustration et au découragement.

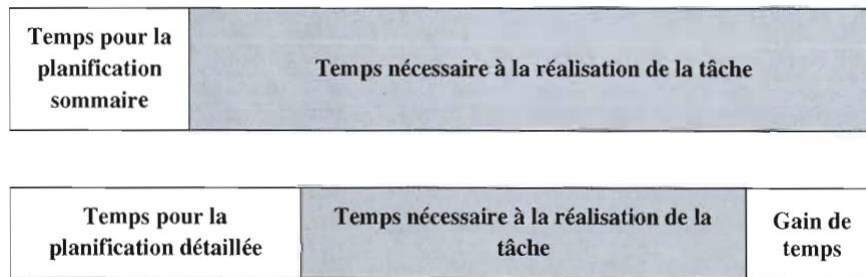
6. Manque de repos et récupération :

Dans le but de devenir de plus en plus productifs nous négligeons souvent l'importance de prendre des pauses ce qui peut conduire à l'épuisement professionnel et diminuer notre efficacité à long terme. Le repos est essentiel au maintien de performances optimales et une bonne santé mentale et le manque de repos adéquat peut rendre même les tâches les plus simples semblables à des montagnes à gravir.

5. Quel est l'intérêt de la planification dans la gestion du temps ?¹

La planification permet d'économiser du temps, elle offre un gain de temps considérable Bien qu'au départ, elle nécessite un investissement de temps car elle oblige à définir un certain nombre d'étapes pour atteindre un objectif, elle présente l'avantage de s'assurer que l'objectif est réalisable tant en termes de ressources à mobiliser que de délais.

¹ Laurent Hermel,op.cit,p 60

Figure 3 : Bénéfice apporté par la planification des tâches

Source : 100 Questions pour comprendre et agir, la gestion du temps Laurent Hermel ,édition Afnor2005 , page 95

L'objectif de la planification, c'est «*d'y voir clair et de savoir ce que vous avez à faire, au jour le jour et à long terme*»¹

La planification permet en effet d'anticiper :

- Les résultats intermédiaires
- Les moyens à mettre en œuvre
- Les obstacles qui peuvent surgir au cours d'un projet
- Les informations à obtenir avant de commencer le projet
- Les tâches que l'on pourra déléguer et celles qu'il faudra réaliser soi-même
- Les activités nécessaires à l'accomplissement du projet et que l'on aurait pu oublier si l'on n'avait pas détaillé les différentes tâches à exécuter

Enfin, la planification s'avère être un outil anti-stress, car elle est rassurante sur la possibilité d'atteindre ses objectifs, et permettant d'aborder chaque journée avec une perspective positive.

6. La priorisation et prise de décision²

1. L'importance de prioriser :

¹ Gleeson 2009

² Martin Arellano, op.cit., p60

Dans un monde rempli d'exigences de distractions et de défis, savoir établir des priorités devient une ressource importante pour une gestion efficace du temps. Cette compétence est particulièrement pertinente.

Pourquoi la priorisation est-elle si essentielle ?

Car toutes les tâches, responsabilités ou opportunités qui se présentent à nous ne sont pas équivalentes en termes d'impact sur nos vies et notre bien-être. Certaines tâches sont urgentes mais pas importantes, tandis que d'autres peuvent être importantes mais pas urgentes.

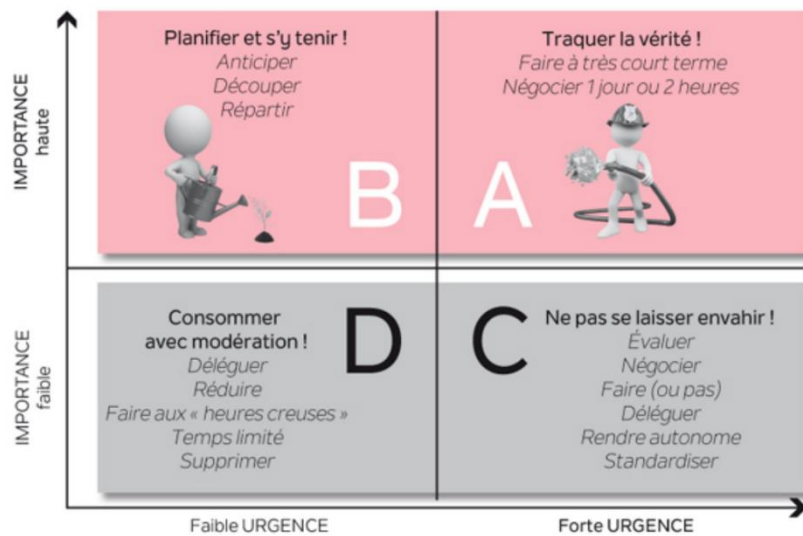
2. Techniques de priorisation :

La compétence à prioriser les tâches et les décisions représente l'une des méthodes les plus efficaces pour une gestion réussie du temps. Lorsque nous parlons de techniques de priorisation, il ne s'agit pas simplement de choisir les premières tâches à effectuer sur une liste. Il s'agit d'un processus plus élaboré qui consiste à évaluer l'importance, l'urgence, l'impact et les implications émotionnelles de nos tâches et décisions à court et à long terme.

Parmi les techniques, il y a :

- La technique d'Eisenhower : Aussi appelée matrice d'Eisenhower ou matrice de décision, la matrice des priorités permet de gérer les priorités selon deux critères, l'urgence et l'importance.

Figure 4 : matrice d'Eisenhower



Source : La boîte à outils de la gestion du temps, Pascale Belorgey 1, 2^e édition Dunod

L'objectif de cette matrice : permet de gérer les priorités avec discernement sans se laisser séduire par les sirènes de l'urgence.

- La technique ABCDE : qui se concentre sur l'attribution de lettres aux tâches en fonction de leur importance.

« A » représente les tâches absolument essentielles

« B » des tâches importantes mais non critiques

« C » représente les tâches qu'il serait agréable d'accomplir mais qui ne sont pas nécessaires

« D » représente les tâches qui peuvent être déléguées à d'autres

« E » est affecté aux tâches qui peuvent être éliminées.

En classant les tâches de cette façon nous devenons non seulement plus efficaces, mais nous réduisons également l'anxiété associée au sentiment que tout est d'égale importance.

- La méthode de la règle des deux minutes : peut être utile pour des tâches mineures mais nécessaires, cette technique recommande que toute tâche prenant moins de deux minutes

soit réalisée immédiatement même si cela peut sembler contraire à l'idée de se concentrer sur l'essentiel

La règle des deux minutes peut être bénéfique pour libérer de l'espace mental et réduire la charge cognitive, en traitant ces tâches rapidement nous pouvons mieux nous concentrer sur les tâches les plus significatives.

L'adaptabilité est un autre élément crucial dans la priorisation efficace. Les circonstances changent et ce qui était prioritaire hier peut ne plus l'être aujourd'hui. La flexibilité et la souplesse de notre approche de priorisation nous permet de réévaluer nos tâches et nos objectifs pour nous adapter aux circonstances changeantes

7. Erreurs courantes lors de la priorisation

- La confusion entre tâche urgente et tâche importante

Tâche urgente : nécessite une attention immédiate et qui peut avoir des conséquences si elle est négligée

Tâche importante : celle qui a un effet durable et contribue à nos objectifs à long terme

La confusion entre les deux peut nous pousser à investir du temps et de l'énergie dans des activités qui semblent urgentes mais qui ne sont pas vraiment importantes dans le grand schéma de notre vie.

- la tendance à surestimer ce que nous pouvons faire sur une courte période et à sous-estimer ce que nous pouvons faire sur une longue période , Ce phénomène, identifié en psychologie sous le terme d'« effet de planification » ,cela peut nous conduire à établir des attentes irréalistes ce qui, à son tour, peut augmenter notre niveau de stress lorsque nous ne parvenons pas à réaliser les objectifs fixés ,à mesure que cela devient une tendance récurrente nous pouvons commencer à remettre en question nos propres compétences et notre valeur ce qui peut déclencher ou exacerber des problèmes de santé mentale comme l'anxiété et la dépression.
- l'erreur de prioriser les tâches en fonction de leur facilité d'exécution , plutôt que de leur pertinence ou de leur impact nous pouvons être tentés par la satisfaction immédiate que procurent l'accomplissement de tâches mineures et simples comme répondre à des courriels non essentiels ou effectuer des tâches ménagères mineures, tout en reléguant au second plan

des projets plus ambitieux et complexes nécessitant un engagement à long terme même si ces petites tâches peuvent apporter un regain temporaire de bien-être grâce au sentiment d'accomplissement qu'elles génèrent leur impact est souvent de courte durée et insignifiant par rapport à nos objectifs et aspirations plus importants.

- une autre erreur consiste à ne pas adapter nos priorités aux circonstances changeantes.
- Le manquement à prendre du temps pour nous-mêmes est une erreur courante, nous sommes souvent tellement préoccupés par nos responsabilités et nos attentes externes au point d'oublier de consacrer du temps à des activités qui nourrissent notre bien-être émotionnel et mental.

Être conscient de ces pièges courants est la première étape pour les éviter. Une priorisation efficace est non seulement une compétence précieuse en matière de gestion du temps mais également un outil puissant pour améliorer notre santé mentale.

8. Qu'est-ce que la délégation ?¹

La délégation de tâches ou d'activités consiste à proposer leur réalisation à d'autres.

Il est important non seulement de choisir les bonnes tâches à déléguer, mais aussi de fournir les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés

Il faut également veiller à donner un droit à l'erreur surtout si c'est la première fois qu'elle se voit confier cette responsabilité.

Cette délégation doit être réalisée en s'assurant que la personne qui accepte la tâche comprend clairement l'objectif assigné. Si nécessaire, il convient de lui accorder du temps pour la conseiller et la guider tout au long de l'exécution de la tâche.

9. Les avantages de la délégation : ²

La délégation présente plusieurs avantages, notamment:

¹ Laurent Hermel, op.cit., p53

² <https://www.dynamique-mag.com/article/top-10-avantages-de-la-delegation-des-taches-dans-une-entreprise./amp>

Consulté le 02/04/2024 à 14h

- Un gain de temps, car la tâche peut être exécutée par une autre personne
- Un gain en motivation pour l'équipe à qui de nouvelles tâches sont confiées
- Une action de formation continue pour les collaborateurs
- Une meilleure répartition du travail entre les membres de l'équipe
- Favoriser un environnement de confiance et de solidarité entre les collaborateurs

10. Les obstacles de la délégation :¹

La délégation est confrontée à plusieurs obstacles

Certains pensent que déléguer fait perdre du temps car il faut expliquer en détail ce qui doit être fait et comment le faire.

D'autres disent que leurs collaborateurs ne sont pas assez formés ou pas assez qualifiés pour réaliser des tâches que l'on voudrait bien leur confier

La motivation insuffisante des collaborateurs est souvent mise en cause, craignant que le travail ne soit pas réalisé correctement ni dans les délais impartis

En déléguant, certains ont peur de perdre leur raison d'être et de ne plus être utiles, voire de perdre leur emploi.

11. déléguer avec efficacité ?

Avant de déléguer une tâche ou une activité, il est crucial de poser quelques questions pour garantir une délégation efficace :

- Ai-je clairement défini les objectifs de l'activité à déléguer et quels sont les résultats attendus ?
- Quels sont les délais à respecter pour cette tâche ?
- Quelles sont les informations disponibles et de quelles informations faut-il disposer avant de se lancer dans cette activité ?
- Quels seront les moyens nécessaires en ressources humaines, en matériel, équipements ? pour mener à bien cette tâche ? Faut-il prévoir des moyens financiers complémentaires ?

¹ Laurent Hermel, op.cit., p69

- À quel moment et avec quelle fréquence souhaite-je être informé de l'avancement des travaux
- Quelle autonomie aura la personne qui réalisera la tâche et dans quels cas devra-t-il demander mon aval ?

Pour déléguer efficacement, il est recommandé de suivre trois étapes :

- Préparation : Réunir toutes les informations nécessaires sur la tâche à déléguer et choisir la personne appropriée Cette étape de préparation est importante car elle permet de rechercher les avantages et les moyens de la motiver.
- Explication : Rencontrer la personne choisie à lui expliquer en détail ce que l'on attend d'elle et fournir tous les éléments nécessaires pour accomplir la mission, s'assurer qu'elle a bien compris et lorsqu'il s'agit d'une première délégation lui montrer qu'elle a été choisie pour ses compétences. et que les points réguliers qui seront faits tout au long de la nouvelle mission qui lui est confiée serviront à compléter son information
- Suivi : Surveiller l'avancement de la mission aux dates d'échéances fixées d'un commun accord offrir de l'aide si nécessaire et renforcer la confiance en montrant son soutien.

Il est important de reconnaître que la tâche peut ne pas être réalisée exactement comme nous l'aurions fait nous-mêmes c'est souvent ce qu'il y a de plus dur à accepter mais c'est un apprentissage pour celui qui délègue une tâche

12. Qu'est-ce que la délégation inverse ?

Habituellement, c'est le responsable du service qui délègue ses tâches à ses collaborateurs S'il a procédé comme indiqué précédemment et s'il a fait un bon choix de collaborateurs à qui confier ses tâches tout doit bien se passer

Cependant, il est courant que certains collaborateurs, dès qu'ils rencontrent une difficulté, remontent directement le problème au responsable hiérarchique Si ce dernier ne prête pas attention au traitement de ce cas, il risque de reprendre le dossier et comme il est débordé, il pourrait ne pas avoir le temps de le traiter, ce qui résulte en une situation de délégation inverse où le collaborateur délègue un problème à son supérieur hiérarchique.

En somme la gestion du temps est une compétence multidimensionnelle qui impacte quasiment tous les aspects de la vie Son importance dépasse largement celle de simplement être efficace

ou productif ; C'est un pilier fondamental pour maintenir une santé mentale optimale. Comprendre la complexité et l'interdépendance des facteurs qui contribuent à une bonne gestion du temps marque le premier pas vers l'élaboration d'une stratégie efficace et pérenne. Cette compréhension nous permet de reconnaître la gestion du temps non seulement comme un ensemble de techniques, mais aussi comme un mode de vie, une approche holistique qui favorise notre bien-être psychologique.

Section 2 : méthodologie de la gestion du temps

La gestion efficace du temps est une compétence essentielle pour réussir aussi bien dans notre vie personnelle que professionnelle. C'est le fondement même de notre capacité à accomplir nos objectifs à minimiser le stress et à maintenir un équilibre entre nos diverses obligations.

1. Pourquoi une méthode solide de gestion du temps est cruciale ?¹

Voici 3 raisons fondamentales pour lesquelles il est crucial d'avoir une méthode solide pour gérer ton temps :

- Réduction du stress : Le stress est souvent le résultat d'une charge de travail excessive, d'une difficulté à respecter les délais ou de la procrastination en planifiant et en organisant tes activités de manière efficace, tu peux mieux gérer ton temps et tu peux ainsi réduire le stress, prévenir les urgences de dernière minute et profiter d'une tranquillité d'esprit.
- Équilibre vie professionnelle-vie personnelle : Les méthodes de gestion du temps t'aident à équilibrer tes obligations professionnelles et personnelles cela te permet de dégager du temps de qualité à ta famille, à tes loisirs et à ton bien-être ce qui est essentiel pour une vie satisfaisante.
- L'atteinte des objectifs : Une gestion efficace du temps te rapproche considérablement de la réalisation de tes objectifs elle te permet d'avoir une vision claire de ce que tu dois accomplir à court, moyen et long terme, ce qui te permet de rester sur la bonne voie.

¹ <https://www.linkedin.com/pulse/m%C3%A9thodes-traditionnelles-de-gestion-du-temps-vs-quoi-m-missola/?originalSubdomain=fr> consulté le 22/02/2024 à 18h28

Énumérez toutes les tâches à accomplir, par vous ou par d'autres en prenant soin de ne pas négliger les activités de réflexion

Fractionnez en tâches secondaires les tâches trop lourdes.

Évaluez la durée nécessaire pour chaque tâche

Identifiez les tâches interdépendantes : quelles sont celles qui ne peuvent être démarrées avant qu'une autre soit finie

- Ordonnancez les tâches.

Classez les tâches dans l'ordre logique de réalisation. Sur un planning, représentez par un rectangle leur durée.

Utilisez des flèches ou des connecteurs pour indiquer les dépendances entre les tâches, montrant ainsi que la tâche B ne peut commencer tant que la tâche A n'est pas terminée.

Superposez verticalement les tâches qui peuvent être exécutées en parallèle.

Marquez les jalons ou points critiques qui représentent les livrables intermédiaires nécessaires pour continuer le projet.

- Actualisez votre calendrier.

À partir de la date de clôture du projet, identifiez clairement les jalons et Prenez une marge de manœuvre pour parer aux aléas.

Allouez le temps nécessaire pour accomplir vos propres tâches

Planifiez les réunions et prévoyez le temps de préparation nécessaire.

Assurez-vous de noter les rappels à envoyer à vos collaborateurs.

- si le rétroplanning dépasse la limite de temps prévue ?

Explorez des moyens de réduire la durée des tâches qui ne sont pas majeures : déléguez, fixez des limites de temps strictes, ou acceptez de ne pas atteindre la perfection

Réviser vos priorités, gagnez du temps sur vos autres missions ou projets.

Négociez un report de délai avec votre commanditaire si cela est possible.

- Agissez et pilotez.

Annoncez le plus tôt possible aux membres de votre équipe ce que vous attendez d'eux et fixez le calendrier des réunions de travail.

Assurez un suivi régulier de l'avancement des tâches selon le rétroplanning.

Conseils :

- Ne sous-estimez pas le temps de travail de vos contributeurs. Prévoyez les congés les surcharges d'activité, validez avec eux le rétroplanning
- Demandez-leur de vous informer immédiatement en cas de retard pour réviser le rétroplanning
- Si les choses ne se déroulent pas comme prévu faites de nouveaux arbitrages sur les tâches ou vos autres missions Si nécessaire, sollicitez de l'aide pour trouver des solutions.
- Informez rapidement le commanditaire en cas de dérive critique.
- Il est tentant de renégocier le délai plutôt que de renoncer à la qualité. Or, le délai est un critère tout aussi important qu'un autre pour la réussite

2.2 La carte mentale :

La carte mentale, également appelée schéma heuristique ou mind map en anglais, un outil visuel de productivité formalisé dans les années 1970 par le psychologue anglais Tony Buzan sa méthode est basée sur la similitude entre le fonctionnement cérébral et la représentation concrète des idées sur le papier.

Habituellement, nous procédons de façon linéaire commençant par écrire en haut de la page avec des phrases et des énumérations. Or, il est beaucoup plus efficace de placer l'idée principale au centre puis à laisser les autres idées se ramifier par association autour de ce thème central, en élaborant une sorte d'arbre.

Figure 6: la carte mentale



Source : « Les principes du mind mapping » Luis Garcia, extrait d'Organisez votre temps avec le Mind Mapping, X. Delangaigne, Dunod, 2013.

Pourquoi tout est plus clair avec une carte heuristique ?

- La carte mentale permet de produire rapidement des idées en libérant le cerveau des contraintes de la pensée linéaire c'est un excellent antidote à la procrastination.
- Elle offre une vue d'ensemble d'un sujet ce qui facilite la prise de décision et la production de livrables.
- Stimulation de la pensée créative : Si l'on souhaite développer une idée pour une dissertation ou un projet, les cartes mentales sont un excellent moyen d'y parvenir et complète le brainstorming

Conseils :

- Plus votre carte mentale sera plaisante à regarder, plus elle stimulera votre cerveau : donnez à votre arbre une allure organique similaire à celle des neurones, amusez-vous avec les couleurs, les dessins, les symboles.
- Ajoutez quelques branches secondaires vides derrière chaque branche principale Votre cerveau aura envie de les remplir.

2.3 La méthode 2-20-2-2 :

Parfois, nous nous trouvons coincés entre deux impératifs contradictoires : garder notre concentration pour être efficaces et être réactifs aux nouvelles demandes de notre manager. Pour sortir de cette impasse, envisageons deux principes :

- Il émet sa demande quand il y pense, mais rarement il exige une exécution immédiate
- Il n'a pas une vision complète du travail en cours.

Sur cette base, la méthode 2-20-2-2 propose un critère simple pour les demandes courantes de la hiérarchie– la durée du travail demandé – pour clarifier les options possibles.

Figure 7: La méthode 2-20-2-2



Source : <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/methodologie-1247/fiche-outils-10182/La-methode-2-20-2-2-325003.htm> consulté le 05/03/2024 à 22h

La méthode 2-20-2-2 évite de tomber dans le « oui » systématique ou le refus inapproprié. Elle aide à économiser du temps lors des demandes et organise la négociation de manière structurée. C'est un outil pratique pour traiter les demandes courantes habituelles de notre manager.

Étapes :

- Recevez la demande avec un sourire même si vous négociez, montrez que vous acceptez la mission sur le fond.
- Évaluez le temps approximatif nécessaire pour traiter la demande et classez-la dans une des 4 catégories : environ 2 minutes, environ 20 minutes, environ 2 heures, ou environ 2 jours.
- Catégorie 1 : environ 2 mn. « OK ! » Traitez la demande immédiatement. De toute façon vous passeriez plus de temps à négocier votre refus votre efficacité immédiate renforcera la crédibilité de vos négociations à venir.
- Catégorie 2 : environ 20 mn. « OK, je le fais dès que j'ai fini ! » Il est crucial qu'il entende votre accord initial. Étant donné que la concentration sur une seule tâche dépasse rarement 1 heure et 30 minutes, vous devriez pouvoir traiter sa demande sous 2 heures Assurez-vous que cette proposition lui convient. Dans 80 % des cas, il sera satisfait.
- Catégorie 3 : environ 2 heures. À moins que vous n'ayez alloué un temps suffisant pour les imprévus, cette demande vous oblige à revoir votre organisation à court terme
- Catégorie 4 : environ 2 jours procédez à des questions pour obtenir davantage de détails. Annoncez la durée estimée en expliquant le cas échéant pourquoi (votre manager peut ne pas en être conscient). Rappelez-lui les tâches importantes en cours et sollicitez son aide pour établir vos priorités.

Conseils :

- Les durées indiquées pour les catégories sont approximatives. Il serait bien sûr plus juste de parler de fourchettes de temps telles que 2 à 5 minutes, 20 à 40 minutes, 2 à 3 heures, et 2 à 3 jours.
- Ajustez le pourcentage réservé aux imprévus à la fréquence des demandes de votre manager cela vous permettra de vivre des journées plus sereines.
- Si votre manager insiste pour que le travail soit effectué immédiatement suivez ses instructions. Ensuite, cherchez un moment approprié pour lui proposer un mode de fonctionnement plus efficace

2.4 La méthode des 3 (O) :

Consiste à réfléchir avant d'agir. Elle nous permet de produire avec efficacité des dossiers complexes faisant appel à de multiples tâches. L'objectif mérite d'être clarifié avec notre commanditaire s'il existe. L'organisation permet de découper l'ensemble du travail et de hiérarchiser les tâches avant de les répartir en cas de projet collectif. Le point d'avancement " où en sommes-nous ? " est nécessaire pour tenir le délai ou le renégocier avec le commanditaire.

L'objectif de cette méthode est de produire un livrable dans un temps limité, elle est utilisable à titre individuel et en équipe

Étapes

- Clarifiez l'objectif avec votre commanditaire.
- Posez des questions approfondies sur l'objectif global du projet : quel est l'impact attendu de ce travail ? à quoi ce travail va-t-il servir ?
- Faites préciser le livrable attendu : sous quelle forme ? En l'absence de directives claires du commanditaire, prenez le temps d'imaginer concrètement le résultat final.
- assurez-vous de valider les délais pour éviter toute confusion ou retard.
- Organisez-vous avant de démarrer.
- Établissez une liste détaillée de toutes les tâches à accomplir.
- Repérez les informations à rassembler et celles pour lesquelles vous avez besoin de la collaboration d'autres personnes.
- Allouez un temps spécifique à chaque tâche et étape du processus.
- Répartissez le travail entre les membres du groupe et Assurez-vous que chacun s'engage de manière réaliste en fonction de ses priorités si le délai est sur plusieurs jours.
- Prévoyez un point d'avancement et désignez une personne responsable du suivi du temps. (un gardien du temps.)¹

¹ Un gardien du temps est une personne chargée de veiller à ce que les participants respectent les délais alloués à chaque point de l'ordre du jour lors d'une réunion

- Lancez les activités en commençant par contacter les personnes contributives à l'extérieur du groupe de travail dont vous avez besoin pour obtenir des informations dans les délais impartis
- "Quel est notre état d'avancement ?"
- Évaluez les tâches accomplies et celles qui restent à réaliser.
- Réviser les priorités. Le cas échéant négociez avec le commanditaire un délai supplémentaire ou ajuster les livrables.
- Réviser le temps alloué aux tâches restantes en fonction de leur importance, pour vous focaliser sur l'essentiel.
- Adaptez la répartition des tâches si besoin en fonction des nouvelles priorités identifiées.

Conseils

- Utilisez l'alarme de votre smartphone pour vous aider à rester concentré sur vos tâches.
- Affectez aux tâches une durée relative en fonction de leur importance dans la contribution au résultat, prévoyez également du temps supplémentaire pour gérer les imprévus.
- Acceptez que la perfection ne soit pas toujours nécessaire. Il est parfois préférable d'achever une tâche de manière satisfaisante plutôt que de chercher la perfection.
- Positionnez le point d'avancement aux deux tiers ou aux trois quarts de la fin du délai.
- Pour les dossiers lourds, prévoyez plusieurs jalons « où en sommes-nous ? ».
- Prévoyez des rappels pour relancer les personnes dont vous attendez des informations afin de maintenir le flux de travail.

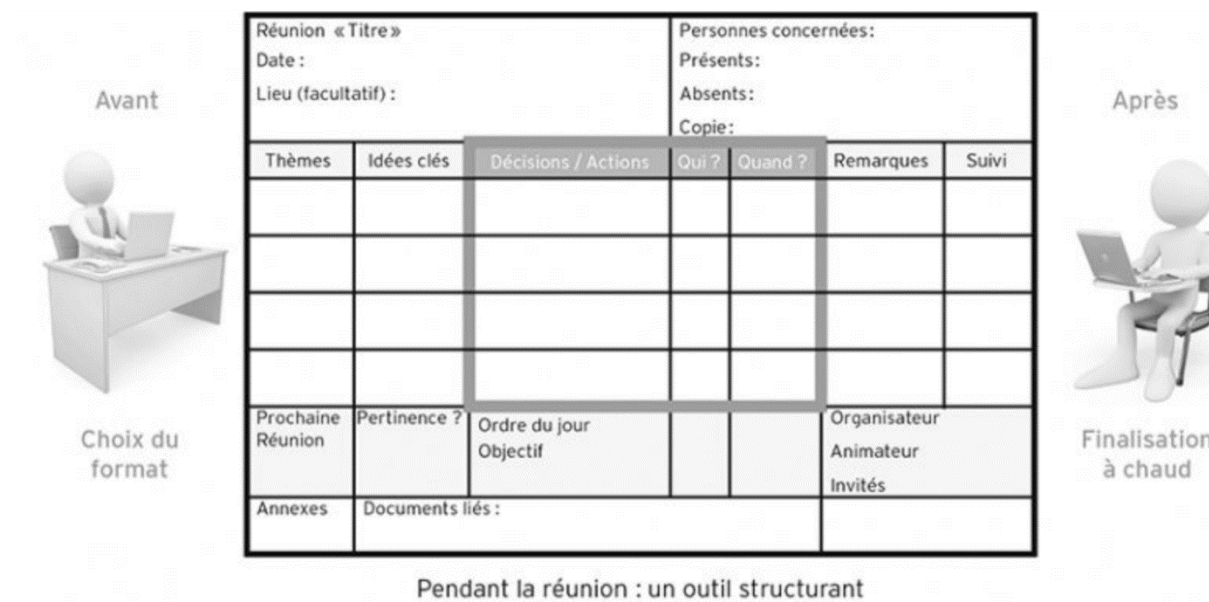
2.5 le compte-rendu actif :

Fréquemment, évoquer le compte-rendu de réunion engendre des réactions défavorables, ce terme est souvent associé à une tâche fastidieuse, un devoir peu attrayant dont on aimerait bien se passer et dont l'utilité semble floue.

La rédaction d'un compte-rendu devient plus chronophage et moins efficace lorsqu'elle est effectuée longtemps après la réunion. Au contraire, un compte-rendu rédigé pendant la réunion aide à tenir le cap de l'objectif et évite toute erreur d'interprétation et fait gagné du temps à trois niveaux : pendant la réunion, dans le processus de rédaction et dans la mise en œuvre des actions décidées.

Diffusé en temps réel, il permet à chacun de s'organiser pour tenir ses engagements.

Figure 8: Le compte-rendu actif



Source : <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/methodologie-1247/fiche-outils-10182/Le-compte-rendu-actif-324984.htm> consulté le 09/03/2024 à 16h

Étapes

- Avant la réunion : la finalité conditionne le format.

Il convient d'ajuster le format du compte-rendu en fonction de l'objectif de la réunion et de déterminer le niveau de détail adéquat. Par exemple, le degré de spécificité requis pour un compte-rendu destiné aux partenaires sociaux peut varier de celui nécessaire pour une réunion opérationnelle.

- Clarifiez la finalité du compte-rendu. Par qui sera-t-il lu : les présents, des absents concernés par le sujet ? Quel est son but : consigner les discussions, enregistrer les décisions prises et faciliter le suivi des actions ?

- Choisissez le niveau de détail : un compte-rendu de réunion avec les partenaires sociaux raconte les échanges auxquels n'assistent pas les salariés ; un compte-rendu de réunion opérationnelle résume les décisions prises.
- Adaptez le format en ne retenant que les informations pertinentes. Par exemple, un tableau à 3 colonnes « décisions et actions/qui/quand » est suffisant pour une réunion opérationnelle destinée aux participants. Il peut être complété par des commentaires sur les idées clés échangées ou des observations sur la mise en œuvre des décisions si d'autres parties doivent le consulter.
- Ouvrez votre document de réunion et ajoutez les rubriques d'identification : titre ou projet/date/personnes concernées/thèmes ou plan de la réunion
- Pendant la réunion : la rédaction aide à tenir le cap vers l'objectif.
 - Profitez du compte-rendu pour clarifier ou formaliser les échanges en demandant par exemple « alors je note quoi ? » ; « donc en résumé... ».
 - À la fin de chaque phase de la réunion, notez les idées clés et/ou les décisions
 - Lisez-les au groupe pour les valider avant de passer à l'étape suivante.
 - À la clôture de la réunion, utilisez le compte-rendu pour officialiser les décisions et désigner les responsables des actions à entreprendre, en fixant une date précise d'exécution.
- Après la réunion : la rapidité de diffusion mobilise les acteurs.
 - Réservez 10 à 15 mn à la fin de chaque réunion pour finaliser le compte-rendu sans quitter la salle. Vous serez plus efficace à chaud.
 - Envoyez-le immédiatement : cela renforce la crédibilité de la réunion et montre l'exemple.

Conseils

- Élaborez des modèles réutilisables adaptés à chaque catégorie de réunion.
- Le compte-rendu est un outil, pas un but en soi. Sachez prendre de la distance pendant les échanges. Utilisez-le essentiellement pour les synthèses à la fin de chaque séquence.

3. les outils numériques de la gestion du temps ¹

¹ La boîte à outils de la gestion du temps, Pascale Belorgey 1, édition DUNOD 2005

Dans un contexte de révolution numérique, l'évolution rapide du monde professionnel nous invite à repenser nos approches en matière de gestion du temps.

Parmi les outils numériques destinés à une meilleure gestion du temps, on trouve une variété d'options, telles que :

3.1 Les outils digitaux collaboratifs :

Les outils digitaux collaboratifs permettent de gagner un temps fou et favorisent une production efficace en équipe, Ils réduisent considérablement les échanges de mails. Et simplifient le travail asynchrone évitant ainsi la nécessité de plusieurs réunions physiques souvent difficiles à coordonner lorsque les emplois du temps sont chargés. Ils offrent une diversité d'usage pour s'adapter à nos besoins. Ils accueillent une grande diversité de sources (fichiers, images, vidéos, liens Internet, etc.).

- Utiliser des plateformes de stockage et de partage de documents telles que SharePoint, Dropbox, Google Drive, OneDrive et Microsoft Teams offre plusieurs avantages :
 - Ils évitent les envois de fichiers via la messagerie, ce qui simplifie les communications et réduit les risques de perte ou de confusion des documents. et sécurisent les versions de documents.
 - Ils permettent une gestion fine des droits d'accès entre les personnes habilitées à mettre à jour les documents et ceux qui ne peuvent que les consulter ou les télécharger
- Travailler a plusieurs sur un même document telles que Google Drive, OneDrive et Microsoft Teams présente de nombreux avantages :
 - Cela se révèle très efficace, le livrable progresse très vite.
 - Par exemple, plusieurs utilisateurs peuvent remplir des cellules différentes dans une feuille Excel ou travailler sur des lignes distinctes dans un document Word, ce qui facilite la répartition des tâches et favorise la productivité.
- Pour l'envoi de fichiers volumineux, des services comme WeTransfer sont souvent utilisés:
 - Envoyez le lien par mail pour que vos expéditeurs téléchargent le fichier
 - WeTransfer est particulièrement utile pour des besoins occasionnels (boucles de validation de vidéos...) : le lien en version gratuite n'est actif qu'une semaine.
- Les cartes mentales digitales (Mindmeister) :
 - Elles facilitent le travail collaboratif, que ce soit en temps réel ou de manière asynchrone.

- Ces outils permettent de collecter et d'organiser des idées, des sources et des liens web sur un sujet donné, favorisant ainsi la créativité
- Les murs collaboratifs, tels que ceux proposés par Padlet, offrent plusieurs possibilités :
 - Animer une séquence post-it digitale dans vos réunions : où les idées peuvent être enrichies avec des images, des vidéos ou des fichiers audio.
 - En mode asynchrone, recueillir des idées sur un sujet donné, favorisant ainsi la participation et la collaboration à distance.
- Les sondages en ligne (SurveyMonkey ou Sentimly) :
 - Obtenez des avis avant une réunion pour mieux cerner les attentes des participants.
 - Demandez un feedback selon des critères précis
- Gérer un projet avec des outils tels que Trello, Wrike ou Taskworld :
 - Ils donnent une vision de l'avancement d'un projet. en organisant les tâches de manière visuelle. Par exemple créez 3 colonnes : Idées, To do, En cours et déplacer les tâches d'une colonne à l'autre pour suivre leur progression.
 - Ils permettent d'affecter des tâches et de suivre leur avancement ainsi que la possibilité de joindre des documents et d'illustrer avec des images pour une consultation rapide et une meilleure compréhension du projet.
- Les réseaux sociaux d'entreprise, comme Yammer, offrent plusieurs fonctionnalités :
 - Ils permettent de partager une veille collective, des bonnes pratiques, etc.
 - Les membres reçoivent des alertes par e-mail à chaque nouvelle publication, ce qui favorise l'engagement et la participation.
 - Les sujets peuvent être structurés en rubriques pour une consultation a posteriori plus facile.

Conseils :

- Consultez les tutoriels en ligne pour maîtriser pleinement les fonctionnalités disponibles, ou bien créez vos propres guides afin de partager vos méthodes personnalisées d'utilisation (via Viewedit).
- Surveillez les évolutions de vos outils favoris.
- veillez à la sécurité de vos données.

3.2 Astuces gain de temps en bureautique ¹

L'automatisation est la clé pour gagner du temps sur les tâches à faible valeur ajoutée elle permet de libérer l'esprit et de se concentrer sur des tâches plus significatives.

Dans une large mesure, les développeurs de logiciels ont anticipé nos besoins en incorporant de nombreuses fonctionnalités qui font gagner du temps en bureautique.

Étapes

- Utilisez des modèles réutilisables.
- Chaque logiciel offre la possibilité d'enregistrer des modèles : documents Word, présentations PowerPoint, feuilles de calcul Excel, mails ou rendez-vous dans Outlook.
- Blocs de construction QuickPart : enregistrez des blocs contenant du texte, des images, des tableaux. Vous pourrez les insérer dans vos documents Word et Outlook.
- Les styles de Word permettent de sélectionner rapidement une mise en forme. Ils servent aussi à créer des tables des matières automatiques.
- Les masques de diapositives dans PowerPoint jouent un rôle crucial en définissant la mise en forme pour l'ensemble des diapositives d'une présentation
- Structurez vos documents en mode plan

Structurer vos documents en mode plan consiste à organiser le contenu de manière hiérarchique, en utilisant des titres et des sous-titres pour définir les différentes sections et sous-sections

- Gagnez en rapidité d'exécution.

Familiarisez-vous avec la saisie à dix doigts, Vous perdrez du temps au départ, mais vous en gagnerez beaucoup ensuite

Utilisez les touches de raccourcis pour les fonctions que vous employez souvent, car c'est bien plus rapide que de cliquer avec la souris

- Accédez facilement à vos dossiers.
- Donnez-leur des noms explicites.

¹ La boîte à outils de la gestion du temps, Pascale Belorgey 1, 2^e édition Dunod 2018, p313

- Appliquez une structure uniforme qui reflète vos missions essentielles pour tous vos dossiers d'archivage : boîte mail, disque dur, favoris Internet
- Créez des raccourcis sur le bureau pour les dossiers que vous consultez fréquemment, ou utilisez les favoris de votre explorateur Windows.
- Créez des bibliothèques pour regrouper plusieurs dossiers enregistrés à des endroits différents mais qui appartiennent au même projet.

Conseils

- Faites régulièrement le ménage dans vos modèles, favoris, raccourcis.
- Investissez du temps dans la formation, la pratique et l'entraînement
- Enregistrez vos documents dès leur création pour éviter de perdre votre travail ou d'écraser un document source.
- Faites des sauvegardes régulières sur serveur, disque externe, Cloud, etc.

3.3 L'agenda électronique

Qui n'a jamais oublié un engagement ? Agendas séparés, tâches notées sur des bouts de papier, le risque est bien réel, l'agenda électronique, synchronisé en temps réel sur tous nos appareils (ordinateur, smartphone, tablette) est devenu le référent le plus fiable de notre emploi du temps.

L'agenda électronique est un outil numérique utilisé pour gérer les emplois du temps de manière efficace

Un agenda électronique bien exploité permet de voir clairement le temps requis pour mener à bien nos activités, ce qui facilite une planification précise et une organisation quotidienne optimale.

Étapes

- Notez tout dans votre agenda
- Planifiez les entretiens, réunions et rendez-vous récurrents en ajustant leur périodicité ou en copiant-collant les événements lorsque les dates varient.
- Réservez du temps pour les tâches que vous devez accomplir seul à long terme, notez les budgets temps en « provisoire » pour signifier votre charge de travail même si vous êtes souple sur la date

- Allouez un budget temps pour les imprévus.
- Identifiez les jalons et les rappels à effectuer.
- Intégrez les temps de déplacement, les temps tampons entre deux activités ainsi que les pauses et vos plages de disponibilité
- Gardez vos rendez-vous personnels privés (indiqués par un cadenas) tels que les vacances.
- Rassemblez les informations

Transformez un e-mail en rendez-vous en le déplaçant dans l'agenda (clic droit)

Dans la zone de commentaires, notez vos idées au fil de l'eau, copiez des documents, liens Internet ou mails concernant l'événement cela vous fera gagner du temps lorsque vous en aurez besoin.

- Optez pour une vue hebdomadaire

Vous identifierez plus facilement les jalons et les activités à court terme pour profiter des opportunités (si vous croisez un collègue) ou ajuster vos priorités

- Créez des catégories de couleur

Pour classifier le temps consacré à vos missions prioritaires et simplifier la planification pour l'année à venir.

Pour visualiser vos déplacements et les événements ou jalons à ne pas loucher

Conseils

- Partagez votre agenda avec votre équipe et votre organisation
- Précisez le lieu des événements : bureau, télétravail, extérieur, afin de regrouper vos rendez-vous et réduire les déplacements.
- Passez en revue votre agenda plusieurs fois par jour : outil de référence de vos activités, il vous permet de ne rien oublier. Si nécessaire, configurez des alarmes pour vos rendez-vous.

3.4 La méthode CAP pour gérer les emails ¹

¹ Pascale Belorgey .op.cit. .p299

L'accumulation des e-mails peut devenir stressante. Notre boîte de réception est si encombrée que nous avons du mal à distinguer ceux qui nécessitent une attention prioritaire.

Il est aisé de se laisser prendre au piège de la réactivité instantanée et de perdre de vue que notre véritable mission ne se résume pas à répondre aux e-mails.

La méthode CAP pour gérer les emails est une approche efficace qui permet de reprendre le contrôle de sa boîte mail et d'optimiser la gestion des messages.

Étapes

- Déterminez votre propre rythme de traitement.

Deux à trois séquences par jour suffisent.

Sélectionnez les moments en fonction des exigences de votre poste si possible quand votre énergie est basse.

Durant le reste de la journée désactivez les alertes ou fermez l'application.

- Analysez les mails reçus et faites le tri

Classement : rangez les e-mails qui n'exigent pas d'action immédiate mais dont vous aurez besoin plus tard sur tel dossier attention, l'archivage prend du temps. Ne conservez que les informations essentielles qui ne sont pas disponibles ailleurs.

Action : laissez dans la boîte de réception les e-mails nécessitant une action ou une réponse rapide. Vous pouvez déjà identifier d'un drapeau les mails importants ou délicats dont le traitement prendra plus de 2 minutes.

Poubelle : supprimez directement les autres (spams, informations dont vous avez pris connaissance, fils de discussion, etc.). Ne lésinez pas ! Tout mail peu important pollue votre messagerie et freine votre efficacité.

- Donnez la priorité à vos actions
- Les e-mails de moins de 2 minutes peuvent être traités en période de basse énergie, donc potentiellement lors de votre séquence CAP à moins que des urgences plus importantes ne

soient détectées dans d'autres e-mails. Fixez-vous un objectif de rapidité pour cette catégorie, par exemple 10 mails en moins de 15 minutes chrono !

- Les mails de plus de 2 minutes urgents : réservez-leur une plage horaire dans la journée ou à la fin de votre séquence CAP. N'hésitez pas à négocier (avec un e-mail de moins de 2 minutes) le délai ou le niveau de votre implication.
- Les mails de plus de 2 minutes non urgents : déplacez-les dans votre agenda

Pour les invitations à des réunions, ajustez vos réponses en fonction de vos priorités. N'acceptez pas tout, proposez les horaires qui vous arrangent.

Conseils

- Essayez de limiter le temps que vous passez à consulter vos e-mails en prenant des décisions pour n'ouvrir votre boîte de réception qu'une seule fois, à moins que vous n'ayez prévu autre chose.
- Optez pour des réponses ultra-courtes lorsque cela est approprié.
- Facilitez votre tri :
- Utilisez l'aperçu partiel et organisez vos e-mails par expéditeur ou objet.
- Adoptez pour vos mails la même structure d'archivage que pour vos dossiers.
- Si le volume de vos e-mails devient excessif, prenez des mesures pour réduire leur nombre et simplifier la gestion du classement.
- Partagez la méthode CAP pour éviter d'être dérangé inutilement entre deux séquences.
- L'objectif n'est pas de diminuer le nombre de mails de votre boîte de réception, mais de traiter les mails essentiels.

3.5 les fonctionnalités utiles pour les réunions à distance

Une réunion à distance force à la concision. Elle apporte plus de souplesse à notre agenda qu'une réunion physique, elle réduit le temps de déplacement, s'adapte au télétravail et permet un démarrage plus rapide.

Les fonctionnalités des plateformes de réunion à distance permettent de dynamiser les réunions en variant les séquences, de recueillir les idées de tous les participants en un temps très court et de produire ensemble des livrables aboutis.

La majorité de ces fonctionnalités sont intégrées dans les solutions professionnelles de réunion à distance telles que Skype Entreprise, Lync, et autres.

Étapes

Identifiez les fonctionnalités pertinentes pour vos réunions en ligne.

- Fil de discussion :

Il permet l'expression simultanée de tous les participants.

L'usage le plus intéressant est le recueil d'idées posez une question précise aux participants ("Comment réduire de moitié la durée des réunions ?") et demandez-leur de répondre dans le fil de discussion. Valorisez les réponses au fil de l'eau, rebondissez et faites des liens entre les idées.

L'ensemble du fil peut ensuite être copié-collé pour diffusion ou utilisation ultérieure.

- Les Sondages :

Ils maintiennent l'attention du groupe en l'invitant à agir. Vous pouvez offrir ou non la possibilité de choisir plusieurs réponses

Nombreux cas d'utilisation, parmi les plus utiles pour gagner du temps : choisir une solution parmi plusieurs, voter pour une décision (oui/non).

- La présentation du bureau ou d'un programme.

- Très utiles pour les réunions de travail en petit groupe.
- Cas d'utilisation typique : élaboration d'un document en collaboration. Rédigez en direct le contenu discuté par le groupe. Dans ce cas, une simple présentation du programme (Word ou Excel...) suffit.
- Il vaut mieux présenter intégralement votre bureau pour passer plus facilement d'une application à l'autre lorsque vous travaillez ensemble sur plusieurs sources ou documents.

- Les annotations

- Permettent aux participants d'écrire ou de dessiner sur le document présenté. Les annotations peuvent être enregistrées avec le document.

- Exemple de cas d'usage : remplir ensemble une matrice « avantages/inconvénient » pour deux ou trois solutions une vue d'ensemble de la matrice est plus facile à exploiter qu'un fil de discussion.

Conseils

- L'utilisation d'un sondage ou la pose d'une question conviviale, voire décalée, sur le fil de discussion contribue à apporter de la convivialité à vos réunions à distance Par exemple, demander aux participants de noter leur niveau d'énergie sur une échelle de 1 à 5 peut être une façon sympathique d'engager la discussion.
- Pour travailler simultanément à plusieurs sur un même document optez pour des outils de collaboration à distance tels que Google Drive.
- Évitez de trop utiliser la webcam, car cela peut détourner l'attention des documents de travail et ralentir les échanges de données. Elle est surtout utile pour lancer la réunion ou la clôturer lorsque les personnes ont peu l'occasion de se voir.
- Faites un essai en amont et connectez-vous avant la réunion pour vérifier que tout fonctionne bien
- Fixez à votre réunion un objectif précis atteignable en une heure.

4. Comparaison des Méthodes Traditionnelles et des Outils Numériques : Avantages, Inconvénients

Tableau N°10 : Avantages, Inconvénients des outils de la gestion du temps ¹

Les outils traditionnels	Les outils numériques
<p><u>Les avantages :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Simplicité : Un agenda papier ou un carnet de notes offre une utilisation simple et dépourvue de distractions telles que les notifications ou la connectivité en ligne. - L'écriture manuscrite : noter vos tâches à la main peut améliorer la rétention en renforçant la mémoire et l'engagement. De plus, il y a une sensation de satisfaction à barrer les éléments accomplis. - Réduction de la dépendance technologique : vous n'avez pas à vous inquiéter des pannes de batterie, des problèmes techniques ou de la connectivité Internet. 	<p><u>Les avantages :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité : vous pouvez aisément modifier et organiser vos tâches en ligne ou vos activités dans l'agenda. - Partage facilité : les applications permettent de collaborer en temps réel avec d'autres personnes. - Alertes et rappels automatiques : Vous ne risquez pas d'oublier des échéances importantes puisque les applications ont souvent des systèmes de rappel
<p><u>Les inconvénients :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de flexibilité : Il est plus difficile de faire des modifications et de déplacer des tâches sur papier. - Difficulté de partage : collaborer sur des projets avec d'autres personnes peut être très compliqué. - Pas d'alertes automatiques : il est facile d'oublier des tâches si tu ne consultes pas régulièrement ton agenda ou ton bloc-notes. 	<p><u>Les inconvénients :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Distractions : Les alertes et la tentation de naviguer en ligne peuvent entraîner une perte de temps. - Dépendance technologique : Les pannes, la perte de données ou la déconnexion peuvent engendrer des problèmes, voire vous paralyser complètement. - Courbe d'apprentissage : L'apprentissage de nouvelles applications peut demander du temps, et il est également tentant de passer à une nouvelle application chaque fois qu'une nouvelle apparaît sur le marché et suscite l'engouement.

Source : <https://www.linkedin.com/pulse/m%C3%A9thodes-traditionnelles-de-gestion-du-temps-vs-quoi-m-missola/?originalSubdomain=fr> consulté le 22/02/2024 à 18h28

¹ Consulté le 22/02/2024 à 18h28

5. Comment choisir une méthode de gestion du temps

Quand il s'agit de sélectionner une méthode de gestion du temps adaptée à vos besoins il est crucial de tenir compte de votre style personnel, de vos exigences et de votre environnement.

Voici quelques recommandations :

- Évalue son style personnel : considérer ses préférences en matière de travail et de planification. Si être plus à l'aise avec le papier et apprécier écrire dans un bloc-notes, les méthodes traditionnelles pourraient être la meilleure option. Si être plutôt technophile et apprécier la flexibilité les outils numériques pourraient mieux convenir.
- Expérimenter les deux approches : essayer les deux méthodes pendant un certain temps afin de déterminer celle qui convient le mieux. Il est courant de combiner les deux utiliser un agenda papier pour les tâches principales et des outils numériques pour des détails plus précis et des rappels.
- Personnalise sa méthode : quelle que soit l'approche que sélectionner, la personnaliser pour répondre à ses besoins. Organiser sa liste de tâches, établir des priorités et suivre une structure qui convient. Si opter pour des outils numériques, explorer les fonctionnalités de personnalisation et d'automatisation disponibles..
- Gère les distractions : si opter pour des outils numériques, veiller à gérer les distractions. Désactiver les notifications non essentielles lorsque travailler et planifier des moments spécifiques pour consulter ses e-mails ou les réseaux sociaux..
- Fais preuve de discipline : quelle que soit sa méthode, la discipline personnelle est fondamentale. Respecter son emploi du temps, se tenir à ses priorités et apprendre à refuser les demandes non essentielles qui pourraient compromettre ses objectifs..
- Apprendre, faire des évaluations régulières et s'ajuster : rester ouvert à une progression constante. La méthode de gestion du temps peut évoluer avec le temps à mesure que gagner en expérience. Ainsi, revoir régulièrement sa méthode pour garantir qu'elle répond toujours à ses besoins changeants et être donc prêt à apporter des ajustements pour améliorer son efficacité.
- Prêter attention à l'équilibre : s'assurer de réserver du temps pour soi-même, sa famille et ses loisirs. Maintenir un juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est cruciale pour son bien-être global.

En résumé, le domaine de la gestion du temps est vaste et varié, offrant une multitude d'outils et de techniques pour répondre aux besoins spécifiques de chacun. Il n'existe pas de solution universelle.

L'essentiel est de trouver une méthode de gestion du temps qui te permette d'être plus productif, réduise ton stress et maintienne un équilibre entre tes différentes responsabilités. Fais preuve de flexibilité, adapte-toi aux circonstances changeantes de la vie et persévère simplement dans ta quête d'une gestion du temps optimale qui t'aide à atteindre tes objectifs.

Section 3 : l'optimisation de la gestion du temps dans l'importation

Le rallongement du temps nécessaire pour achever le processus d'importation d'un produit d'un pays étranger vers un pays donné, peut résulter de divers facteurs ce qui peut entraîner des retards dans la chaîne d'approvisionnement et des perturbations dans les opérations commerciales.

1. Les raisons d'une prolongation du temps d'importation

La prolongation du temps à l'importation se réfère à une augmentation de la durée nécessaire pour achever le processus d'importation. Ce rallongement peut être causé par divers facteurs tels que :

- Procédures douanières complexes : Des formalités douanières longues et complexes peuvent entraîner des retards, notamment lors de la préparation des documents, de la vérification des informations, et de l'obtention des autorisations nécessaires.
- Inspections rigoureuses : Les inspections douanières et les contrôles de conformité peuvent prendre du temps surtout lorsque les produits sont assujettis à des réglementations rigoureuses et des normes de sécurité élevées.
- Congestions portuaires : Des ports surchargés ou mal gérés peuvent entraîner des retards dans le déchargement, le stockage et la distribution des marchandises importées.
- Problèmes logistiques : Des retards dans le transport terrestre, maritime ou aérien des marchandises peuvent survenir en raison de problèmes tels que des grèves, des conditions météorologiques défavorables, ou des pénuries de capacité de transport.

- Obstacles réglementaires : Des réglementations locales restrictives ou des exigences spécifiques en matière de conformité peuvent compliquer le processus d'importation et prolonger les délais.
- Erreurs documentaires : Des erreurs ou des inexactitudes dans les documents d'expédition peuvent entraîner des retards et nécessiter des corrections ou des clarifications supplémentaires
- Cas de force majeure : En cas de force majeure, tels que des événements imprévus ou inévitables, les délais peuvent être prolongés pour permettre la réexportation des marchandises importées temporairement

Ces facteurs, combinés ou individuellement, peuvent contribuer au rallongement du temps à l'importation.

2. Les conséquences de la prolongation du temps d'importation

La prolongation du temps d'importation entraîne plusieurs conséquences indirectes qui peuvent avoir un impact négatif sur les opérations commerciales. Parmi ces conséquences, on trouve :

- Coûts de stockage supplémentaires au port : Lorsque les marchandises restent plus longtemps dans les entrepôts portuaires en attente de dédouanement ou d'inspection, cela engendre des frais de stockages supplémentaires donc la création significative de l'écart entre le prix international et le prix national.
- Coûts associés aux visites physiques aux frais de l'importateur : En raison des délais prolongés, les importateurs peuvent être contraints d'effectuer des visites physiques répétées aux autorités douanières ou aux ports pour suivre l'avancement de leurs marchandises ou pour résoudre des problèmes administratifs. Ces déplacements supplémentaires entraînent des coûts logistiques supplémentaires, tels que les frais de déplacement, d'hébergement et de restauration.
- Élévation du niveau de corruption : Les délais d'importation prolongés peuvent également favoriser la corruption et les pratiques frauduleuses. Les importateurs peuvent être incités à verser des pots-de-vin ou des dessous-de-table pour accélérer le processus d'importation ou pour contourner les obstacles administratifs. Une telle corruption peut entraîner des coûts financiers supplémentaires et miner la confiance dans l'intégrité du processus d'importation.
- Perturbation de l'activité de l'entreprise en raison d'un manque d'approvisionnement.

En résumé, un rallongement du temps à l'importation ne se traduit pas seulement par des retards logistiques, mais peut également entraîner des coûts indirects significatifs et contribuer à des pratiques commerciales peu transparentes et inefficaces. C'est pourquoi l'optimisation de la gestion du temps dans le processus d'importation est essentielle pour minimiser ces coûts et favoriser un environnement commercial plus efficace et transparent.

3. Les mesures et pratiques pour atteindre une gestion optimale du temps dans une opération d'importation

Pour parvenir à une gestion optimale du temps dans une opération d'importation, plusieurs mesures et pratiques clés sont nécessaires. Voici quelques stratégies pour atteindre cet objectif:

3.1 L'automatisation des processus et l'utilisation des technologies :

L'automatisation des processus vise à accélérer le traitement des documents et des formalités administratives liés à l'importation. Cela peut inclure l'utilisation de logiciels de gestion des douanes, de plateformes de suivi des expéditions et d'autres outils technologiques pour simplifier et accélérer l'opération d'importation.

Parmi ces logiciels et outils technologiques, on retrouve :

3.1.1 Le système de la déclaration en détail en douane :

Les marchandises importées ou destinées à l'exportation doivent être déclarées en détail Par leur propriétaire ayant obtenu l'autorisation de dédouaner ou par les personnes physiques ou morales ayant été agréées en qualité du commissionnaire en douane.

Dans les bureaux de douane non automatisés, le déclarant en douane doit transcrire manuellement le contenu de la note détaillée sur un formulaire standard, qui est utilisé pour tous les régimes douaniers (fondamentaux, particuliers et économiques). Ce formulaire est fourni au déclarant en douane par l'administration des douanes moyennant des frais.

En revanche, dans les bureaux de douane automatisés, les données de la déclaration en détail, qui sont normalement transcrites par le déclarant en douane sur la note détaillée, sont directement saisies par celui-ci dans le système informatique de déclaration en détail en douane.

En Algérie, par exemple, cela se fait à travers le système informatique de gestion et de contrôle des opérations de dédouanement des marchandises, connu sous le nom de SIGAD, qui évolue vers le nouveau système appelé ALCES. L'accès à ce système se fait via un nom d'utilisateur (login) et un mot de passe (password).

Le login et password sont attribués au commissionnaire en douane, sur demande écrite, par le centre national de l'informatique et des statistiques des douanes et par les bureaux de douane où ce mandataire est appelé à saisir et à déposer ses déclarations en détail informatisées.

Le login et le password sont strictement personnels, ils ne doivent pas être divulgués à autrui par le commissionnaire en douane, ce dernier sera réputé responsable en cas d'utilisation frauduleuse de ces deux codes.

Dès l'achèvement de l'opération d'introduction du contenu de la note de détail dans le SIGAD, le déclarant en douane doit relire plusieurs fois et attentivement son masque de saisie, en procédant, le cas échéant, aux corrections nécessaires.

Au terme de cette opération, le SIGAD offre au déclarant en douane trois (3) possibilités :

- Soit la validation des données de la déclaration en détail ;
- Soit leur annulation ;
- Soit leur stockage en mémoire pendant 24 heures aux fins de modifications éventuelles

Il convient de préciser que le SIGAD assure le traitement automatisé de la déclaration en détail.

A cet effet, le SIGAD :

- Contrôle la recevabilité de cette déclaration ;
- Liquide les droits et taxes exigibles ;
- Précise au service des douanes et au déclarant en douane les documents obligatoires à joindre à la déclaration en détail ;
- Sélectionne les déclarations en détail – sur la base de fichiers conçus à partir de certains critères- soit en circuit rouge, soit en circuit orange, soit en circuit vert ;
- Gère les crédits d'enlèvement ;

Parmi Les opérations exclues du SIGAD :

- Le dédouanement des colis postaux sans caractère commercial ;
- Le dédouanement des marchandises sans caractère commercial accompagnant les voyageurs ;
- Les marchandises admises à l'entrée et à la sortie sous couvert d'un doucement international (ex. carnet ATA : Admission Temporaire/Temporary Admission, Le carnet ATA est un document douanier international utilisé pour faciliter le passage des marchandises à travers les frontières pour des fins temporaires, telles que des expositions commerciales, des foires, des échantillons commerciaux, etc.) ;

3.1.2 La technologie RFID (Radio-Frequency Identification) :

Est un système de suivi automatique des objets à distance, qui utilise des ondes radio pour transférer des données entre un lecteur RFID et une étiquette RFID attachée à un objet. Cette technologie permet d'identifier et de suivre les objets en temps réel tout au long de la chaîne d'approvisionnement, sans nécessiter de contact direct entre le lecteur et l'étiquette.

Les avantages de la technologie RFID dans le contexte de la gestion des importations incluent :

- Traçabilité améliorée : Grâce à la capacité de suivre les objets en temps réel, la technologie RFID permet d'avoir une visibilité complète sur le statut et la localisation des marchandises tout au long de la chaîne d'approvisionnement, ce qui facilite la gestion des stocks et la prévention des pertes ou des vols.
- L'automatisation de la capture des données : avec la technologie RFID qui permet de réduire les erreurs humaines et d'accélérer les processus logistiques tels que la réception, le tri et l'expédition des marchandises, ce qui contribue à réduire les délais d'importation.
- Sécurité renforcée : La technologie RFID peut être utilisée pour authentifier les produits et détecter les contrefaçons, contribuant ainsi à renforcer la sécurité des chaînes d'approvisionnement et à garantir la conformité aux réglementations douanières et sanitaires.

En résumé, la technologie RFID offre des possibilités considérables pour améliorer l'efficacité et la transparence des opérations d'importation en permettant une gestion plus précise, rapide et sécurisée des marchandises tout au long de leur parcours depuis le point d'origine jusqu'à leur destination finale.

3.1.3 L'utilisation des logiciels de gestion d'entreprise et de planification de la chaîne d'approvisionnement

Ces logiciels offrent la possibilité de réduire les tâches manuelles et les délais associés à l'importation. Parmi ces logiciels

- SAP
- Kinaxis RapidResponse
- WiseTech Global
- Flexport

Tableau N°11: les logiciels de gestion d'entreprise et de planification de la chaîne d'approvisionnement

Logiciel	définition	Date de création	Objectif	Rôle dans l'optimisation du temps dans l'importation
SAP acronyme de (Systèmes, Applications et Produits pour le traitement des données)	Est une entreprise allemande qui propose une gamme de logiciels de gestion d'entreprise	SAP a été fondée en 1972	SAP visait à créer des logiciels standardisés pour le traitement des données en temps réel, en mettant l'accent sur les solutions logicielles destinées aux entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> - SAP rationalise les processus de gestion des commandes, des stocks et des expéditions dans l'importation. - L'intégration complète de SAP et ses fonctionnalités de suivi en temps réel facilitent la coordination des activités d'importation. - SAP contribue à réduire les délais et à accélérer le flux des marchandises dans la chaîne logistique grâce à une efficacité accrue.
Kinaxis RapidResponse	Est une plateforme de planification de la chaîne d'approvisionnement (SCP) basée sur le cloud, développée par l'entreprise canadienne Kinaxis.	Kinaxis a été fondée en 1984 RapidResponse est le principal produit de Kinaxis, lancé pour la première fois en 2005.	L'objectif de Kinaxis RapidResponse est de fournir une plateforme unifiée de planification et d'exécution de la chaîne d'approvisionnement pour aider les entreprises à prendre des décisions plus rapides et plus éclairées en matière de gestion de la	Kinaxis RapidResponse optimise le temps dans l'importation en fournissant une visibilité en temps réel sur la chaîne d'approvisionnement, ce qui permet une planification et une exécution plus rapides et plus précises des opérations d'importation.

			chaîne d'approvisionnement	
WiseTech Global	est une entreprise internationale spécialisée dans le développement de logiciels de gestion des transports et de la logistique	Fondée en 1994 en Australie	a été créée avec pour objectif de fournir des solutions logicielles innovantes pour l'industrie de la logistique.	<ul style="list-style-type: none"> - WiseTech Global se distingue par sa capacité à optimiser la gestion du temps dans les opérations d'importation grâce à ses solutions logicielles avancées. En offrant une plateforme intégrée et automatisée, comme CargoWise one (plateforme de gestion des transports (TMS)) - WiseTech Global permet aux entreprises de rationaliser les processus depuis la gestion des commandes jusqu'au suivi des envois, réduisant ainsi le temps nécessaire pour ces activités cruciales
Flexport	Est une entreprise technologique basée aux États-Unis qui offre des services de logistique internationale.	Fondée en 2013	Flexport est une entreprise technologique qui simplifie et optimise la logistique internationale en offrant une plateforme intégrée pour gérer le fret, suivre les envois,	Flexport joue un rôle essentiel dans l'optimisation de la gestion du temps lors des opérations d'importation grâce à ses solutions innovantes de logistique internationale. En

			faciliter les formalités douanières et fournir des services de conseil en logistique.	utilisant sa plateforme technologique intégrée, Flexport simplifie et accélère les processus liés à l'importation, notamment le suivi en temps réel des envois, la gestion des formalités douanières et la coordination avec les différents acteurs de la chaîne logistique
--	--	--	---	---

Source : conception personnelle

3.2 La modernisation des procédures douanières ¹

- L'utilisation de scanners de contrôle

De nombreux pays modernisent leurs procédures douanières en intégrant des scanners de contrôle dans leurs ports, aéroports et postes-frontières. Cette modernisation vise à garantir la sécurité et la conformité aux réglementations douanières, tout en facilitant les opérations d'inspection des marchandises entrant ou sortant du pays.

Ces scanners utilisent souvent des technologies avancées telles que la radiographie ou la détection de substances suspectes pour examiner les cargaisons sans nécessiter de déchargement manuel. Cette approche peut contribuer à réduire les délais de dédouanement et à améliorer l'efficacité des contrôles douaniers.

L'inspection par scanner se fait généralement lorsque le conteneur est chargé sur une remorque et prêt à être retiré du port. Cela limite les manutentions portuaires et permet d'économiser du temps et des ressources, car le processus d'inspection est intégré dans le flux de travail existant.

Par conséquent, l'utilisation de scanners permet de réduire le temps de dédouanement en fonction des résultats obtenus. Si le scanner ne détecte aucune anomalie majeure, la déclaration peut être traitée plus rapidement. En revanche, si le scanner soulève des soupçons élevés, cela

¹ Selon le document intitulé 'Le rôle des technologies avancées dans le commerce transfrontières : point de vue des douanes', publié conjointement par l'OMD (Organisation mondiale des douanes) et l'OMC (Organisation mondiale du commerce)
https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/wcotech22_f.pdf
 Consulté le 02/04/2024 à 16h09

peut conduire à une inspection physique plus approfondie par les inspecteurs douaniers, ce qui peut rallonger le processus.

Les scanners de contrôle les plus connus et largement utilisés :

- Scanners à rayons X (à transmission) : Ces scanners utilisent des rayons X pour créer des images détaillées de l'intérieur des conteneurs ou des palettes
- Scanners à neutrons : Ces scanners utilisent des neutrons pour créer des images qui permettent de détecter des substances telles que les explosifs, les drogues et les matériaux nucléaires.
- Scanners de détection des gaz : Ces scanners sont utilisés pour détecter les émissions de gaz potentiellement dangereuses ou illégales, telles que les substances explosives ou toxiques.

3.3 Les facilitations accordées pour les opérateurs économiques agréés

Dans un objectif de simplification et de facilitation des procédures douanières l'administration des douanes algérienne a mis en œuvre un dispositif spécifique destiné à une certaine catégorie d'opérateurs économiques.

3.3.1 Le statut de l'opérateur économique

Il s'agit du statut d'opérateur bénéficié d'un certain nombre de facilitation lors de la procédure de dédouanement de leur marchandise. Pour bénéficier de ce statut, l'opérateur doit remplir un certain nombre de condition fixée par la loi.

3.3.2 Conditions pour bénéficier du statut d'opérateur économique agréé¹

Le statut d'opérateur économique agréé est accordé à tout opérateur économique :

- Personne physique ou morale, établie en Algérie, entreprise de droit algérien ou entreprises de droit étranger ayant un établissement stable en algérien, exerçant des activités d'importation ou d'exportation ;
- Qui n'est pas en états de faillite, de liquidation, du règlement judiciaire ;

¹ L'article 2 du décret exécutif n 12.93 du 1.03.2012 « fixant les conditions et les modalités du bénéfice du statut d'opérateur agréés ».

- Ne faisant pas l'objet d'une procédure de déclaration de faillite ;
- Justifiant d'une solvabilité financière durant les trois dernières années ;
- Ayant enregistré aux moins dix opérations d'importation et d'exportation par ans ;

3.3.3 Les différentes facilitations accordées aux opérateurs économiques agréés¹

- L'orientation de la déclaration en douane vers le circuit vert² de dédouanement. Qui permet l'enlèvement rapide de la marchandise sans contrôle des documents et sans visite physique ;
- La saisie des déclarations à distance à l'aide du système SIGAD ;
- La simplification du dossier de dédouanement avec la suppression de la production des documents à savoir (la copie de registre de commerce, la copie de carte d'immatriculation fiscale) ;
- La dispense de l'autorisation de dédouanement des marchandises pour son propre compte ;
- L'acceptation pour Le paiement des droits et taxes de chèque non certifié.

En résumé, le statut d'opérateur économique agréé , peut jouer un rôle important dans l'optimisation de la gestion du temps dans l'importation en offrant des facilitations douanières et des procédures simplifiées qui permettent aux entreprises d'accélérer le processus d'importation.

3.4 La formation et la sensibilisation du personnel

La formation et la sensibilisation du personnel sont essentielles pour optimiser la gestion du temps dans une opération d'importation. Voici comment cela peut être réalisé :

- Formation aux processus d'importation : Il est important de fournir une formation approfondie aux employés sur les processus spécifiques d'importation de l'entreprise. Cela

¹ Circulaire n1194 /DGD/SP/D0212/15/ du 30.07.2015 relative à la mise en œuvre du statut de l'opérateur économique agréé « OEA ».

² Les déclarations orientées vers le circuit vert ne font pas l'objet de contrôle immédiat, c'est-à-dire que les déclarations ne sont contrôlées et les marchandises ne sont vérifiées. Les marchandises sont enlevées dès le dépôt de la déclaration et l'acquittement des droits et taxes par le déclarant

<https://www.douane.gov.dz/spip.php?article67#:~:text=Les%20d%C3%A9clarations%20orient%C3%A9es%20vers%20le,et%20taxes%20par%20le%20d%C3%A9clarant%3F>. Consulté le 02/04 à 15h57

inclut la compréhension des exigences documentaires, des procédures douanières, des règlements gouvernementaux et des politiques internes liées à l'importation.

- Utilisation des outils et des logiciels : Les employés doivent être formés à l'utilisation des outils et des logiciels qui peuvent aider à automatiser et à optimiser les processus d'importation. Cela peut inclure des logiciels de gestion de la chaîne d'approvisionnement, des systèmes de suivi des expéditions, des plateformes de gestion des documents douaniers, etc.
- Formation à la gestion du temps : Offrir des sessions de formation sur la gestion efficace du temps peut aider les employés à comprendre l'importance de prioriser les tâches, de planifier leur travail de manière efficace et de gérer les interruptions de manière proactive afin de maximiser leur productivité.
- Sensibilisation à l'importance des délais : Il est essentiel de sensibiliser les employés à l'impact des retards dans le processus d'importation sur l'ensemble de l'entreprise. Cela peut être réalisé en mettant en évidence les conséquences financières, opérationnelles et commerciales des retards, ainsi qu'en soulignant l'importance de respecter les délais convenus. La sensibilisation doit être un processus continu.
- Formation à la résolution de problèmes : Les employés doivent être formés à la résolution efficace des problèmes afin de pouvoir gérer rapidement et efficacement les obstacles potentiels qui pourraient entraîner des retards dans le processus d'importation.

En fournissant une formation adéquate et en sensibilisant le personnel à l'importance de la gestion du temps dans le processus d'importation, les entreprises peuvent s'assurer que leur personnel est bien équipé pour optimiser les opérations et minimiser les retards.

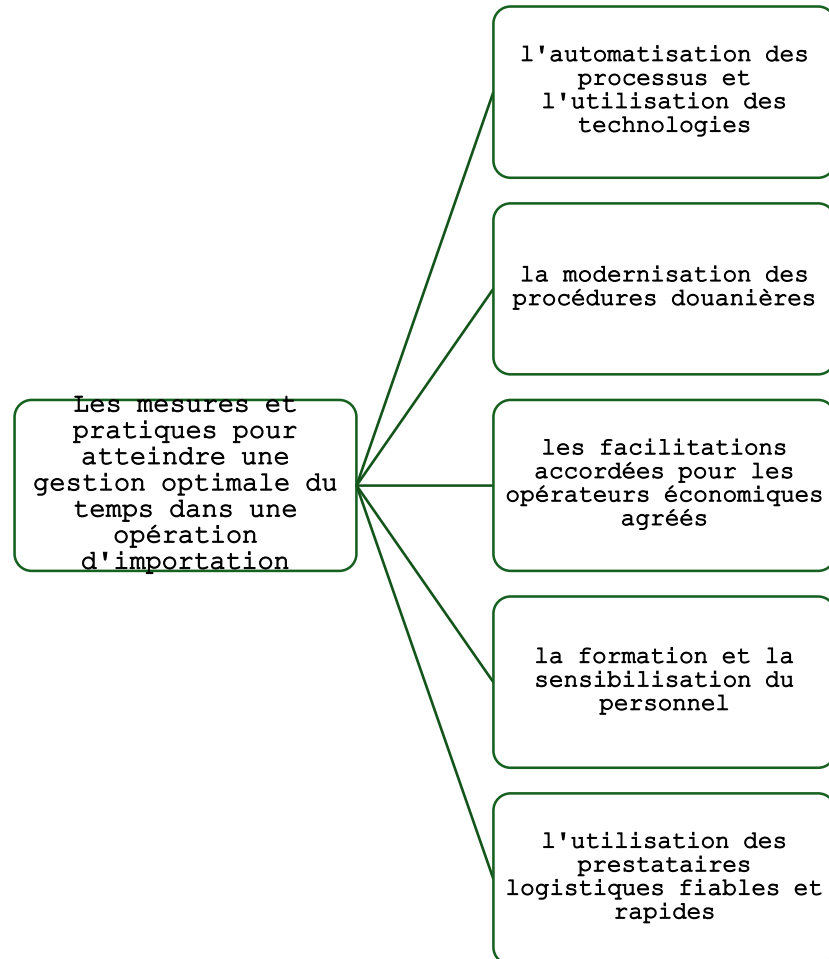
3.5 L'utilisation des prestataires logistiques fiables et rapides

Travailler avec des prestataires logistiques réputés et fiables peut réduire les risques de retards et de problèmes dans les opérations d'importation. Choisir des transitaires, des compagnies maritimes et des agents de douane expérimentés et bien établis peut contribuer à assurer des délais de livraison plus fiables.

Les entreprises doivent effectuer une évaluation minutieuse des prestataires potentiels en tenant compte de leur réputation, de leur expérience, de leur fiabilité et de leurs capacités à répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Schéma N1 : Les mesures et pratiques pour atteindre une gestion optimale du temps dans une opération d'importation

Le schéma ci-dessous résume les pratiques et les mesures mentionnées précédemment



Source : conception personnelle

En résumé, grâce à l'adoption de méthodes telles que l'automatisation des processus, l'utilisation de technologies avancées, le recours à des prestataires logistiques fiables et d'autres pratiques, il est possible de réduire les délais et d'améliorer la rapidité des opérations d'importation.

Conclusion

Ce chapitre a mis en évidence l'importance cruciale de la gestion des délais et de l'optimisation du temps, à la fois dans un contexte général et spécifiquement dans le domaine de l'importation.

Dans le domaine de l'importation, une gestion efficace du temps revêt une importance particulière. En optimisant les processus et en adoptant des pratiques efficaces, les entreprises peuvent réduire les retards, améliorer la précision et renforcer leur réactivité aux fluctuations du marché. En fin de compte, investir dans une gestion adéquate des délais et du temps peut non seulement améliorer les performances opérationnelles, mais aussi favoriser la compétitivité et la réussite globale des entreprises dans un environnement commercial en constante évolution.

Chapitre 3 : étude de cas et entretiens

L'industrie des hydrocarbures est largement reconnue comme l'une des industries les plus dynamiques et lucratives à l'échelle mondiale.

L'Algérie bénéficie d'un avantage concurrentiel dans ce secteur en raison de l'abondance des matières premières disponibles

Dans le cadre de cette analyse, la direction des approvisionnements et du transport de SONATRACH (APT) nous a fourni des informations détaillées sur toutes les étapes de la procédure d'importation, en amont et en aval, permettant ainsi une meilleure compréhension de ce processus essentiel.

Pour débiter, nous introduirons d'abord l'entité d'accueil. Ensuite, nous entreprendrons une étude de cas sur l'importation d'un équipement pétrolier afin de mieux appréhender le processus d'importation spécifique à SONATRACH, tout en effectuant des observations et en menant des entretiens avec les divers responsables de l'opération d'importation. Notre objectif sera de comprendre les moyens possibles pour optimiser les délais d'une opération d'importation.

Section 1: présentation de l'organisme d'accueil

SONATRACH occupe une position de leader dans l'industrie des hydrocarbures en Afrique et représente le principal acteur des échanges internationaux en Algérie. C'est pourquoi notre étude se concentre sur cette entreprise

1.1 Présentation générale de SONATRACH

La société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures qui a pris comme dénomination sociale SONATRACH, est une société par action, propriété de l'état algérien. Créée le 31 décembre 1963 dont le siège social est à Alger.

1.1.1 Les missions de SONATRACH

- Le développement et l'exploitation des gisements et des installations de surface pour la valorisation des ressources d'hydrocarbure liquide et gazeux.
- L'élaboration des programmes et planning de forage, d'exploitation et développement selon les apports d'implantation établis.

- La réalisation d'étude d'engineering de base de développement et d'exploitation des champs et des installations d'hydrocarbures.
- La réalisation d'études d'engineering de détails relatives aux installations de surface, l'établissement des dossiers de cahiers des charges, le suivi technique ainsi que la supervision de la réalisation des travaux de développement, de gisement et de construction d'ouvrages d'exploitations

1.1.2 Les objectifs de SONATRACH

- Le développement et la valorisation des ressources énergétiques nationales.
- La maîtrise du transport des hydrocarbures.
- L'approvisionnement énergétique à moyen et long terme.
- Rénovation des techniques dans la gestion de ses ressources.
- L'exploitation et la diversification de la maîtrise dans les marchés nationaux et internationaux.
- Financement du développement de la nation par l'apport des devises.
- Participation à la relance et au développement de l'économie nationale.

1.1.3 L'organisation de SONATRACH

La macrostructure de la SONATRACH a été complétée avec la mise en place de structures fonctionnelles qui vont assurer l'appui aux activités opérationnelles, remplir les missions d'informatique et du reporting, élaborer des instruments de pilotage du groupe, et assurer la coordination au niveau du groupe.

L'organigramme de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour des structures suivantes :

- La Direction Générale.
- Les Structures Opérationnelles.
- Les Structures Fonctionnelles

1.1.3.1 La Direction Générale

Depuis 1998 c'est le président de la république qui nomme le PDG par décret présidentiel publié dans le journal officiel

Le président directeur générale est assisté, dans l'exercice de ces fonctions d'un comité exécutif ainsi que d'un secrétaire général chargé d'apporter l'appui nécessaire dans le suivi et la cohérence du management du groupe.

Le comité d'examen d'orientation (CEO) auprès du PDG, ayant pour mission d'apporter l'appui aux travaux des organes sociaux du groupe.

Le service de sûreté (SSI) relève aussi de la direction générale.

1.1.3.2 Les Structures Opérationnelles

Les structures opérationnelles sont organisées par quatre activités, leur rôle est d'exercer les métiers du groupe et de développer son potentiel d'affaire au niveau national et international

Elles sont placées sous l'autorité d'un vice-président, il s'agit de :

- Exploration-Production :
 - Exploration.
 - Data Contrôle.
 - Affaire Internationale.
 - Centre de Recherche et de Développement.
 - Petroleum Engineering et Développement.
 - Production.
 - Forage.
 - Engineering et Construction.
- Liquéfaction-Pétrochimie et Raffinage (LPR) :
 - Liquéfaction du GAZ naturel.
 - Séparation des GPL.
 - Raffinage du Pétrole.
 - Pétrochimie.
 - Etude, Développement et Nouvelles Technologie.
- L'Activité Transport par Canalisation (TRC) :
 - Exploitation des Ouvrages des Transports des Hydrocarbures et des Installations Portuaires.
 - Maintenance.
 - Etudes et Développement.

- L'Activité Commercialisation (COM) :
- Commercialisation Extérieur du Pétrole Brut, des produits raffinés, GPL, GNL et du GAZ Naturel.
- Commercialisation sur le marché National des Produits Raffinés, du GAZ naturel, des GPL et des Produits Pétrochimiques.
- Transport Maritime des Hydrocarbures.

1.1.3.3 Les Structures Fonctionnelles

Les structures fonctionnelles sont organisées en Directions Coordination Groupe (DCG) et en Directions Centrale (DC) :

- Les Directions Coordination Groupe (DCG) :

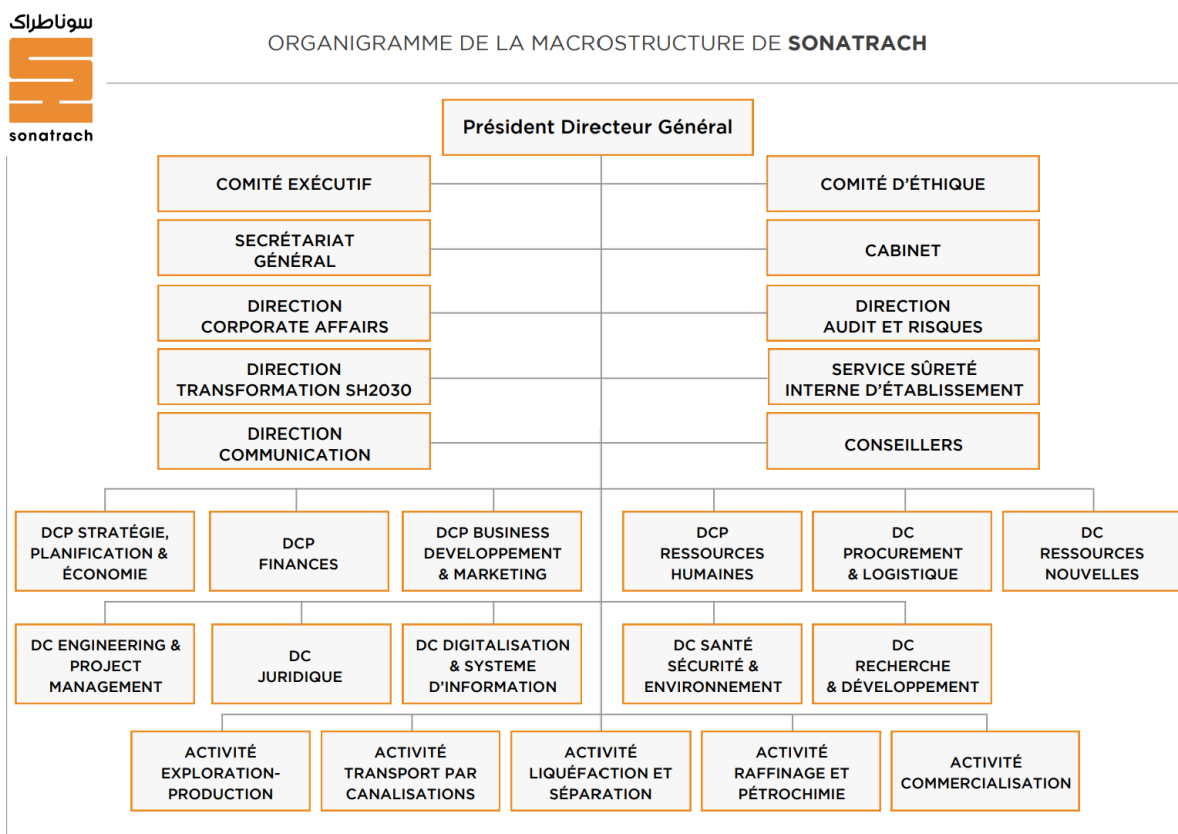
Elles sont composées de :

- DCG Engineering et Développement.
- DCG Finances.
- DCG Ressource Humaine.
- DCG Stratégie, Planification et Economie.
- DCG Activités Centrales.
- Les Directions Centrales (DC) :

Elles regroupent :

- DC Juridique.
- DC Audit Groupe.
- DC Procurement et Logistiques.
- DC Santé, Sécurité et Environnement.
- DC Gestion des Associations.

1.1.4 L'organigramme de SONATRACH

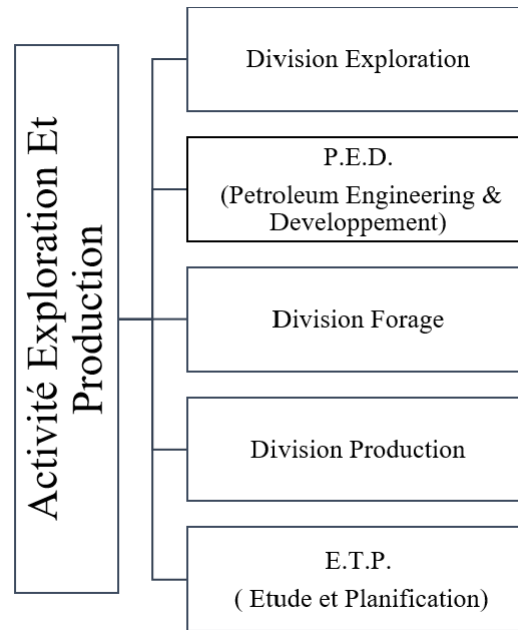


Source : <https://sonatrach.com/organisation> consulté le 20/03/2024 à 13h

Afin d'assurer une polyvalence et une efficacité optimale, la "SONATRACH" se divise en quatre activités globales, et qui sont les suivantes :

- Activité Exploration- production EP.
- Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie(LRP)
- Activité Transport par canalisation TRC.
- Activité Commercialisation.
- L'activité Exploration- production EP recouvre chacune des opérations de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures. Celles-ci sont assurées par SONATRACH seule ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

On peut présenter les divisions de l'activité Exploration- production EP sous l'organigramme suivant :



L'activité Exploration et Production regroupe les divisions d'Exploration, Forage, Etude et Planification, Petroleum Engineering & Développement ainsi que la division production.

Par la suite, je présenterai la division production (DP) ainsi que la direction approvisionnement et transport (APT) au sein de laquelle j'ai effectué mon stage pratique

1.2 La présentation de la Division Production (DP)

La division production (DP) est composée des directions centrales et régionales qui sont les suit :

- Direction Réalisation.
- Direction Opérations.
- Direction Gestion de Personnels.
- Direction Approvisionnements et Transport.
- Direction Finances et Comptabilité.
- Direction Moyens Généraux.
- Direction Informatique

Les directions régionales :

Tableau 11 : les directions régionales

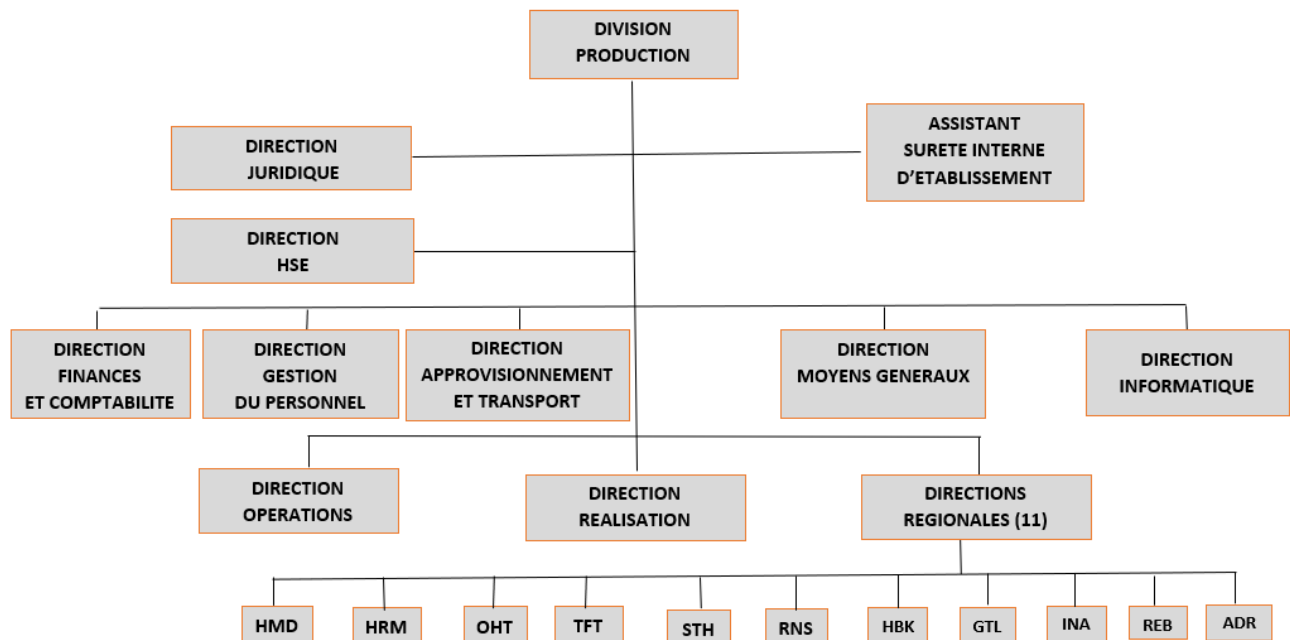
Les Directions Régionales	Significations
HMD	HASSI MESSAOUD
HRM	HASSI RMEL
OHT	OHANET
TFT	TIN FOUYE TABANCOURT
STH	STAH
RNS	RHOUD NOUSS
HBK	HAOUD BERKAOUI
GTL	GASSI TOUIL
INA	IN AMENAS
REB	RHOUD EL BAGUEL
ADR	ADRAR

Source : conception personnelle

1.2.1 Les missions de la division production

- L'exécution de toutes les opérations relatives à l'exploitation des hydrocarbures liquides et gazeux.
- L'exploitation et le développement des gisements de pétrole et du gaz.
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport des hydrocarbures et des produits dérivés.

1.2.2 l'organigramme de la division production



Source : Document interne de l'entreprise.

1.3 Présentation de la direction approvisionnements et transport (APT)

La Direction Approvisionnements & Transport (**APT**) 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.

1.3.1 Les missions de la (APT)

Les principales missions de la Direction Approvisionnements & Transport se résument dans les points 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 des différentes structures et Régions de la DP.
- La préparation et la gestion du budget des équipements amortissables.
- La réalisation des opérations d'importations et d'achats locaux pour le compte de l'ensemble des régions de la Division Production.
- La codification de tous les équipements et/ou matériel acquis au niveau de toutes les structures de la Division production.
- 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.

1.3.2 L'organisation de La Direction Approvisionnements et Transport-APT :

La Direction Approvisionnements et Transport-APT, structure relevant organiquement de la Division Production, est chargée de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'approvisionnements (importation et achats locaux), de codification, gestion de stock et de transport des matériels et équipements.

Les fonctions principales de APT sont réparties sur des départements opérationnels qui sont :

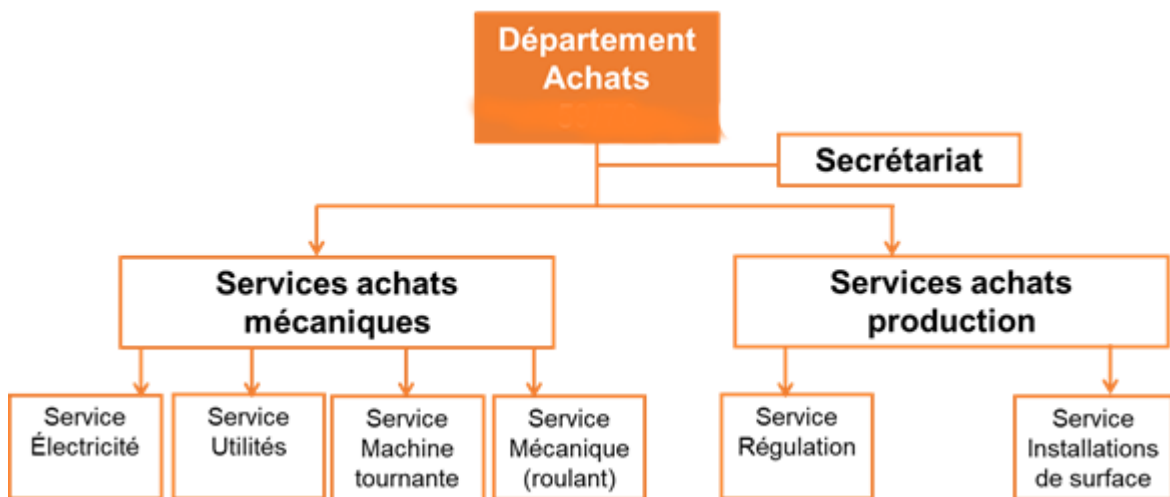
- Département Achats.
- Département Matériels Tubulaires.
- Département Ordonnancement et Commerce Extérieur.

- Département Gestion des Stocks et Codification.
- Département Logistique.

Afin d'accomplir ses tâches, la direction approvisionnements et transport est organisée sous forme de départements cités auparavant, et chaque département se divise en plusieurs services comme suit :

1.3.2.1 Département Achats

Le département achats s'occupe de la partie décisive du processus d'approvisionnement, pour se faire il est composé d'un groupe d'ingénieurs, de techniciens, d'acheteurs et de gestionnaires regroupés par spécialité dans deux groupes de services :



Source : Document interne de l'entreprise

- **Services achats production** : se composent comme suit :

- **Service Régulation** :

Acquisition divers équipements de régulation à savoir : instrumentation, vannes automatiques, soupapes de sécurité, électrovannes, transmetteurs intelligents, indicateurs de pression et de température, appareils de mesure, matériel de laboratoire...etc.

- **Service installation de surface,**

Acquisition de Raccorderie, joints isolants, séparateurs, échangeurs de chaleur, rebouilleurs, fours, aéro-réfrigérant, tours de refroidissement ... etc, ainsi que les produits chimiques industriels tels que les inhibiteurs de corrosion, les désémulsifiants ...etc.

- **Services Achats mécaniques** : se composent comme suit :

- **Service électricité :**

Acquisition de tout type de Matériel Electrique (Groupes électrogènes, Transformateurs, Moteurs éclectiques, Armoires et tableaux de distribution électriques, tout type de Câbles électriques, Instrumentation, équipements de Télécommunication (Equipement de téléphonie, Talkie-walkie), Batteries électriques, Panneaux solaires, Onduleurs Industriels, Eclairage industriel, Disjoncteurs / Fusibles ...etc.

- **Service machines tournantes :**

Acquisition de pièces de rechange et tout type de machines Tournantes à savoir divers Pompes (centrifuges, alternatives, à balancier, submersibles Compresseurs d'air centrifuges, Moteurs, Turbines, ...Etc.).

- **Service mécanique (roulant) :**

Acquisition de tout type confondu de Véhicules (Touristiques, Utilitaires, transport, d'intervention), Engins de manutention, Pneumatiques, outillage d'atelier ...Etc.)

- **Service utilité**

Acquisition des huiles Graisses et carburants, Equipement et consommable informatique, Equipement et consommable de reprographie, Climatiseurs et électroménagers, Matériels de collectivités, Fourniture et Mobilier de bureau, Equipement de protection individuelle (EPI) & Habillement (Tenue de travail, Chaussures de sécurité, Masque, Lunettes de protection, ...Etc.), Cabines Sahariennes.

1.3.2.2 Département Matériel Tubulaire

Le département matériel tubulaire s'occupe de la partie puits et équipement liés, Les caractéristiques techniques relatives aux tubes et leurs modes de classifications étant très différents des autres articles ; ont donnés naissance à une organisation susceptible de traiter à elle seule toutes les opérations nécessaires à l'approvisionnement en ce type de biens. Il se compose comme suit :

- Services Approvisionnements et Tube :
 - Service Achats Puits.

- Service Achats Tubes.
- Service Gestion Technique
- Base Tubulaire de Touggourt + Annexe de Gassi Touil
 - Service Gestion de Stock.
 - Service Administration Général.
 - Service Transport.
 - Service Matériel
 - Service H.S.E

1.3.2.3 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.

Il est composé de plusieurs services répartis selon des taches bien définis, ces services sont :

- Service Gestion et Suivi des Approvisionnements.
- Service Budget.
- Service Facturation et Valorisation.
- Service Charter et Suivi des Commandes Régions.
- Service Opérations Bancaires.
- Service Transit et Positionnement.
- Service Assurance et Contentieux.
- Service Statistiques.

1.3.2.4 Département Gestion des Stocks et Codification

Le département Gestion de stocks et Codification s'occupe de la codification ainsi que la gestion de tout le matériel amortissable et consommable acquis et stocké dans les magasins de SH/DP. Le département est composé de plusieurs services répartis selon des tâches bien définis, ces services sont :

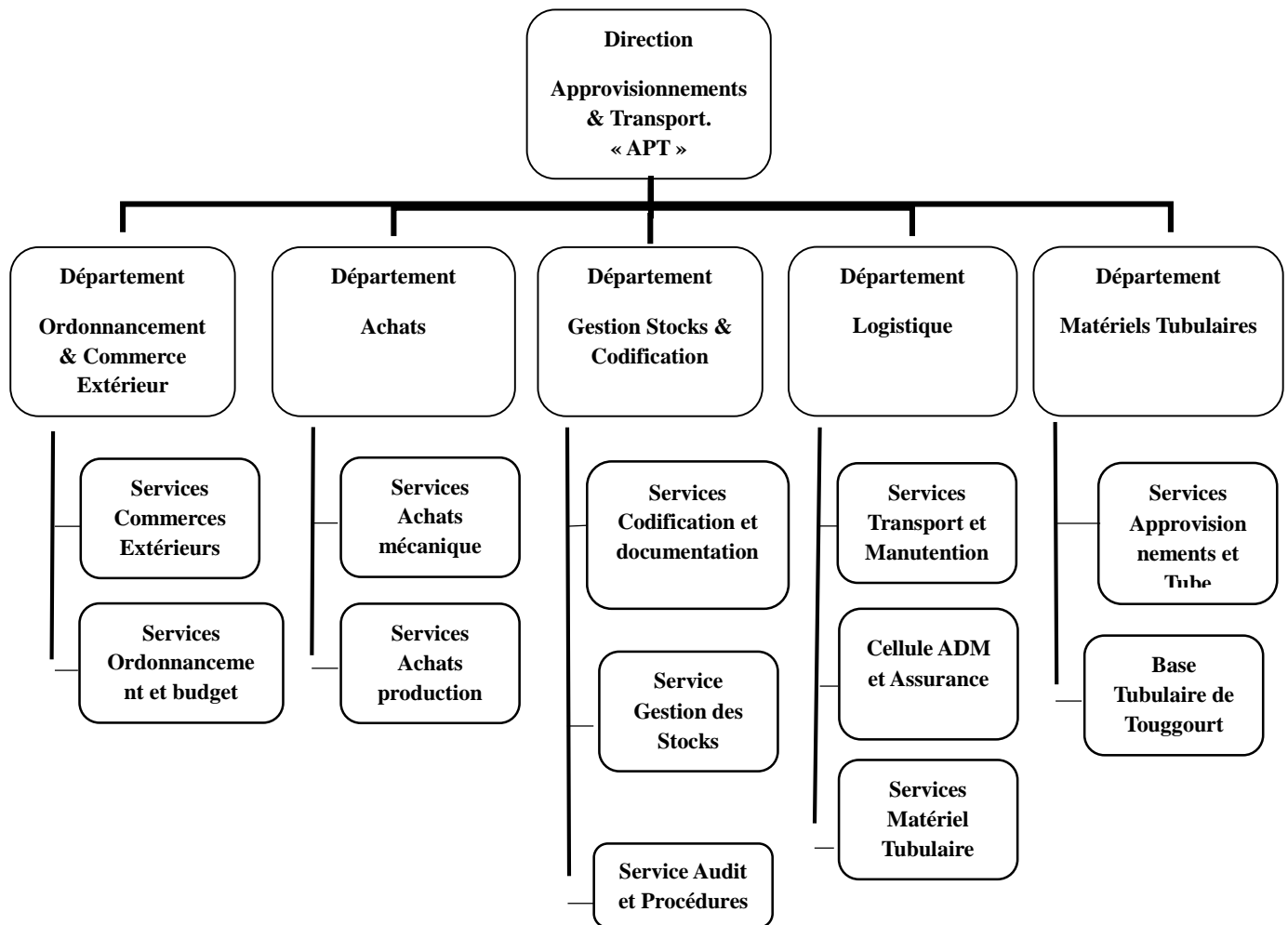
- Services Codification et Documentation.
- Services Gestion des Stocks/Equipement.
- Service Audit et Procédure.

1.3.2.5 Département Logistique

Le département logistique est composé en plusieurs services :

- Services Transport et Manutention :
 - Service Transport.
 - Service Maintenance Lourde.
- Cellule ADM et Assurance.
- Services Matériel Tubulaire :
 - Service Réception/Expédition.
 - Service Matériel.

L’organigramme de la Direction Approvisionnements et Transport



Source : Document interne de l’entreprise

En conclusion, SONATRACH se distingue comme un pilier incontournable de l’industrie énergétique algérienne, en tant que principale société pétrolière et gazière du pays, elle joue un

rôle crucial dans l'économie nationale, assurant la production, l'exploration et la distribution des ressources énergétiques.

Section 2: Méthodologie de la recherche

Dans la recherche universitaire, l'élaboration d'une méthodologie est cruciale, notamment pour les mémoires de maîtrise et les thèses de doctorat,¹ la méthodologie d'une recherche consiste en un ensemble d'étapes conçues pour résoudre la problématique posée, allant de la collecte des données à leur analyse².

L'objectif est de produire des connaissances en recueillant des données pertinentes, en les soumettant à une analyse appropriée pour en extraire des conclusions, et en assurant la validité de ce processus.

Pour comprendre pleinement le phénomène étudié, plusieurs questions se posent, notamment sur la source des données, les méthodes d'accès, de collecte et d'analyse, ainsi que sur la validation des résultats obtenus³

« Le terme méthodologie n'apparaît en français qu'en 1829, vraisemblablement emprunté de l'anglais methodology (CRNTL). Ce néologisme est composé de deux mots tirés du grec ancien , methodos (uéodos) , qui désigne la méthode , et lógos (Aóyos) , qui désigne la parole , le discours et qui , par extension sera utilisé pour désigner également la raison »⁴

Il existe plusieurs méthodologies de recherche, la recherche qualitative et la recherche quantitative étant les deux plus importants⁵

¹ Méthodologie de la recherche-crédation Louis-Claude Paquin Professeur à l'école des médias Université du Québec à Montréal, p1

² Louis-Claude Paquin Professeur, op.cit. , P2

³ Louis-Claude Paquin Professeur, op.cit. , P3

⁴ Louis-Claude Paquin Professeur, op.cit. , P3

⁵ <https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-qualitative-vs-quantitative/> consulté le 19 / 04 /2024 à 8h30

Qu'est-ce que la recherche qualitative ?¹

La recherche qualitative est une approche d'étude visant à appréhender les expériences les points de vue et les comportements des individus dans leur environnement naturel. Elle est souvent privilégiée pour explorer des phénomènes complexes qui échappent à une mesure stricte, tels que les croyances, les attitudes et les sentiments,

Les données de cette recherche sont généralement collectées à travers des méthodes telles que l'observation, les entretiens et les groupes de discussion. Les informations recueillies sont souvent non numériques et peuvent comprendre des textes, des enregistrements sonores et visuels.

Ce qui distingue la recherche qualitative est son emphase sur le contexte et l'interprétation subjective des données. Plutôt que d'essayer de généraliser les résultats à une population plus large, les chercheurs qualitatifs s'attachent à saisir la signification et la pertinence des données en les situant dans leur contexte spécifique.

Cette approche permet aux chercheurs de mieux appréhender les expériences et les points de vue des personnes examinées.

Qu'est-ce que la recherche quantitative ?²

La recherche quantitative est une méthode de recherche qui se concentre sur la collecte et l'analyse systématiques de données numériques. Elle est couramment employée pour étudier les corrélations entre les variables et pour formuler des prévisions ou des généralisations à partir d'un échantillon représentatif de la population. Typiquement, la recherche quantitative implique la collecte de données via des méthodes telles que les enquêtes, les expériences et les observations structurées, suivies de l'application de techniques statistiques pour évaluer les données.

¹ <https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-qualitative-vs-quantitative/> consulté le 19 / 04 /2024 à 8h30

² <https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-qualitative-vs-quantitative/> consulté le 19 / 04 /2024 à 9h

L'une des caractéristiques de la recherche quantitative est l'accent mis sur l'impartialité et l'utilisation de mesures standardisées. Les chercheurs dans ce domaine adoptent des méthodes rigoureuses pour minimiser les biais personnels et la subjectivité lors de la collecte et de l'analyse des données.

Cette méthode permet aux chercheurs de tester des hypothèses, de découvrir des relations de cause à effet, et de formuler des conclusions statistiques pertinentes pour une population plus large.

Méthodes de collecte de données : Recherche qualitative et recherche quantitative ?¹

Les méthodes de collecte des données diffèrent selon qu'il s'agit d'une recherche qualitative ou d'une recherche quantitative.

- La recherche qualitative utilise souvent des méthodes telles que les entretiens, les groupes de discussion, l'observation et l'analyse de documents pour obtenir des données détaillées sur les expériences des participants
- Les entretiens et les groupes de discussion permettent une interaction directe avec les participants pour explorer en profondeur leurs expériences et points de vue. Tandis que l'observation permet d'étudier le comportement des participants dans leur environnement naturel. L'analyse de documents, tels que journaux intimes ou lettres, offre des informations sur les expériences des participants.
- La recherche quantitative utilise généralement des méthodes telles que les enquêtes, les expériences et les observations structurées pour acquérir des données numériques.
- Les enquêtes impliquent des questions standardisées posées aux participants, Les expériences visent à tester des hypothèses en modifiant des variables et en mesurant leur impact sur une variable dépendante, les observations structurées consistent à recueillir des données méthodiquement à l'aide de catégories prédéfinies.

¹ <https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-qualitative-vs-quantitative/> consulté le 19 / 04 /2024 à 9h10

Les méthodes de collecte de données varient en fonction de la méthodologie de l'étude et du type de données recherchées.

La recherche quantitative se concentre sur les données numériques évaluées statistiquement, tandis que la recherche qualitative met l'accent sur des données riches et détaillées pour comprendre les expériences et les points de vue des participants.

2.1 Comment analyser les données qualitatives et quantitatives ?¹

En raison de la nature des données, l'analyse des données qualitatives et quantitatives exige des approches méthodologiques distinctes.

- **L'analyse des données qualitatives** implique généralement les phases suivantes :
 - La première étape habituelle dans l'analyse des données qualitatives consiste à transcrire ou à convertir les enregistrements en texte.
 - Le codage des données implique que le chercheur lise et relise les données pour identifier des motifs, des thèmes et des catégories. Pour faciliter cette tâche, des logiciels peuvent être utilisés.
 - Ensuite, le chercheur dérive des thèmes et des sous-thèmes des données une fois qu'elles ont été codées.
 - Enfin, en se basant sur les données collectées, le chercheur évalue les thèmes et sous-thèmes, tire des conclusions et émet des recommandations.
- **L'analyse des données quantitatives**

Lorsqu'il s'agit de l'analyse des données quantitatives les données numériques obtenues sont évaluées à l'aide de méthodes statistiques. Le processus comprend souvent les étapes suivantes :

- Le nettoyage des données est la première étape de l'interprétation des données quantitatives, visant à éliminer les erreurs, les incohérences et les valeurs aberrantes.
- Ensuite, le chercheur organise les données dans un format analysable, comme une feuille de calcul ou une base de données.

¹ <https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-qualitative-vs-quantitative/> consulté le 19 / 04 /2024 à 9h20

- Pour résumer les données, le chercheur peut recourir à des statistiques descriptives telles que la moyenne, la médiane ou le mode.
- Enfin, le chercheur peut appliquer des statistiques inférentielles comme les tests t ou l'ANOVA pour tester les hypothèses et déterminer si les résultats sont statistiquement significatifs.

2.2 Méthode Qualitative vs Méthode Quantitative ?

Le tableau ci-dessous présente les principales différences entre la méthode qualitative et la méthode quantitative.

Tableau 12 : comparaison méthode qualitative et méthode quantitative ¹

Méthode qualitative	Méthode quantitative
<p>1- Objectif et déroulement de la recherche : la recherche qualitative est employée lorsqu'on souhaite poursuivre l'interrogation des répondants en se basant sur leurs réponses antérieures, à l'entière discrétion de l'enquêteur. Le déroulement de la recherche n'est pas prédéfini et le chercheur/intervieweur a la liberté de formuler et de poser de nouvelles questions.</p> <p>2- Taille de l'échantillon de répondants Utilise intrinsèquement un échantillon de taille réduite. Par exemple, une étude de groupe politique typique évaluant des candidats aux élections ne compte pas plus de 5 à 10 panélistes. Car Un échantillon de grande taille rend difficile l'interrogation des personnes interrogées.</p> <p>3- Collecte d'informations la recherche qualitative se concentre sur des méthodes conversationnelles pour recueillir des informations pertinentes sur un sujet spécifique.</p> <p>4- Analyse des réponses après la recherche et conclusions</p>	<p>1- Objectif et déroulement de la recherche : La recherche quantitative est employée dans les enquêtes orientées vers les données, où l'objectif est d'obtenir des « preuves empiriques mesurables » à partir de questions fixes et prédéterminées. Le déroulement de la recherche est planifié avant sa réalisation.</p> <p>2- Taille de l'échantillon de répondants Les répondants ou l'échantillon d'un panel particulier sont beaucoup plus nombreux. Dans les études quantitatives à grande échelle, la taille de l'échantillon peut atteindre des milliers de personnes. Pour Rassembler suffisamment d'informations vérifiables pour parvenir à une conclusion sans biais d'opinion.</p> <p>3- Collecte d'informations La recherche quantitative repose sur des méthodes de collecte d'informations qui peuvent être quantifiées et analysées à l'aide de techniques statistiques. En d'autres termes, elle s'appuie largement sur des</p>

¹ <https://www.questionpro.com/blog/fr/recherche-quantitative-vs-qualitative/> consulté le 19 / 04 /2024 à 9h45

<p>la recherche qualitative repose sur l'interprétation subjective de l'enquêteur pour tirer des conclusions à partir de conversations qualitatives avec les participants. Ces conclusions sont intrinsèquement subjectives. C'est pourquoi les résultats des recherches qualitatives sont souvent examinés par des chercheurs expérimentés avant de tirer des conclusions finales.</p>	<p>données chiffrées, des statistiques et des données quantitatives.</p> <p>4- Analyse des réponses après la recherche et conclusions</p> <p>La recherche quantitative utilise diverses méthodes d'analyse statistique pour parvenir à des conclusions quantifiables. Ces méthodes reposent sur l'application de processus mathématiques aux données collectées.</p>
---	--

Source : <https://www.questionpro.com/blog/fr/recherche-quantitative-vs-qualitative/>

Dans notre recherche, nous allons opter pour la méthode quantitative, car elle est la plus appropriée pour notre thématique.

Avantages et inconvénients de la recherche qualitative¹

La méthode qualitative présente des avantages et des inconvénients qui sont énumérés dans le tableau suivant.

¹ <https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-qualitative-vs-quantitative/> consulté le 19 / 04 /2024 à 10h15

Tableau 13 : Avantages et inconvénients de la recherche qualitative

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> – Richesse et profondeur des données : permet de capturer des données riches et détaillées sur les expériences, attitudes et perspectives des participants – La flexibilité : La recherche qualitative est adaptative et flexible, ce qui permet aux chercheurs de modifier leur méthode en fonction de découvertes nouvelles ou inattendues. – Comprendre les participants : souvent basée sur une interaction directe avec les participants, permet aux chercheurs de mieux comprendre leurs expériences personnelles et leurs points de vue. – Contextualisation : souligne l'importance du contexte et de l'interprétation subjective des données offrant ainsi un aperçu de la manière dont les individus donnent un sens à leurs expériences dans leur environnement particulier. 	<ul style="list-style-type: none"> – Généralisation restreinte: du fait qu'elle peut s'appuyer sur des échantillons restreints elle peut ne pas être représentative de l'ensemble de la population et sa généralisation est limitée. – Subjectivité : implique une interprétation subjective des données, sujette à l'influence du parti pris ou du point de vue personnel du chercheur. – Le temps est compté : Comme la recherche qualitative comprend la collecte et le traitement de données en profondeur, elle peut prendre beaucoup de temps. – Difficultés d'analyse : Les données qualitatives peuvent être compliquées et difficiles à analyser, en particulier lorsque des documents non textuels tels que des photos ou des enregistrements audio sont inclus. – Saturation des données : peut parfois atteindre un point où de nouvelles informations ne fournissent pas de données significatives supplémentaires ce qui limite la pertinence de la poursuite de la collecte de données.

Source : <https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-qualitative-vs-quantitative/>

Consulté le 19 / 04 /2024 à 10h30

2.3 Les outils de recherche en étude qualitative :

2-3-1 Définition de l'outil de recherche :¹

¹ Guide de méthodologie de la recherche en science sociales Smain Chabani professeur HEC ALGER, Hassane Ouacherine Maître de conférence HEC ALGER , 2e édition , p66

L'outil de recherche désigne l'instrument utilisé pour collecter les données nécessaires à la vérification des hypothèses. Il s'agit du support ou de l'intermédiaire spécifique que le chercheur emploie pour recueillir des données, garantissant ainsi leur objectivité et leur rigueur pour qu'elles puissent être analysées de manière scientifique. Ce choix dépend de l'objet de recherche, des hypothèses et de la qualité des données à collecter.

« Un ensemble technique spécial que le chercheur devra, le plus souvent, élaborer pour répondre aux besoins spécifiques de sa recherche en termes d'informations dont le traitement conduira aux objectifs qu'il s'est fixé. »

2-3-2 les différents outils de recherche de l'étude qualitative :¹

- La recherche bibliographique : Elle consiste à recenser les différents supports écrits pour collecter les informations nécessaires à la recherche, tels que les ouvrages, les revues, encyclopédies, dictionnaires travaux universitaires textes et documents juridiques rapports officiels, sites Internet etc. Des conseils pratiques sont proposés pour orienter cette recherche, comme débiter par les travaux universitaires et évaluer l'importance des différentes sources.
- L'analyse de contenu : est une méthode d'étude approfondie des contenus de divers documents, visant à en extraire des significations, des associations et des intentions qui ne sont pas directement perceptibles lors d'une lecture superficielle. Cette technique est largement utilisée par les chercheurs en sciences sociales, qu'ils travaillent en économie, histoire, sociologie, psychologie, droit, gestion, etc. Les matériaux analysés comprennent principalement des documents écrits tels que des interviews, des questionnaires, des discours, des archives, des comptes rendus, des rapports, des dossiers, et d'autres types de données verbales qui sont souvent transformées en documents écrits
- L'observation participante : Cette méthode implique la participation consciente et systématique du chercheur ou de l'observateur aux activités et interactions d'un groupe d'individus étudiés, dans le but d'obtenir des données authentiques sur la condition humaine.
- L'entretien : Il s'agit d'une communication verbale entre deux personnes, permettant de recueillir des informations sur un sujet prédéterminé. L'entretien peut être non directif,

¹ Guide de méthodologie de la recherche en science sociales Smain Chabani professeur HEC ALGER, Hassane Ouacherine Maître de conférence HEC ALGER , 2e édition , p67

semi-directif ou directif, selon le degré de liberté accordé à l'interviewé et les objectifs de recherche.

Dans notre recherche, nous avons choisi d'utiliser l'entretien comme outil de recherche.

L'entretien est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* »¹

On appelle interview (ou entretien ou encore entrevue) « *un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* »²

« *Alors l'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche* »³

2-3-2-1 Les types d'entretien :

Il existe plusieurs types d'interviews dont on peut faire usage selon les buts visés, l'étape de la recherche, le niveau de profondeur de l'information désirée, le genre d'information désirée

Chaque type d'entretien offre une approche spécifique pour collecter des informations, allant de la libre expression de l'interviewé à la direction plus stricte de la communication par le chercheur. L'entretien nécessite une prise en compte du cadre social et culturel de la personne interrogée, et il est important d'enregistrer les détails de chaque entretien pour référence future.⁴

On distingue habituellement trois formes d'entretiens individuels en fonction du niveau de structuration de l'interaction entre l'animateur et l'individu : directif, semi-directif et non directif. Ils se caractérisent par des degrés croissants d'exploration en profondeur des

¹ Méthodologie de la recherche Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion Marie-Laure Gavard Perret Davidson Gotteland Christophe Haon Alain Jolibert ,Édition Pearson Education, France, 2008 ,P91

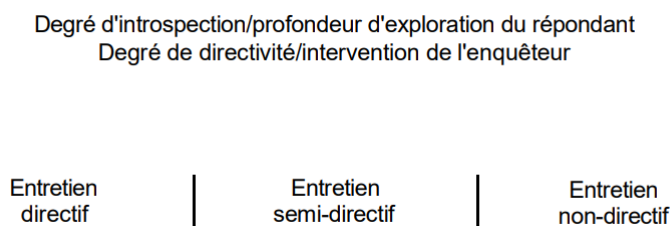
² Guide de méthodologie de la recherche en science sociales Smain Chabani professeur HEC ALGER, Hassane Ouacherine Maitre de conférence HEC ALGER , 2e édition , p66

³ Smain Chabani professeur HEC ALGER, Hassane Ouacherine Maitre de conférence. op.cit. ,p70

⁴ Smain Chabani professeur HEC ALGER, Hassane Ouacherine Maitre de conférence. op.cit. ,p72

représentations individuelles et, en corollaire, par des degrés décroissants d'intervention de l'enquêteur ¹

Figure 9 : Degrés d'exploration et d'intervention.



Source : Méthodologie de la recherche Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion Marie -Laure Gavard Perret Davidson Gotteland Christophe Haon Alain Jolibert Édition Pearson Education france 2008 P90

L'entretien semi-directif est largement privilégié dans les études en gestion, et c'est celui que nous avons choisi d'utiliser dans notre recherche bien que les deux autres formes puissent également être utiles, en fonction du degré de complexité des informations recherchées.²

L'entretien non directif, ou entretien libre, se distingue par son caractère ouvert et flexible. Généralement d'une durée de une à trois heures, il est recommandé lorsque l'enquêteur cherche à appréhender des représentations et des motivations plutôt que des faits ou des jugements précis. Il permet d'explorer des aspects tels que les besoins, les motivations, les représentations mentales, les logiques subjectives, les cadres de référence et les valeurs sous-jacentes à des

¹ Marie -Laure Gavard Perret Davidson Gotteland Christophe Haon Alain Jolibert op.cit P91

² Marie -Laure Gavard Perret Davidson Gotteland Christophe Haon Alain Jolibert op.cit P92

motifs invoqués explicitement par un individu, tels que les processus de décision, les styles de management ou les processus d'achat.¹

Bien que l'entretien non directif offre une richesse d'informations, les données recueillies sont souvent difficiles à exploiter en raison de leur manque de comparabilité entre les entretiens et parfois de leur caractère partiel par rapport à l'objet de la recherche. De plus, sa mise en œuvre nécessite une expertise significative dans la conduite d'entretien.²

En conclusion, nous avons choisi d'adopter une approche qualitative et d'utiliser les entretiens comme principal outil de recherche. Cela s'est avéré le plus adapté pour mon thème de recherche

Section 3 : Analyse du processus d'importation d'un équipement pétrolier au niveau de la Division Production/SONATRACH

L'importation d'équipements pétroliers chez SONATRACH suit un processus rigoureux et structuré pour garantir l'efficacité et la conformité réglementaire

A travers notre enquête sur le terrain, nous envisageons de saisir ce processus dans sa réalité opérationnelle et d'analyser les réponses obtenues lors de nos entretiens.

3.1. La démarche méthodologique de l'enquête

Dans le but de faciliter notre recherche et afin de répondre à notre problématique, on a suivi une étude qualitative sur le terrain.

Il sera question de la présentation et la conception de l'enquête puis l'analyse et l'interprétation des réponses obtenues.

3.1.1. L'objet de l'enquête

¹ Marie -Laure Gavard Perret Davidson Gotteland Christophe Haon Alain Jolibert op.cit P93

² Marie -Laure Gavard Perret Davidson Gotteland Christophe Haon Alain Jolibert op.cit P93

L'objectif de notre enquête est d'analyser la procédure d'importation afin d'atteindre un certain nombre de données qui permettent de confirmer ou de réfuter les hypothèses de notre problème de recherche. Les données principales que nous collecterons portent sur :

- Les étapes de l'opération d'importation d'un équipement pétrolier de l'expression du besoin jusqu'à la signature du contrat de vente.
- Les méthodes les plus efficaces et les mesures les plus appropriées pour optimiser les délais d'une opération d'importation.

3.1.2. Les principales variables de l'enquête

3.1.2.1. L'outil de collecte d'informations

Afin de répondre à notre problématique : «comment réduire les délais d'acquisition d'un équipement pétrolier ? » Nous avons opté pour une méthode qualitative. Afin de mener à bien notre étude nous avons choisi deux outils de recherche : l'entretien, qui constitue le principal moyen de collecte d'informations, et l'observation.

3.1.2.2. Description de l'entretien

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif parmi les divers types d'entretiens disponibles. Dans cette approche, les questions sont préparées à l'avance et posées verbalement lors de l'entretien.

3.1.2.2.1. Le guide d'entretien

Nous avons structuré notre guide en deux parties :

- Texte de présentation de notre objet de recherche suivi d'une formule de politesse garantissant que les données recueillies lors des entretiens soient employées exclusivement à des fins scientifiques.
- Corps de guide contenant des questions semi-directives réparties en 3 grandes parties :
 - La première partie : concerne le processus d'importation d'un équipement pétrolier
 - La deuxième partie : concerne l'identification des obstacles potentiels liés à la gestion du temps lors de l'importation d'un équipement pétrolier

- La troisième partie : concerne les mesures pour l'optimisation des délais d'une opération d'importation d'un équipement pétrolier

3.1.2.2.2. Les interlocuteurs

Afin de pouvoir répondre à toutes les questions de notre guide d'entretien nous avons interrogé quatre personnes travaillant dans l'APT :

Noms	Poste occupé
Mme TOUNSI Yasmina	Ingénieur exploitation (Département Achats)
Mme ZAOUI Meriem	Chef des services commerce extérieur
M ANNABI Anis Cherif	Chef de service commerce extérieur
M KECHIDA Youcef	Chef de service achats utilités

Les enquêtés ont été interrogés face à face par interview individuel effectué pour une durée moyenne de 30 minutes par entretien à l'aide d'un guide d'entretien (voir Annexe1) comportant des questions précises et claires.

3.2. Description de l'opération d'importation et déroulement

3.2.1. Introduction à l'opération

Dans cette section, nous examinerons une opération d'achat effectuée au sein de la Direction des Achats et des Transports (APT) de SONATRACH, en mettant en lumière les parties prenantes impliquées ainsi que les ressources mobilisées pour garantir le bon déroulement de cette opération.

Il s'agit dans notre cas d'étude, d'une acquisition d'échangeurs de chaleur en cinq lots

3.2.2. Le processus d'achat

Description du processus d'importation au sein de la Division Production :

Notre étude se porte sur un cas pratique d'acquisition d'échangeurs de chaleur en cinq lots, en Appel d'Offres National et International Ouvert (voir annexe 3)

1. Expression du besoin

L'expression primaire du besoin provient des utilisateurs des différentes structures de la SONATRACH / DP. Ces utilisateurs expriment leurs besoins en approvisionnement à travers des documents officiels mis à leur disposition, tels que le bon de commande et la requête d'achats. Indispensables pour le déclenchement du processus d'approvisionnement qui les caractérise des produits (items) demandés.

1-1 Le déclenchement et l'élaboration de la requête d'achat (voir annexe 4)

Les utilisateurs des magasins effectuent un contrôle rigoureux du stock dans le but d'assurer un minimum de sécurité du stock et d'éviter le sur stockage

Le réapprovisionnement du stock est déclenché dès que le niveau de sécurité minimum est atteint, ce qui se traduit par une demande émanant des utilisateurs.

1-2 La réception des requêtes d'achats

La requête d'achats est un document officiel créé en quatre (04) exemplaires. Le premier et le deuxième exemplaire sont envoyés à la structure des achats et suivi interne tandis que le troisième et le quatrième exemplaire demeurent avec les utilisateurs pour la codification et comme référence.

Chaque requête reçue par la Direction des Approvisionnements et des Transports (APT) doit être approuvée par le Directeur. Une fois approuvée, elle est accompagnée d'un bordereau de lancement de la demande (BLR) ou d'un bordereau d'envoi

1-3 Suivi de la requête

Dès l'arrivée de la requête au sein du service gestion et suivi des approvisionnements, ce dernier procédera à

- L'enregistrement informatique, comprenant le numéro de la demande, le nombre d'articles, le compte analytique, la date d'émission, etc.
- La vérification de :
 - L'exactitude du compte analytique ;
 - Le respect du type et de la classe du matériel ;

- L'authenticité du visa du signataire (les demandes doivent être signées par le directeur régional ou son intérimaire).

Pour l'acquisition d'un bien d'investissement (Amortissable) : les demandes doivent être préalablement transmises au service budgétaire pour une saisie et un contrôle budgétaire avant l'approbation obligatoire du directeur.

Dans le cas des requêtes en hors budget concernant le matériel de production commandé en urgence, l'accord du Directeur de la Division Production doit y figurer.

Après la vérification budgétaire, ces requêtes seront transmises au département Achats ou tubulaire selon le type et la spécification par le biais d'un bordereau d'envoi.

2. Exploitation et analyse de la requête d'achats :

L'exploitation et l'analyse des requêtes d'achats sont effectuées au sein du département achats, en tant que département central pour les importations, il gère la phase décisive du processus d'approvisionnement.

Le département achats est composé d'ingénieurs, de techniciens, d'acheteurs et de gestionnaires regroupés par spécialités dans deux services :

- Service Achats production
- Service Achats mécanique

Par conséquent, les techniciens dans l'un des deux services prendront en charge l'exploitation de la demande. Ils examineront les références, les aspects techniques, ainsi que la pertinence de manière à prévenir les doublons et à garder une trace de chaque étape.

3. L'élaboration du dossier d'Appel d'Offres et le lancement de l'appel d'offre (voir annexe 5)

Après vérification de la requête les membres du service technique rédigeront le dossier d'appel d'offres. Celui-ci comprend à la fois des aspects techniques et commerciaux, et détaille toutes les exigences techniques de la demande, ainsi que les conditions de participation des soumissionnaires locaux ou étrangers à l'appel d'offres.

L'enregistrement de l'appel d'offres se fait, après sa numérotation au niveau du département DORCE.

3.1 Emission de la fiche de consultation

Une fiche de consultation est générée une fois que l'avis d'offre est enregistré. Cette fiche facilite le suivi de l'appel d'offres en reproduisant les informations suivantes :

- Numéro de l'avis ;
- Désignation du matériel ou prestation ;
- La date de la première publication de l'avis dans le BAOSEM
- La date de clôture, déterminée en ajoutant à la date de lancement un délai correspondant au temps limite accordé aux fournisseurs pour le dépôt de leurs offres ;
- Les noms des fournisseurs détenteurs du cahier des charges ;
- Le contrôle de la réception des plis.

3.2 Mise en vente du dossier d'appel d'offres

Une fois l'appel d'offre publié sur le B.A.O.S.E.M ; le dossier d'appel d'offres est mis en vente

Les soumissionnaires, qu'ils soient nationaux ou étrangers, peuvent alors retirer le dossier auprès de la Direction Juridique/ service de retrait des appels d'offres. Ils devront présenter un ordre de virement au compte de SONATRACH/DP ou un reçu de leur banque pour pouvoir le retirer.

- Réception des plis :

La réception des plis se fait au niveau de la cellule de suivis des appels d'offres appartenant à la Direction Juridique, ils sont gardés dans un endroit sûr et clôturé jusqu'à la date d'ouverture des plis.

4. Commission d'ouverture des plis technique et financier (COP) :

4.1 Ouverture des plis :

La commission d'ouverture des plis (COP) doit procéder à l'ouverture des plis dans une séance publique à la date transmise par fax pour tous les soumissionnaires ayant retiré le dossier d'appel d'offres afin qu'ils puissent assister.

Tout soumissionnaire peut désigner une personne dûment mandatée pour les représenter à la séance d'ouverture des plis

- Dans le processus à une seule étape, les plis renfermant les offres techniques et financières seront ouverts lors d'une séance par la commission d'ouverture des plis (COP). Les plis contenant les offres financières sont gardés sous clé jusqu'à la fin de l'évaluation technique des offres.
 - Dans le processus à deux étapes, seuls les offres techniques sont reçues et ouvertes par la COP techniques et les offres financières seront demandées après l'évaluation technique des offres.
- Évaluation des offres techniques

La commission d'évaluation des offres (CEOT) est chargée d'examiner minutieusement les offres afin de déterminer si les aspects techniques et contractuels sont conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres

Elle doit également s'assurer que le soumissionnaire dont l'offre est jugée conforme dispose des capacités techniques et financières nécessaires pour exécuter le marché, en tenant compte notamment de ses performances antérieures sur des marchés similaires. À cette fin, elle se base sur l'examen des documents fournis par le soumissionnaire ainsi que sur toute autre information jugée pertinente.

Une fois que la commission a terminé l'évaluation des offres techniques, un procès-verbal doit être rédigé afin de procéder à l'ouverture des offres financières. (Voir annexe 6)

- Ouverture et examen des plis des offres financières

La commission d'ouverture des plis procède à l'ouverture et à l'examen des offres financières, cette évaluation et comparaison des offres financières vise à déterminer l'offre la moins-disante selon le critère unique du prix, conformément à la décision E025 (R3) du 19/01/2023 portant la directive de passation des marchés de SONATRACH.

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 ;

- À la désignation du soumissionnaire dont l'offre est moins disante.

La commission d'ouverture des plis est tenue de rédiger un procès-verbal exhaustif et précis de ses délibérations.

Ce procès-verbal doit inclure un tableau comparatif des offres financières (voir annexe 7), ainsi que les critères et les paramètres utilisés pour classer les offres. Il doit également contenir une recommandation concernant l'attribution provisoire du marché.

Sauf dispositions spécifiques concernant les demandes de clarification, les prix sont fixes et non négociables pendant le processus d'appel d'offres.

L'avis d'attribution du marché sera publié sur le BAOSEM en précisant l'attributaire ainsi que le montant d'attribution du marché (voir annexe 8).

5. Etablissement du contrat (voir annexe 9 ;10)

5.1 Clauses contractuelles liées aux événements du commerce extérieur

En général, les clauses qu'on retrouve dans la majorité des contrats sont les suivantes :

- Garantie bancaire de bonne fin d'exécution ;
- Domiciliation bancaire ;
- Inspection, contrôle et réception (réception provisoire) ;
- Emballage et marquage des colis ;
- Modalités de paiement ;
- Modalités de livraisons ;
- Pénalités de retard ;
- Assurance de la marchandise ;
- Garantie de la fourniture ;
- Règlement des différends ;
- Notification du contrat ;
- L'entrée en vigueur du contrat.

5.2 Les annexes du contrat

Ce sont tous les documents qui sont joints au contrat, à savoir :

- Liste descriptive et valorisée du matériel ;
- Déclaration à souscrire ;
- Lettre de soumission.

6. Saisie et ventilation de la commande

Une fois que le Directeur de la Division Production signe la commande, le Service des Achats envoie le dossier de commande au Service de Gestion et de Suivi des Approvisionnements. Ce dernier effectue la saisie informatique de la commande et assure la distribution des documents de commande liés au contrat. Il réalise également la saisie informatique de la demande et l'associe à la commande. Si la commande n'est pas encore codifiée, le Service de Gestion et de Suivi des Approvisionnements la transmettra au Service de Codification. Après la signature du contrat et la réception de la commande de support, le Service de Gestion et de Suivi des Approvisionnements reçoit les copies de la commande (six exemplaires) et de la minute de commande (quatre exemplaires) pour effectuer des contrôles, des vérifications et les distribuer aux services concernés par la commande.

- L'exemplaire n° 5 (copie transit) de la commande et la facture sont nécessaires pour l'ouverture du dossier transit ;
- L'exemplaire n° 1 reste à leur niveau ;
- L'exemplaire n°3 et l'exemplaire n°2 sont destinés aux magasins de la réception (Oued Smar, Mostaganem...) ;
- L'exemplaire n° 4 destiné à la région concernée ou à l'utilisateur ;
- L'exemplaire N°6 reste dans le dossier achats.

7. Opérations bancaires

Le Service Opérations Bancaires a pour mission de gérer les opérations de domiciliation bancaire et de règlement des fournisseurs.

7.1 Domiciliation bancaire

À chaque signature de contrat, le montant dû au fournisseur est déterminé. Une demande de règlement est alors formulée auprès de la banque, accompagnée des documents suivants :

- Une demande imputation bancaire ;
- Le contrat ;

- Une fiche engagement de dépenses ;
- Facture pro forma

Une fois que la banque a approuvé la prise en charge de l'importation, un numéro est attribué pour suivre le processus d'importation de l'opération en question. Ce numéro de domiciliation se compose d'un code, de l'année, du trimestre, du numéro du dossier, du code monnaie et de la date d'effet.

La domiciliation est de six (06) mois pour toute commande normale.

Pour les contrats de réalisation de grands projets, on établit une demande d'imputation permanente dont la durée de vie est de 12mois

7.2 Le paiement

Le paiement des livraisons d'effectue par deux modalités de paiement soit le crédit documentaire, soit la remise documentaire et c'est l'option la plus choisie au niveau de la Direction Approvisionnements et Transport.

8. Assurance de la marchandise importée :

Le service assurance et contentieux procède à l'assurance des marchandises importées ou exportées et le règlement des contentieux.

Le fournisseur remet à l'acheteur un document détaillant toutes les informations relatives à la marchandise, telles que le nom du navire, l'emballage, le poids et le nombre de colis.

SONATRACH souscrit une police d'assurance auprès de l'agence d'assurance CAAR ; le responsable des affaires assure le processus d'assurance en remplissant un avis d'aliment en quatre exemplaires.

- L'exemplaire N°1 pour la CAAR ;
- L'exemplaire N°2 pour le service juridique, est gardé pendant un mois au service jusqu'à la délivrance des quittances de prime par la CAAR ; en deux exemplaires une pour le service ordonnancement et l'autre pour le service assurance ;
- L'exemplaire N°3 pour le service douane ;

- L'exemplaire N°4 pour les archives.

9. Dédouanement et transit de la marchandise importée

Chaque importation doit passer par le processus de dédouanement. Chaque article est soumis à une tarification spécifique établie par la douane algérienne selon le code douanier en vigueur.

Ce travail est très complexe et exige une expertise approfondie du matériel. Toute erreur commise par l'agent chargé du positionnement peut être considérée comme une fraude par l'administration douanière, entraînant des sanctions telles que le paiement d'amendes ou la saisie du matériel.

Le transitaire est l'auxiliaire indispensable en matière de transport comme il l'est en matière de douane, c'est un commissionnaire qui se charge du transport

Le traitement administratif du dossier de douane se décompose selon les différentes étapes suivantes :

- Etablissement d'une déclaration (document administratif unique) ;
- Attribution d'un régime douanier qui permet d'établir l'assiette et la détermination des droits de douane et des taxes ;
- Contrôle de la marchandise par les services de douane ;
- Acquiescement des droits de douane et des taxes.

10. Transport de la marchandise importée

C'est le département Logistique qui s'occupe de cette étape. Ses missions sont les suivantes :

- La gestion et l'organisation des magasins centraux de matériel et de matières, ainsi que la réception et le stockage des marchandises provenant des fournisseurs.
- La distribution et la livraison des équipements et des fournitures stockés ou réparés aux différentes régions, ainsi que la planification et l'organisation des transports vers ces régions.
- La gestion des contrats et des conventions de transport aérien ou terrestre, ainsi que des contrats d'assurance pour couvrir les opérations de transport réalisées en interne.
- La manutention et le retrait des équipements stockés à l'aéroport, aux ports d'Alger et de Skikda, ainsi qu'aux entrepôts d'Oued Smar.

- La maintenance et le bon fonctionnement des installations, des véhicules, des engins et des machines à la base de Oued Smar.
- La fourniture de moyens de transport et de manutention à toutes les divisions de production en fonction de leurs besoins.
- L'exécution des travaux de réparation et de fabrication d'équipements pétroliers industriels ou logistiques, en collaboration avec des fournisseurs nationaux ou étrangers.
- La mobilisation d'équipes de techniciens spécialisés pour la réparation sur site et pour l'inspection des équipements avant et après réparation, ainsi que pour les évaluations en vue de la mise au rebut.

3.3. Traitement et analyse des réponses du guide d'entretien (voir annexe 1)

Première partie : le processus d'importation d'un équipement pétrolier

Réponses au guide d'entretien avec Madame TOUNSI Yasmina ingénieur exploitation département achat, Madame ZAOUI Meriem Chef des services commerce extérieur, Monsieur ANNABI Anis Cherif Chef de service commerce extérieur, Monsieur KECHIDA Youcef Chef de service achats utilités.

Question 1 : Pouvez-vous décrire brièvement les différentes étapes du processus d'importation d'un équipement pétrolier ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : « *les différentes étapes du processus d'importation d'un équipement pétrolier sont Les étapes d'un appel d'offre ouvert* ».

Réponse du Chef des services commerce extérieur : « *le processus d'importation se divise en deux volets : le volet processus procurement et le volet approvisionnement.* ».

Le volet procurement comprend les étapes suivantes :

- l'expression du besoin déjà budgétisé dans le PMTE (plan moyen terme qui se fait chaque 5 an) à travers une requête d'achat
- le lancement du processus de procurement (Publication dans le BAOSEM)
- la passation des marchés
- la signature du contrat avec le fournisseur retenu

Le volet approvisionnement comprend ce qui suit:

- la domiciliation bancaire
- l'assurance du matériel importé
- le dédouanement du matériel importé
- le paiement de la facture du matériel importé
- l'acheminement du matériel importé

Réponse du Chef de service commerce extérieur : « d'abord la Passation des marchés qui donne le résultat d'un choix du fournisseur, dans le cas où cette société est de droit local algérien on ne parle pas de processus d'importation, dans le cas où la société est étrangère, là le processus d'importation sera déclenché.

Après signature du contrat, il y a d'abord la domiciliation bancaire.

La domiciliation bancaire après que le numéro d'imputation bancaire nous est communiqué par la banque et l'instruction d'expédition communiquée par le fournisseur.

Ensuite, le fournisseur nous transmet un préavis d'expédition qui contient toutes les informations de la cargaison ; ces informations seront utilisées pour la police d'assurance.

Après débarquement du navire au niveau d'un des ports algériens, le processus de transit et de dédouanement sera déclenché.

D'abord, la déclaration douanière (la visite douanière, la liquidation du dossier, l'enlèvement du matériel du port) et après le transit.

En parallèle à cela, il y a une procédure de paiement qui est traitée : c'est-à-dire après la réception d'avis de remise au niveau de notre banque qui est la BEA, cet avis est transmis aux opérations bancaires ; les opérations bancaires font leur procédure de paiement.

Ensuite, le matériel est enlevé du port et expédié au niveau de la réception du matériel à Oued Smar ; la réception du matériel procède à la réception provisoire quantitative. Le département logistique prépare une rotation pour affecter le matériel à la région, c'est-à-dire il prévoit le transport et le type de transport selon le colisage (conteneurs, caisses). L'acheminement de Oued Smar jusqu'à la région.

Une réception du matériel au niveau de cette région (réception qualitative car le quantitatif a été fait à Oued Smar).

On se prononce sur la conformité ; il y a un bon de réception comptable qui est établi et il y a un PV de réception provisoire aussi.

Ce PV est utilisé pour la libération de la 1ère tranche de la caution de bonne fin d'exécution (généralement 5 % du montant du contrat).

Une année plus tard, il y a un PV de réception qualitative qui est signé disant que la marchandise est conforme.

On signe un PV de réception qualitative et on libère les 5 % restants de la caution de bonne fin d'exécution (la caution de bonne fin d'exécution est de 10 % du montant du contrat, les 5 % ont été libérés dans la première tranche). ».

Réponse du Chef de service achats utilités : «Les étapes sont :

L'expression du besoin à travers une requête d'achat

L'élaboration du DAO

L'étude juridique du DAO

Publication dans le BAOSEM

Attribution provisoire par la COP (évaluation des offres technique et financière) Attribution définitive

Signature du contrat

Domiciliation bancaire

L'assurance

Dédouanement

Le paiement de la facture

L'acheminement du matériel vers l'utilisateur . ».

Question 2 : Quels sont les principaux documents nécessaires à chaque étape de ce processus ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : « *Pour chaque étape du processus d'importation d'un équipement pétrolier, il est nécessaire de disposer de certains documents spécifiques pour que cette étape puisse être effectuée :*

– *Pour l'expression du besoin, il faut une requête d'achat.*

- Pour le lancement d'appel d'offres, il faut un cahier des charges.
- Pour publier dans le BAOSEM (Bulletin d'Appel d'Offres du Secteur Energétique), il faut un visa de lancement.
- Pour l'ouverture des plis techniques, il faut les plis.
- Pour l'ouverture des plis financiers, il faut la liste des soumissionnaires retenus, autrement dit, il faut le PV de la CEOT (Commission d'Évaluation des Offres Techniques).
- Pour la commission des normes des prix, il faut une attribution provisoire des marchés techniquement conformes et moins disant.
- Pour la signature du contrat, il faut un visa d'attribution définitive.
- Pour l'entrée en vigueur, il faut la signature du contrat. ».

Réponse du Chef des services commerce extérieur : « Les documents nécessaires pour chaque volet sont :

- Pour le 1er volet : procurement
 - La requête d'achat
 - Dossier d'appel d'offre
 - Contrat
- Pour le 2ème volet : approvisionnement
 - Pour la domiciliation bancaire : fiche d'engagement de dépense + contrat
 - Pour l'assurance : facture pro forma
 - Pour le dédouanement : facture commerciale + titre de transport + certificat d'origine
 - Pour le paiement : facture commerciale + bon de commande original + contrat + demande d'imputation bancaire ».

Réponse du Chef de service commerce extérieur : « Chaque phase de ce processus y a des documents qui sont produits, les plus importants sont :

Pour la première étape, la requête d'achat pour l'expression du besoin, elle est émise par une des régions, et signée et approuvée par le directeur régional ; elle est ensuite transmise à l'APT pour faire la première vérification pour s'assurer que l'équipement est budgétisé.

Pour la phase passation du contrat, la requête va être utilisée pour établir un DAO.

Pour la publication de cet appel dans le BAOSEM, il nous faut un visa de lancement ; après la publication nous obtenons un avis de publication.

Ensuite on reçoit les plis pour l'évaluation des offres techniques et financières.

Visa d'attribution finale par la commission des marchés.

Pour la phase de l'élaboration du contrat, il nous faut le projet du contrat qui contient l'objet du contrat, les parties contractantes, les obligations de chaque partie, l'aspect expédition Incoterm, aspect modalité de paiement, les délais de livraison, la partie des cautions et des garanties, la partie pénalité au cas où le fournisseur ne respecte pas ses engagements, les cas de force majeure, le montant contractuel, la monnaie utilisée, la notification, les annexes.

Pour la phase d'exécution du contrat d'achat international :

La domiciliation bancaire ; une demande d'imputation bancaire qui est établie et elle est signée dont il y a le numéro de la domiciliation bancaire.

Un fax qui est communiqué au contractant pour instruction d'expédition.

Un préavis d'expédition est communiqué par le fournisseur qui contient tous les renseignements de l'expédition.

Un avis d'aliment qui est établi par la police d'assurance.

Lors du débarquement du matériel, il y a la déclaration douanière qui est établie à travers un document D10.

Les documents utilisés pour la douane, c'est tout un lot de documents :

Le connaissement maritime / LTA

La facture commerciale

Le packing list

Le certificat d'origine

Le dossier de douane est utilisé pour obtenir la déclaration douanière établie à travers le système ALCES.

Le D10 et le dossier de douane nous permettront d'obtenir la liquidation pour avoir le bon à enlever pour sortir la marchandise.

En parallèle, il y a l'avis de remise émis par la banque et le bon à payer signé par le directeur de la DP.

Cet avis de remise et le bon à payer sont transmis au département finance pour établir un document qui s'appelle l'ordre de virement à la banque pour qu'elle procède au virement.

Un PV de réception provisoire quantitative au niveau de Oued Smar.

Un ordre de transport qui est établi lorsque le matériel est émis sur le camion.

Un accusé de réception lors de la réception du matériel.

Le PV de réception qualitative et le bon de réception comptable prouvant que le matériel est réceptionné et mis en stock.

Ces documents sont transférés à l'APT pour l'ordonnancement des documents à des fins comptables.

Finalement, le PV final et la libération de la caution de bonne fin d'exécution. ».

Réponse du Chef de service achats utilités : *«Les documents nécessaires sont principalement :*

La requête d'achat

Le DAO

Les plis des offres techniques et financières

Le contrat ».

Question 3 : Pouvez-vous identifier les principaux points de blocage qui entraînent des prolongations de délais dans le processus d'acquisition d'un équipement pétrolier ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *«Les principaux points de blocage susceptibles de causer des prolongations de délais dans le processus d'acquisition d'un équipement pétrolier sont les suivants :*

- La lenteur de l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) dans le traitement des dossiers, notamment lorsqu'il s'agit d'un partenaire national, entraînant ainsi des retards dans la livraison.*
- Les problèmes de transport, tels que l'incident récent sur le canal de Suez, peuvent également jouer un rôle majeur. Par exemple, la livraison d'un équipement importé de Chine peut prendre jusqu'à trois mois au lieu d'un mois en raison de ces circonstances imprévues.*
- La disponibilité des navires constitue un autre facteur critique. En général, SONATRACH accorde la priorité à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN). En cas d'indisponibilité de navires, le co-contractant doit obtenir l'autorisation de SONATRACH avant de recourir à une autre entreprise de transport. ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur : *«Certains équipements sont soumis à des autorisations d'importation ça peut freiner le processus d'importation ».*

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *«La phase de prospection :*

Au niveau de la requête, une requête mal exprimée, on demande des clarifications et des notes d'opportunités, c'est-à-dire motiver cet achat, apporter plus de détails concernant

l'acquisition de ce matériel, surtout dans le cas où le budget est très limité.

De temps en temps, on trouve que l'équipement demandé n'est pas budgétisé ou bien budgétisé mais prévu pour l'année prochaine.

La phase appel d'offre et passation de contrat : les freins et les facteurs de retard sont :

L'étape d'établir le DAO ; la section technique à renseigner, c'est-à-dire mettre tous les aspects techniques de cet équipement, les caractéristiques, les normes à définir, les équivalences, les performances du matériel. Le renseignement de cette section prend du temps vu que la requête d'achat n'est pas détaillée, ce qui nécessite de faire un travail de procurement.

Dans l'étape de la domiciliation bancaire, il peut y avoir des nouvelles notes ou instructions de la réglementation bancaire auprès de la BAF, par exemple :

- *Le transbordement ne se fait pas dans le port marocain.*
- *Interdit de travailler avec l'origine Espagne.*

Ce qui fait le blocage de la domiciliation bancaire.

Quand on passe l'étape de la domiciliation, en général il n'y a pas de problèmes, sauf si le fournisseur n'est pas prêt ; il assume les pénalités, et lorsqu'il conteste la pénalité, cela engendre un retard qui peut atteindre les 6 mois pour le paiement.

Dans l'étape transit et dédouanement : car on est face à une autorité, c'est les douanes qui peuvent instaurer des notes à n'importe quel moment.

Dans l'étape de la réception du matériel, en ce qui concerne la conformité technique, dans le cas où le fournisseur dit que c'est conforme et l'utilisateur dit que ce n'est pas conforme à ses exigences. ».

Réponse du Chef de service achats utilités : «La lenteur d'Algex dans le cas d'achat local (vente en l'état) de donner l'autorisation d'importation. Le temps nécessaire pour faire une commission de normativité des prix qui a été introduite le 31 juillet 2021 : pour vérifier que le prix proposé par l'attributaire est logique et reflète ce qui est sur le marché.

Avant l'introduction de cette commission, le service suivant du contrat font du benchmarking des prix et écrivent une lettre de normativité des prix signée par le directeur et maintenant lorsqu'ils ont instauré cette commission cela bloque en quelque sorte le processus. Les recours après l'attribution provisoire sur le BAOSEM.

Les COT, il peut y en avoir plusieurs dans le cas d'un appel d'offres soumis à la commission des marchés. ».

Deuxième partie : identification des obstacles potentiels liés à la gestion du temps lors de l'importation d'un équipement pétrolier

Question 1 : D'après votre expérience, quelle est la durée moyenne entre l'année de l'élaboration de la requête d'achat et la conclusion du contrat ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *«24 mois a 36 mois pour les équipements sous pression car ils sont soumis à des contrôles et autorisation de l'agence de régularisation des hydrocarbures (ARH) autre fois appelée DGM (direction générale de mines) ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur : *«18 mois a 2 ans ».*

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *« une année ».*

Réponse du Chef de service achats utilités : *« 21 mois ».*

Question 2 : Comment évaluez-vous cet écart ? est-il considéré comme acceptable ? Si oui pourquoi ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *«Oui acceptable, car les régions prévoient ce retard ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur : *«Pas de réponse (c'est une gestion interne. J'ai des réponses mais je ne peux pas les donner) ».*

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *«Tout d'abord, pour déterminer si nous sommes dans les normes ou non, il faut prendre en compte les critères suivants :*

La complexité et l'envergure du marché : dans le cas d'un projet, l'achat du matériel pour ce projet est délicat.

La nature du marché, s'il est oligopolistique ou monopolistique. Nous ne parvenons pas à trouver des concurrents pour effectuer la passation car nous avons besoin d'au moins deux offres. Par exemple, dans le cas des produits chimiques, il y a un nombre restreint de fabricants.

Ces derniers sont soumis à une procédure d'homologation, ils nous envoient des échantillons pour les tester dans nos laboratoires à Boumerdes afin de déterminer s'ils peuvent soumissionner. Cela représente une barrière à l'entrée et correspond au cas d'un appel d'offres restreint.

Donc, généralement, une année n'est pas beaucoup, car il faut prendre en considération la complexité et l'envergure du marché, ainsi que la spécificité du marché et sa nature s'il est monopolistique ou oligopolistique. ».

Réponse du Chef de service achats utilités : *«Non, ce n'est pas acceptable, car il y a des étapes que nous pouvons éliminer, ce qui nous permettrait de réduire cet écart. De plus, cet écart nous pose problème, ainsi qu'au fournisseur, en ce qui concerne les prix qui changent ».*

Question 3: Selon vous, quelle étape du processus de l'opération d'importation d'un équipement pétrolier prend le plus de temps ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *«l'étape du processus de l'opération d'importation d'un équipement pétrolier qui prend le plus de temps c'est l'étude juridique ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur : *«C'est tout le volet procurement. ».*

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *«Il y a 4 étapes qui prennent plus de temps que les autres, qui sont :*

La domiciliation bancaire, car nous faisons face à une institution financière qui est la banque et qui est régie par la réglementation algérienne.

Le transit et le dédouanement, car nous faisons face à une autorité douanière.

Le paiement, dans le cas où il y a une contestation, par exemple, du fournisseur qui refuse de payer les pénalités.

La réception du matériel, en cas de non-conformité prononcée par le client et contestée par le fournisseur. ».

Réponse du Chef de service achats utilités : « *C'est l'étape juridique qui prend environ 6 mois.* ».

Question 4 : Existe-t-il des solutions pour réduire la durée de cette étape ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : « *oui, Pour réduire cette étape, deux solutions sont envisageables : augmenter l'effectif du département, c'est-à-dire son personnel, ou supprimer l'étape de l'étude du contrat après attribution provisoire, étant donné que le contrat est déjà validé par la commission des marchés.* ».

Réponse du Chef des services commerce extérieur : « *Mettre en place un dispositif de contrôle interne par la structure pour déceler les lacunes et mener à bien ses opérations.* ».

Réponse du Chef de service commerce extérieur : « *Les solutions pour réduire la durée sont :*

L'anticipation et la mise en place d'une équipe procurement composée de différents départements (juristes, financiers, techniciens, etc.) qui travaillent en coordination plutôt que séparément pour la phase procurement afin que toutes les étapes se passent de manière fluide.

La digitalisation du processus en mettant en place un ERP ou un système d'informations permettant une meilleure maîtrise du stock. Au lieu d'aller directement vers l'achat, on peut vérifier si le matériel est disponible dans d'autres régions.

L'élaboration des campagnes budgétaires sur un plan bien défini, avec un plan d'amortissement clair.

Pour ce qui est de la domiciliation bancaire, du transit et du dédouanement, du paiement, il est nécessaire d'avoir une équipe qualifiée.

La formation du personnel dans les procédures de paiement à l'international et les procédures de transit et dédouanement.

Proposer une formation technique pour les juristes.

Préparer le procurement avec les prestataires de service entrant dans le processus d'importation (les prestataires de transit, de transport, de la logistique, l'assurance).

Pour résoudre le problème de non-conformité, on peut proposer l'envoi d'échantillonnages afin d'éviter de recevoir toute la cargaison non conforme. ».

Réponse du Chef de service achats utilités : *«Oui, on peut éliminer l'étape de l'étude de projet du contrat pour l'attribution définitive, car le projet est intégré dans le DAO qui a déjà été étudié par le juridique. De plus, la commission de normativité des prix peut également être évitée. Il est aussi possible de créer un modèle type de DAO pour passer directement à la commission pour l'obtention du visa de lancement sans passer par l'étude juridique, ce qui permettrait de gagner 3 mois. ».*

Troisième partie : Mesures pour l'optimisation des délais d'une opération d'importation d'un équipement pétrolier

Question 1 : Depuis quand SONATRACH bénéficie-t-elle du statut d'opérateur économique agréé ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *«Ils ont bénéficié du statut depuis une dizaine d'années mais l'ont perdu plusieurs fois. Les douanes ont leurs raisons pour accorder ou retirer ce statut. Dernièrement, ils l'ont récupéré en 2022. ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur : *« ils ont obtenu ce statut, l'ont ensuite perdu, puis l'ont de nouveau depuis 2022, L'institution de douanes elle a ses raisons pour donner ou enlever le statu d'opérateur économique agréée a SONATRACH ».*

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *« Depuis les années 1990, ils l'ont perdu et récupéré plusieurs fois. Dernièrement, ils l'ont récupéré en 2023. ».*

Réponse du Chef de service achats utilités : *« Ils l'ont récupéré en 2023. ».*

Question 2 : Quels sont les avantages et les facilitations que ce statut (opérateur économique agréé) lui offre en termes d'optimisation des délais d'importation ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *«C'est le fait d'éviter les visites douanières donc gagner plus de temps grâce au circuit vert. ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur : *« Quand on a le statu on peut passer par ce qu'on appelle le couloir / circuit vert c'est à dire on ne passe pas pour les visites douanières*

Ceci dit que la visite douanière est à l'appréciation de l'inspecteur même si tu as le statu et s'il tique sur une facture que le montant est hors norme il juge que tu passes à la visite douanière il le fait ».

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *« C'est tout simplement le passage via le circuit vert, c'est-à-dire éviter les visites douanières qui prennent du temps, généralement une semaine à 10 jours. ».*

Réponse du Chef de service achats utilités : *« Le fait d'avoir un circuit vert permettra d'optimiser l'étape de dédouanement. ».*

Question 3 : Depuis quand SONATRACH utilise-t-elle le système de déclaration en douane SIGAD ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *« Ils travaillent depuis le 1er janvier 2024 via le système ALCES et non plus SIGAD. ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur: *« Depuis la nuit des temps, depuis toujours ».*

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *« SONATRACH utilise aujourd'hui le système ALCES depuis le 1er janvier 2024. Avant, ils utilisaient SIGAD, mais ce n'était pas vraiment un système de déclaration à distance. Ils étaient obligés de se déplacer au bureau de douane pour déclarer. ».*

Réponse du Chef de service achats utilités : *« Depuis 2024, on utilise ALCES. ».*

Question 4: Dans quelle mesure l'utilisation de ce système (SIGAD) ou actuellement (ALCES) permettra à SONATRACH d'optimiser les délais ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *« ALCES permettra la déclaration à distance, le paiement électronique des droits et taxes afin d'éliminer le déplacement au niveau des caisses des recettes des douanes. ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur : *« Déjà, nous sommes directement intégrés dans le système douanier lui-même, ce qui nous permet de résoudre les éventuelles contradictions sur place, car nous sommes directement connectés avec la douane. De plus, ALCES est également lié à la banque, ce qui permet à celle-ci de contrôler le transfert de fonds en introduisant la déclaration dans le système. Cela évite ainsi le besoin de déplacements physiques pour effectuer une déclaration ».*

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *« L'utilisation de ce système permettra la déclaration à distance, l'élimination du temps de déplacement et d'attente au niveau des bureaux de douane, le paiement électronique des droits et taxes, la digitalisation du dossier douane (numériser le dossier et le transmettre à travers le système ALCES) et obtenir la liquidation du dossier douane. ».*

Réponse du Chef de service achats utilités : *« C'est le fait de faire une déclaration douanière à distance. ».*

Question 5: Utilisez-vous des logiciels de gestion d'entreprise et de planification de la chaîne d'approvisionnement ? Si oui quel logiciel vous utilisez ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *« pas de réponse ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur : *« Oui, nous utilisons le SGA (Système de Gestion des Approvisionnements), qui est un système propre à SONATRACH. Actuellement, nous sommes en train de transférer le SGA vers SAP, et ce processus est en cours. La première région à introduire SAP est STAH ».*

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *« Oui, un logiciel SGA propre à SONATRACH. ».*

Réponse du Chef de service achats utilités : *« oui le SGA ».*

Question 6: Quel rôle jouent ces logiciels et l'automatisation des tâches répétitives dans l'optimisation des délais d'une opération d'importation ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *« pas de réponse ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur : *« Ces logiciels permettront d'optimiser les délais d'une opération d'importation. Car Tous les acteurs du processus d'approvisionnement ont accès au système lui-même, ce qui évite de devoir se rendre vers une autre structure pour obtenir les informations nécessaires. Tous les opérateurs impliqués dans les différents processus d'approvisionnement ont accès à ce logiciel. ».*

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *« Il est dédié seulement à la gestion du stock, donc il n'est pas vraiment efficace car il n'est pas considéré comme un système d'informations. SONATRACH est en train d'instaurer un système ERP, et cela commence au niveau de la région Stah. ».*

Réponse du Chef de service achats utilités : *« C'est pour la gestion des stocks : ce logiciel permettra d'anticiper bien à l'avance les besoins. ».*

Question 7: Excite-t-il des lacunes ou des inefficacités dans la communication entre les différents intervenants du processus d'importation ? Si oui comment ces lacunes affectent-elles les délais globaux d'acquisition des équipements pétroliers ?

Réponse de l'ingénieur exploitation département achat : *« Non, pas vraiment, on travaille à travers Outlook ».*

Réponse du Chef des services commerce extérieur : *« Non, il n'y a pas de lacunes ou d'inefficacités dans la communication entre les différents intervenants du processus d'importation. SONATRACH dispose d'un système de gestion des approvisionnements qui permet à tous les opérateurs du processus d'approvisionnement d'accéder à l'information. De plus, elle dispose d'un système de déclaration, ALCES, qui évite le déplacement physique. De surcroît, la banque se trouve également au siège, ce qui limite les problèmes. De plus, tout le personnel travaille sur Outlook. De temps en temps, des inefficacités dans la communication entre les différents intervenants du processus d'importation peuvent survenir simplement parce qu'il est nécessaire d'obtenir la signature des responsables ».*

Réponse du Chef de service commerce extérieur : *« Oui, il y a des lacunes, ce qui nécessite la coordination entre les différents intervenants de l'opération d'importation. Il est nécessaire d'instaurer un système efficace qui permettra une vue d'ensemble de la chaîne de création de*

valeur, et aussi de mettre en place un dispositif interne pour orienter les tâches de chaque opérateur afin d'éviter les blocages et les retards ».

Réponse du Chef de service achats utilités : « *pas de réponse* ».

Optimisation des Délais d'Importation d'Équipements Pétroliers chez SONATRACH : Analyse des réponses et synthèse

Analyse de la Première Partie : Le Processus d'Importation d'un Équipement Pétrolier

Synthèse des Réponses

Les réponses fournies par les quatre interviewés, Madame TOUNSI Yasmina, Madame ZAOUI Meriem, Monsieur ANNABI Anis Cherif, et Monsieur KECHIDA Youcef, offrent une vision complète et détaillée des étapes et des documents nécessaires au processus d'importation d'un équipement pétrolier chez SONATRACH. Voici une synthèse des principales étapes identifiées :

1. Expression du Besoin:

Requête d'achat émise et budgétisée dans le PMTE (Plan Moyen Terme).

Validation par les directeurs régionaux et l'APT pour s'assurer que l'équipement est budgétisé.

2. Procurement:

Élaboration du Dossier d'Appel d'Offres (DAO).

Publication dans le BAOSEM avec un visa de lancement.

Réception et évaluation des plis techniques et financiers.

Attribution provisoire et définitive des marchés.

Signature du contrat avec le fournisseur sélectionné.

3. Approvisionnement:

Domiciliation bancaire avec la fiche d'engagement de dépense et le contrat.

Assurance de la marchandise avec une facture pro forma.

Transit et dédouanement avec les documents nécessaires (facture commerciale, titre de transport, certificat d'origine).

Paiement de la facture après réception des avis de remise et bon à payer.

Acheminement du matériel jusqu'à la destination finale avec des réceptions provisoires et qualitatives.

Analyse des Points de Blocage et Retards

Les réponses ont également mis en évidence plusieurs points de blocage et facteurs de retard courants dans le processus d'importation :

- Lenteur de l'ALGEX:

Délai dans l'octroi des autorisations d'importation, pour les achats locaux.

- Requête d'Achat Mal Exprimée:

Demande de clarifications et de notes d'opportunité, ce qui prend du temps et peut retarder le processus initial.

- Domiciliation Bancaire:

Nouvelles instructions réglementaires (comme l'interdiction de transbordement ou de travailler avec certains pays) peuvent créer des blocages.

Contestation des pénalités par les fournisseurs, entraînant des retards dans le paiement.

- Établissement du DAO:

Renseignement des aspects techniques, normes, équivalences et performances du matériel peut être long, surtout si la requête d'achat n'est pas bien détaillée.

- Transit et Dédouanement:

Dépendance des décisions des autorités douanières, qui peuvent changer les règles à tout moment, causant des retards imprévus.

- Non-conformité du Matériel:

Désaccords entre le fournisseur et l'utilisateur final sur la conformité technique du matériel, nécessitant des inspections et validations supplémentaires.

- Commission de Normativité des Prix:

Introduction de cette commission en juillet 2021 pour vérifier que les prix proposés sont logiques et conformes au marché, ce qui peut ralentir le processus de validation des contrats.

Recommandations pour Optimiser le Processus

Basé sur les points de blocage identifiés, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour optimiser le processus d'importation :

- Améliorer la Clarté des Requêtes d'Achat:

Former le personnel sur l'importance de détails précis dans les requêtes pour éviter les retards dus aux clarifications.

- Anticipation et Planification:

Planifier les besoins et les démarches administratives à l'avance pour éviter les retards dus aux imprévus.

- Digitalisation et Systèmes d'Information:

Implémenter un ERP ou un système d'information intégré pour une meilleure coordination entre les différents départements (juridique, financier, technique).

Utiliser des logiciels pour la déclaration douanière à distance, comme le système ALCES, afin de réduire le temps de déplacement et d'attente aux bureaux de douane.

- Formation et Qualification du Personnel:

Former le personnel sur les procédures de paiement international et de transit/dédouanement.

Proposer une formation technique pour les juristes pour qu'ils soient mieux préparés à gérer les aspects contractuels.

- Collaboration avec les Prestataires:

Préparer et coordonner avec les prestataires de transit, de transport, de logistique et d'assurance pour fluidifier le processus d'importation.

- Demande des Échantillons:

Demander l'envoi d'échantillons pour validation préalable afin d'éviter les non-conformités lors de la réception du matériel complet.

En mettant en œuvre ces recommandations, SONATRACH pourrait réduire les délais d'importation et optimiser l'ensemble du processus, contribuant ainsi à une meilleure efficacité opérationnelle et à une réduction des coûts associés aux retards

Analyse de la Deuxième Partie : Identification des Obstacles Potentiels liés à la Gestion du Temps lors de l'Importation d'un Équipement Pétrolier

Durée du Processus d'Importation

Les interviewés ont fourni des estimations variées de la durée moyenne entre l'élaboration de la requête d'achat et la conclusion du contrat, allant de 12 à 36 mois. Ces écarts sont dus à la complexité des équipements, aux contrôles réglementaires, à la disponibilité des fournisseurs et à d'autres facteurs.

Évaluation de l'Écart

- Acceptabilité :

Certains considèrent l'écart comme acceptable, car les régions prévoient ce retard et s'y adaptent.

D'autres estiment que ce n'est pas acceptable en raison des problèmes de prix fluctuants et des étapes pouvant être éliminées pour réduire cet écart.

Étapes prenant le Plus de Temps

Les étapes du processus qui prennent le plus de temps sont la domiciliation bancaire, le transit et le dédouanement, le paiement et la réception du matériel, en raison de la réglementation, des autorités douanières, des contestations de paiement et de la non-conformité du matériel.

Solutions pour Réduire la Durée

- Optimisation des Ressources Humaines : Augmentation de l'effectif du département, suppression de certaines étapes de l'étude juridique.
- Contrôle Interne : Mise en place d'un dispositif de contrôle interne pour détecter les lacunes et améliorer les opérations.
- Coordination et Digitalisation : Anticipation, coordination des équipes, digitalisation du processus via un ERP ou un système d'informations intégré.
- Formation du Personnel : Formation sur les procédures de paiement international, de transit et de dédouanement, ainsi que sur les aspects techniques pour les juristes.
- Préparation avec les Prestataires : Préparation avec les prestataires de service impliqués dans le processus d'importation.
- Élimination d'Étapes Non Essentielles : Élimination de certaines étapes de l'étude juridique et de la commission de normativité des prix, création d'un modèle type de DAO pour gagner du temps.

Recommandations pour Optimiser la Gestion du Temps

Pour optimiser la gestion du temps lors de l'importation d'un équipement pétrolier, SONATRACH pourrait mettre en œuvre les recommandations suivantes :

- Automatisation et Digitalisation : Mettre en place des outils numériques pour accélérer les processus administratifs et faciliter la coordination entre les différents départements.
- Formation Continue : Offrir une formation continue au personnel sur les meilleures pratiques en matière de gestion du temps et sur l'utilisation des outils numériques.

- **Audit et Amélioration Continue** : Réaliser régulièrement des audits internes pour identifier les inefficacités et mettre en œuvre des mesures correctives pour améliorer continuellement les processus.
- **Collaboration avec les Fournisseurs** : Travailler en étroite collaboration avec les fournisseurs pour anticiper les retards potentiels et trouver des solutions conjointes pour les éviter.

En mettant en œuvre ces recommandations, SONATRACH pourrait réduire significativement la durée du processus d'importation, améliorant ainsi son efficacité opérationnelle et sa compétitivité sur le marché.

Analyse de la troisième Partie Mesures pour l'Optimisation des Délais d'une Opération d'Importation d'un Équipement Pétrolier

Statut d'Opérateur Économique Agréé

- **Période d'Obtention** : SONATRACH a bénéficié du statut d'opérateur économique agréé depuis plusieurs années, mais l'a perdu et récupéré à plusieurs reprises. Dernièrement, ce statut a été récupéré en 2022 ou 2023 selon les réponses.
- **Avantages du Statut d'Opérateur Économique Agréé**

Le principal avantage de ce statut est l'accès au circuit vert qui permet d'éviter les visites douanières, contribuant ainsi à optimiser les délais d'importation.

Utilisation du Système de Déclaration en Douane

SONATRACH utilise désormais le système ALCES depuis le 1er janvier 2024, permettant la déclaration à distance, le paiement électronique des droits et taxes, et l'élimination des déplacements physiques aux bureaux de douane.

Logiciels de Gestion d'Entreprise et de Planification

SONATRACH utilise le logiciel SGA (Système de Gestion des Approvisionnements) pour la gestion des stocks. Une transition vers SAP est également en cours.

Rôle des Logiciels dans l'Optimisation des Délais

Ces logiciels permettent d'optimiser les délais en donnant à tous les acteurs du processus d'approvisionnement un accès direct aux informations nécessaires, facilitant ainsi la communication et l'anticipation des besoins.

Lacunes dans la Communication et les Solutions Proposées

Certains intervenants reconnaissent des lacunes dans la communication entre les différents intervenants du processus d'importation. Des solutions proposées incluent la mise en place d'un système efficace pour une meilleure coordination et la création d'un dispositif interne pour orienter les tâches de chaque opérateur.

En mettant en œuvre ces mesures, SONATRACH pourrait réduire les délais d'importation, améliorant ainsi son efficacité opérationnelle et sa compétitivité sur le marché.

Après avoir examiné en détail les pratiques actuelles et les défis rencontrés dans le processus d'importation d'équipements pétroliers chez SONATRACH il est clair que plusieurs facteurs influent sur les délais et la complexité de ces opérations. Les réponses fournies par les différents intervenants révèlent une diversité d'expériences et de perspectives, mettant en lumière des points forts ainsi que des domaines à améliorer.

Il est notable que la durée moyenne entre l'élaboration de la requête d'achat et la conclusion du contrat varie selon les répondants, reflétant la diversité des processus et des exigences propres à chaque département. De même, l'identification des obstacles potentiels révèle des étapes clés du processus, telles que l'étude juridique et le dédouanement, qui demandent une attention particulière pour optimiser les délais.

L'obtention du statut d'opérateur économique agréé et l'utilisation de systèmes de déclaration en douane tels que SIGAD et ALCES offrent des avantages indéniables en termes d'optimisation des délais, en facilitant les procédures et en évitant les visites douanières. De même, l'utilisation de logiciels de gestion d'entreprise et de planification de la chaîne d'approvisionnement comme le SGA et SAP permet d'améliorer l'efficacité et la coordination des opérations.

Cependant, des lacunes dans la communication entre les différents intervenants du processus d'importation ont été identifiées, soulignant la nécessité de renforcer la coordination et la

collaboration entre les départements impliqués. L'élimination des silos et la mise en place de systèmes efficaces de gestion de l'information sont essentielles pour réduire les retards et améliorer la fluidité des opérations.

En conclusion, l'optimisation des délais d'importation d'équipements pétroliers chez SONATRACH nécessite une approche holistique, combinant des solutions technologiques, des améliorations des processus et un renforcement de la coordination interne. En s'appuyant sur les enseignements tirés de cette analyse, SONATRACH peut mettre en œuvre des mesures visant à accroître l'efficacité de ses opérations d'importation, renforçant ainsi sa compétitivité sur le marché mondial.

Conclusion

Conclusion

Notre recherche visait à examiner et analyser le processus d'importation d'un produit dans le domaine des hydrocarbures, tout en mettant en lumière l'importance de l'optimisation des délais dans cette opération.

Notre recherche a été menée au sein du groupe SONATRACH, précisément au sein de la direction des achats, de l'approvisionnement et du transport, qui supervise l'ensemble du processus d'importation. Nos études théoriques et pratiques nous ont permis d'appliquer et de vérifier, dans un contexte concret, les démarches et concepts liés à l'importation, ainsi que les moyens d'optimiser les délais de cette opération.

Nous avons mené une étude qualitative principalement axée sur l'observation et des entretiens avec des responsables qualifiés ayant une expérience d'au moins 10 ans. Les données ainsi recueillies nous ont permis d'explorer et d'analyser la situation des importations au sein de SONATRACH.

Les conclusions de notre enquête ont souligné l'importance de maximiser l'efficacité des délais d'importation, en identifiant des contraintes tant internes qu'externes susceptibles de ralentir ces opérations et de nuire à leur efficacité. Au cours de notre étude, nous avons pu fournir des éléments de réponse à notre problématique.

Pour orienter notre travail, nous avons eu à vérifier les trois hypothèses précédemment mentionnées dans l'introduction que nous avons Confirmées ou infirmées

Nous avons vérifié notre première hypothèse selon laquelle certains obstacles pourraient être liés à des procédures administratives complexes. Nous avons conclu que l'étape la plus chronophage du processus d'importation d'équipements pétroliers est l'étude juridique, étant essentiellement administrative. Elle englobe l'étude de l'appel d'offres, la soumission du dossier à la commission des marchés pour validation initiale, l'examen du contrat après attribution provisoire, la présentation du dossier pour validation définitive, et enfin, l'approbation des contrats par la hiérarchie. Ainsi, l'étape de l'étude juridique s'avère être celle qui demande le plus de temps.

La vérification de notre deuxième hypothèse confirme que l'optimisation des délais est réalisable grâce à l'utilisation de méthodes numériques. Par exemple, l'adoption de plateformes ou de logiciels automatisant les tâches récurrentes s'avère efficace. Les logiciels de planification de la chaîne d'approvisionnement, tels que le SGA propre à SONATRACH et le ALCES pour les déclarations en douane, permettent aux opérateurs de gagner du temps en évitant les déplacements physiques pour obtenir des informations, effectuer des déclarations ou corriger d'éventuelles erreurs

La validation de notre troisième hypothèse indique que l'amélioration de la coordination entre les intervenants grâce à des outils de communication peut réduire les délais. Cette confirmation découle de l'utilisation d'Outlook pour la communication entre les différents opérateurs des différents départements, ce qui prévient les lacunes et les inefficacités dans la communication, réduisant ainsi les points de blocage dans le processus d'importation.

À ce stade, nous pouvons conclure que l'optimisation des délais du processus d'importation repose fortement sur l'utilisation de systèmes et de logiciels pour automatiser les tâches répétitives, garantissant ainsi l'efficacité et la rapidité de l'opération. Une communication efficace entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement via des outils dédiés prévient les points de blocage et les inefficacités. La suppression des tâches non essentielles, mais chronophages, est également cruciale, tout comme l'augmentation de l'effectif si cela est réalisable, afin de maintenir une efficacité opérationnelle. Ces mesures assurent une exécution fluide des opérations, réduisant les risques de litiges et de pénalités.

Pour conclure, nous aspirons à avoir modestement éveillé l'attention des responsables de SONATRACH sur les aspects cruciaux nécessitant leur considération pour atteindre leurs objectifs. Nous espérons également que les connaissances acquises dans cette modeste étude serviront de fondement pour de futurs travaux portant sur l'importation.

Bibliographie

Bibliographie :

- **Ouvrages :**

- FRANÇOIS D, gestion des opérations import-export, édition DUNOD, Paris, 2008
- Ghislaine LEGRAND Hubert MARTINI, Des opérations import-export, Dunod 2008
- Ghislaine Legrand, Hubert Martini, Gestion des opérations import-export BTS 1^{re} et 2^e année
- Ghislaine Legrand, Hubert Martini, Commerce international, Dunod, 8^e, Belgique, 2010
- GARSUAULT (P) et PRIAMI. S, les opérations bancaires à l'international, éditions Banque Editeur, Paris, 1999
- Ghislaine Legrand, Hubert Martini, le petit export, Dunod, 2009/10
- Gestion du temps, Le rôle dans la santé mentale, Martin Arellano, édition 2023
- Guide de méthodologie de la recherche en science sociales Smain Chabani professeur HEC ALGER, Hassane Ouacherine Maître de conférence HEC ALGER, 2e édition
- Hubert Martini, Technique de commerce international, édition Dunod, 2017
- HADJOU L, proximité géographique et affinités commerciales,
- Jacques Bernard-Bouissières, Expression du besoin et cahier des charges fonctionnel
- J.PAVEAU, F.DUPHIT, « exporter : pratique de commerce international », 24^{ème} édition, édition FOUCHER
- LEVY-LANG A, l'argent, la finance et le risque, Ed Odile Jacob, Paris, 2006
- LEGRAND G ET HUBERT M, La Gestion globale du Risque de Change, ECONOMICA, Paris, 1992
- Le Petit Larousse illustré (2010)
- La boîte à outils de la gestion du temps, Pascale Belorgey 1, édition DUNOD 2005
- La boîte à outils de la gestion du temps, Pascale Belorgey 1, 2^e édition Dunod 2018
- M.MORIN, Comprendre la gestion des approvisionnements, Edition SIREJ, 1992
- M.SABRI, K.AOUDIA, M. LALEM « Guide de gestion des marchés publics » Edition Sahel, 2002
- Madeleine Nguyen-the, Importer, édition d'organisation, 2002
- Méthodologie de la recherche-crédation Louis-Claude Paquin Professeur à l'école des médias Université du Québec à Montréal,

PRAGER JEAN C et THISSE Jaques F, enjeux géographiques du développement économique, édition AFD, 2009

RALPH L et al, Maitrise des risques à l'exportation, Post finance SA, 2013

Yves Llelouche, Florence Piquet, La négociation acheteur/vendeur

100 questions pour comprendre et agir, Laurent Hermel, édition AFNOR 2005

- **Textes réglementaires**

L'article 2 du décret exécutif n 12.93 du 1.03.2012 « fixant les conditions et les modalités du bénéfice du statut d'opérateur agréés ».

Circulaire n1194 /DGD/SP/D0212/15/ du 30.07.2015 relative à la mise en œuvre du statut de l'opérateur économique agréé « OEA ».

- **Webographie**

<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/importation.html>

<https://www.cnrtl.fr/definition/importation>

<https://silex.pro/fr/conseils/obligatoire-different-types-factures-modeles/>

<https://www.commerce.gov.dz/fr/questions-frequentes/themes/facture#:~:text=de%20l'activit%C3%A9%20%3B,-%20adresse%2C%20num%C3%A9ros%20de%2>

<https://akanea.com/transport-international/glossaire-tms-freight-forwarding/bill-of-lading/>

<https://www.eurofiscalis.com/lexiques/lettre-de-transport-aerien>

<http://m-elhadi.over-blog.com/article-les-documents-du-commerce-international-99102987.html>

<http://m-elhadi.over-blog.com/article-les-documents-du-commerce-international-99102987.html>

<http://m-elhadi.over-blog.com/article-les-documents-du-commerce-international-99102987.html>

<https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire/1620>

<https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/types-methodes-negociation>

www.globalnegotiator.com/fr/contrats-internationaux

<https://www.dynamique-mag.com/article/top-10-avantages-de-la-delegation-des-taches-dans-une-entreprise./amp>

<https://www.linkedin.com/pulse/m%C3%A9thodes-traditionnelles-de-gestion-du-temps-vs-quoi-m-missola/?originalSubdomain=fr>

<https://www.ecommercemag.fr/Thematique/methodologie-1247/fiche-outils-10182/La-methode-2-20-2-2-325003.htm>

<https://www.ecommercemag.fr/Thematique/methodologie-1247/fiche-outils-10182/Le-compte-rendu-actif-324984.htm>

<https://www.linkedin.com/pulse/m%C3%A9thodes-traditionnelles-de-gestion-du-temps-vs-quoi-m-missola/?originalSubdomain=fr>

https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/wcotech22_f.pdf

<https://www.douane.gov.dz/spip.php?article67#:~:text=Les%20d%C3%A9clarations%20orient%C3%A9es%20vers%20le,et%20taxes%20par%20le%20d%C3%A9clarant%3F>

<https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-qualitative-vs-quantitative/>

<https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-qualitative-vs-quantitative/>

<https://www.questionpro.com/blog/fr/recherche-quantitative-vs-qualitative>

<https://mindthegraph.com/blog/fr/recherche-qualitative-vs-quantitative>

Annexes

A_ le guide d'entretien :

Guide d'entretien

Dans le cadre de l'élaboration du mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en science commerciale, option : Affaires internationales, EHEC Alger, notre thème intitulé « L'optimisation des délais d'une opération d'importation d'un équipement pétrolier » notre travail de recherche a pour objectif d'identifier les points de blocage et les obstacles qui entraînent des retards dans le processus d'importation, nous chercherons également à proposer des mesures visant à réduire ces délais.

A travers notre recherche, nous avons comme objectif de répondre à la question suivante : comment réduire les délais d'acquisition d'un équipement pétrolier ?

Merci de bien vouloir répondre à nos questions qui peuvent nous être très utiles pour notre enquête, toutes vos réponses resteront confidentielles et ne serviront qu'à des fins scientifiques

Première partie : processus d'importation d'un équipement pétrolier

- 1- Pouvez-vous décrire brièvement les différentes étapes du processus d'importation d'un équipement pétrolier ?
- 2- Quels sont les principaux documents nécessaires à chaque étape de ce processus ?
- 3- Pouvez-vous identifier les principaux points de blocage qui entraînent des prolongations de délais dans le processus d'acquisition d'un équipement pétrolier ?

Deuxième partie : identification des obstacles potentiels liés à la gestion du temps lors de l'importation d'un équipement pétrolier

- 1- D'après votre expérience, quelle est la durée moyenne entre l'année de l'élaboration de la requête d'achat et la conclusion du contrat ?
- 2- Comment évaluez-vous cet écart ? est-il considéré comme acceptable ? si oui pourquoi ?
- 3- Selon vous, quelle étape du processus de l'opération d'importation d'un équipement pétrolier prend le plus de temps ?
- 4- Existe-t-il des solutions pour réduire la durée de cette étape ?

Troisième partie : Mesures pour l'optimisation des délais d'une opération d'importation d'un équipement pétrolier

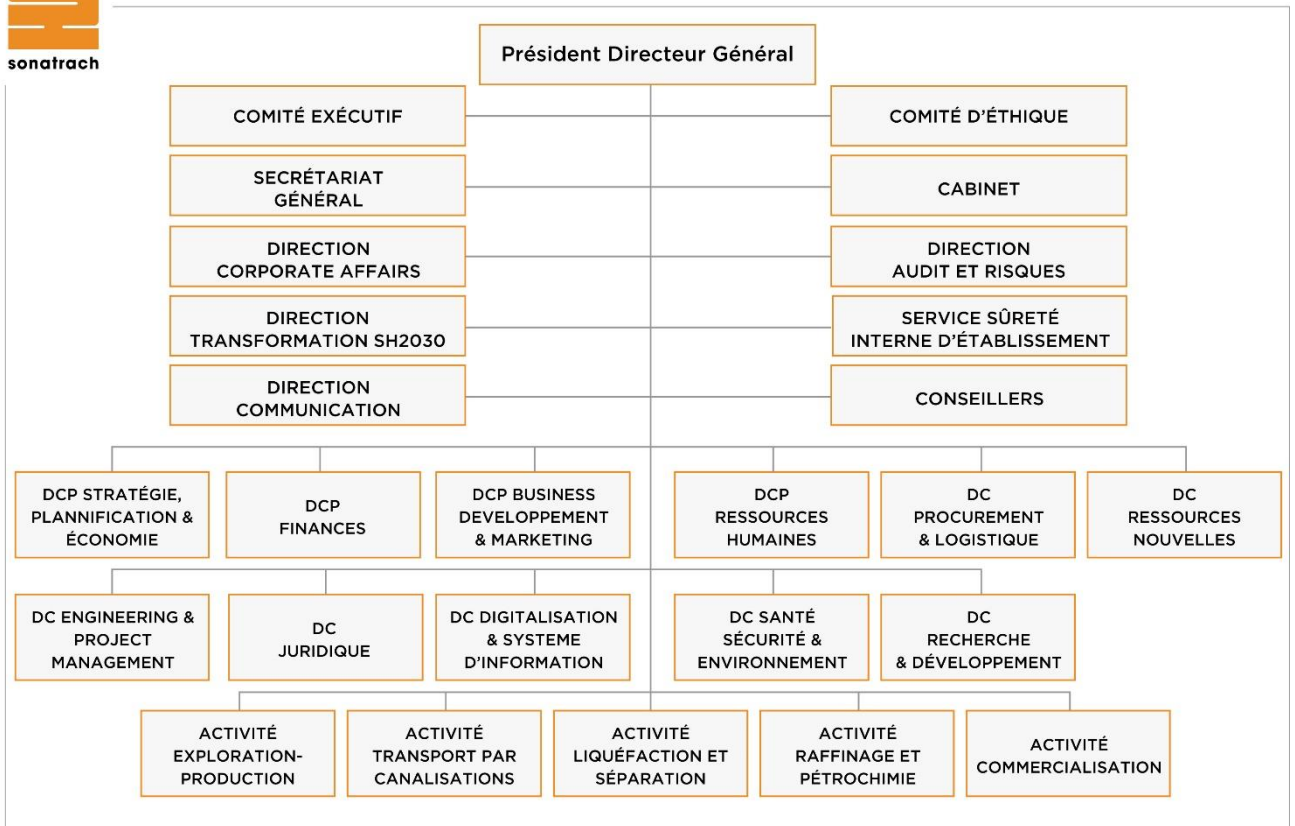
- 1- Depuis quand SONATRACH bénéficie-t-elle du statut d'opérateur économique agréé ?
- 2- Quels sont les avantages et les facilitations que ce statut (opérateur économique agréé) lui offre en termes d'optimisation des délais d'importation ?
- 3- Depuis quand SONATRACH utilise-t-elle le système de déclaration en douane SIGAD ?
- 4- Dans quelle mesure l'utilisation de ce système (SIGAD) permettra à SONATRACH d'optimiser les délais ?
- 5- Utilisez-vous des logiciels de gestion d'entreprise et de planification de la chaîne d'approvisionnement ? si oui quel logiciel vous utilisez ?
- 6- Quel rôle joue ces logiciels et l'automatisation des tâches répétitives dans l'optimisation des délais d'une opération d'importation ?
- 7- Existe-t-il des lacunes ou des inefficacités dans la communication entre les différents intervenants du processus d'importation ? si oui comment ces lacunes affectent-elles les délais globaux d'acquisition des équipements pétroliers ?

Merci beaucoup pour votre collaboration

B_ l'organigramme de SONATRACH :



ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



C_ Avis d'appel d'offres national et international ouvert



Annonces/ référence Baosem: 1759 088 00

VOULEZ-VOUS LE RETRAIT DE CAHIER DES CHARGES

Baosem: 1759

La date de parution: 26/05/2020

référence Baosem: 1759 088 00

Type: NATIONAL & INTERNATIONAL

Nature: Avis d'appel d'offres

La rubrique: 01-Installations et équipements pour l'industrie pétrochimique et gazière et services rattachés

سوناطراك



sonatrach

**SONATRACH Exploration
- Division Production
Direction
Approvisionnement et
Transport**

L'objet: Préchauffeurs d'alimentation de la colonne déethaniseur
N° appel d'offre: SH-EP-DP-AT/03/20/P

SONATRACH

Exploration -Production

DIVISION PRODUCTION

DIRECTION APPROVISIONNEMENTS & TRANSPORT

AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL ET INTERNATIONAL OUVERT

N° SH-EP-DP-AT/03/20/P

La Société Sonatrach Activité Exploration Production / Division Production / Direction Approvisionnements et Transport, 08 Chemin du Réservoir, Hydra, Alger, Algérie lance un Appel d'Offres Nationale et Internationale Ouvert pour la Fourniture de :

Lot 01 : Préchauffeurs d'alimentation de la colonne déethaniseur

Lot 02 : Echangeurs de chaleur Glycol/Glycol

Lot 03 : Rebouilleur de colonne de stabilisation condensat

Lot 04 : Echangeur de chaleur du déethaniseur

Lot 05 : Echangeur de chaleur gaz/gaz

Le Dossier d'Appel d'Offres est mis à votre disposition auprès de nos services à l'adresse suivante :

SONATRACH – Activité EXPLORATION PRODUCTION – Division Production

Bureau Retrait des cahiers des charges – Entrée N° 3

10, Rue du Sahara – Hydra – ALGER

Dès sa parution dans le Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Energie (BAOSEM) contre paiement d'un montant non remboursable de :

Cent (100) Euros pour les soumissionnaires étrangers,

Douze mille (12 000 DA) dinars algériens pour les soumissionnaires nationaux,

Le paiement sera effectué par virement au compte bancaire de :

SONATRACH – DP N° 002.00005.0503264125.56

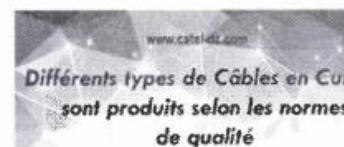
Agence BEA, Djenane El Malik, Hydra. Alger

Le montant versé pour le retrait du dossier d'appel d'offres doit être obligatoirement au nom de l'entreprise soumissionnaire.

Le dossier d'appel d'offres ne sera remis qu'au seul représentant dûment mandaté par le soumissionnaire souhaitant participer au présent appel d'offres.

Les candidats figurant dans la liste noire des entreprises du secteur de l'énergie ne peuvent pas retirer le présent dossier d'appel d'offres.

Le mode de soumission en deux étapes s'applique au présent Appel d'Offres.



Baosem: 1759



D_ Requête d'achat du MB490



DIVISION PRODUCTION

N° REQUETE : **MB490**
 DATE EMISSION : 30-12-2013
 NB LIGNES : 1
 GISEMENT :

REQUETE D'ACHATS

PAGE 1 / 1

COMPTE ANALYTIQUE : PARC REGIONAL MATERIEL AMORTISSABLE
 NATURE COMPTABLE : AMORTISSABLE
 B.E : ANNEE: 2014 DMS :
 LIEU DE LIVRAISON : DATE :
 PRENEUR: : PARC REGIONAL MATERIEL AMORTISSABLE

Item	Codification	Designation (Marque, Type, Réf, Construction)	Quantité	U.E	Prix Unitaire (DA)	Dernier mouvement entrée		Consommation	Quantité en stock
			Demandée			Quantité	Date		
0001		Rebouilleur de la colonne de stabilisation de condensat (E165 Trains 01/02/03) Marque: ENERGY ECHANGER Type:Once Through Thermosyphon (Cijoint caractéristiques techniques)	3	P					

NOM ET SERVICE DE LA PERSONNE A CONTACTER

OBSERVATIONS : Rebouilleur E165 DES tRAINS 01/02/03 -BUDGET D'EQUIPEMENT INITIAL 2014, Item 373, Ligne 03, Page 72.

BMMs: 725011

EMETTEUR :
 DATE 30/12/2013 VISA

RESPONSABLE EMETTEUR
 BEKKOUCHE TAHAR
 DATE 30/12/13 VISA

APPROBATION DU DIRECTEUR

DATE : 01 JAN. 2014
 VISA

GESTION APPROPS

DATE :
 28 JAN 2014
 02 FEV. 2014
 VISA

AVIS SERVICE TECHNIQUE

NOM :
 DATE : 09/02/14
 VISA

AVIS SERVICE ACHATS

NOM :

E_ Visa de lancement



Exploration-Production
CMD/DPR/SIEGE

COMMISSION DES MARCHES DECENTRALISEE DPR/SIEGE
VISA DE CONFORMITE
PHASE APPROBATION DES DOSSIERS D'APPEL D'OFFRES

Visa N° : 11/2020 du 03/03/2020.

Structure contractante : Division Production / Direction Approvisionnements et Transport.

Objet et référence du Dossier d'Appel d'Offres : SH/EP-DP-AT/03/20/P, portant sur l'acquisition des échangeurs de chaleur en cinq (05) lots.

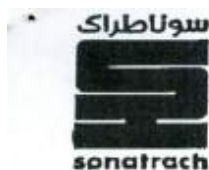
Mode de passation : Appel d'offres et International national ouvert, conformément à la Directive de passation des marchés E-025 du 02/01/2013.

Montant prévisionnel du marché : 356 000 000,00 DA.

Le Dossier d'Appel d'Offres examiné lors de la réunion du 03/03/2020 a obtenu le visa de conformité autorisant son lancement par la Structure Contractante.

Le Président de/la CMD/DPR/Siège,

F_PV COP technique



Exploration & Production .
Division Production.
Direction Approvisionnements & Transport.
Commission d'ouverture des plis (COP).

PROCES VERBAL DE LA REUNION DE LA COMMISSION
D'OUVERTURE DES PLIS DES OFFRES TECHNIQUES

APPEL D'OFFRES NATIONAL & INTERNATIONAL OUVERT

N° SH-EP-DP-AT/03/20/P

Processus en Deux (02) étapes.

FOURNITURE DE :

- Lot N°01 : Préchauffeurs d'alimentation de la colonne déethaniseur
- Lot N°02 : Echangeurs de chaleur Glycol/Glycol
- Lot N°03 : Rebouilleur de colonne de stabilisation condensat
- Lot N°04 : Echangeur de chaleur du déethaniseur
- Lot N°05 : Echangeur de chaleur gaz/gaz

DATE :

Le 07/10/2020

LIEU :

SIEGE DIVISION PRODUCTION
HYDRA ALGER

G_ PV COP financière



Exploration & Production

Division Production

Commission d'Ouverture des Plis (COP/DP)

**PROCES VERBAL DE LA REUNION
DE LA COMMISSION D'OUVERTURE ET D'EVALUATION
DES « OFFRES FINANCIERES »**

**Appel d'Offres National et International Ouvert
N°SH-EP-DP-AT/03/20/P
PROCESSUS EN DEUX (02) ETAPES**

FOURNITURE DE :

- **Lot 01 : Préchauffeurs d'alimentation de la colonne déethaniseur**
- **Lot 02 : Echangeurs de chaleur Glycol/Glycol**
- **Lot 03 : Rebouilleur de colonne de stabilisation condensat**
- **Lot 04 : Echangeur de chaleur du déethaniseur**
- **Lot 05 : Echangeur de chaleur gaz/gaz**

Date d'ouverture des plis : **16/08/2021**

Date de clôture des travaux d'évaluation et d'examen des offres :
10/10/2021

LIEU : SIEGE DIVISION PRODUCTION HYDRA ALGER

H_ Avis d'attribution provisoire du marché



Annonces/ référence Boasem: 1978 116 00

Boasem: 1978

La date de parution: 21/02/2022

référence Boasem: 1978 116 00

Type: **COMMERCE**

Nature: Avis d'attribution provisoire du marché

La rubrique: 22-Consommables industriels, pièces de rechange et petit équipement

سوناتراش



sonatrach

SONATRACH Exploration
- Division Production
Direction
Approvisionnement et
Transport

L'objet: Fourniture de Préchauffeurs et Echangeurs de chaleur
N° appel d'offre: SH-EP-DP-AT/03/20/P

SONATRACH

Activité Exploration – Production

Division Production

Direction Approvisionnements et Transport

Tél : 023.48.15.70

Fax : 023.48.17.10

Adresse : 08, Chemin du Réservoir Hydra – Alger

Avis d'Attribution Provisoire de Marché

N°SH-EP-DP-AT/03/20/P

Fourniture de Préchauffeurs et Echangeurs de chaleur répartie en Cinq (05) Lots

Conformément aux dispositions de la réglementation des marchés applicables à SONATRACH, la Société Nationale SONATRACH, Activité Exploration - Production, Division Production, Direction Approvisionnements et Transport, informe l'ensemble des soumissionnaires ayant participé à l'Appel d'Offres National & International N°SH-EP-DP-AT/03/20/P, paru au BAOSEM N°1759 du 26/05/2020, relatif à la fourniture de :

Lot N°01 : Préchauffeurs d'alimentation de la colonne déethaniseur ;

Lot N°02 : Echangeurs de chaleur Glycol/Glycol ;

Lot N°03 : Rebouilleur de colonne de stabilisation condensat ;

Lot N°04 : Echangeur de chaleur du déethaniseur ;

Lot N°05 : Echangeur de chaleur gaz/gaz.

Qu'après ouverture et examen des offres financières le 16/08/2021, les marchés sont attribués provisoirement comme suit :

Lot N°01 : à la société SPECIAL TECHNICAL SERVICES LLC pour un montant de 342 606,00 \$ (Trois Cent Quarante-Deux Mille Six Cent Six Dollars), en Hors Taxes

Lot N°03 : à la société SPECIAL TECHNICAL SERVICES LLC pour un montant de 335 886,00 \$ (Trois Cent Trente-Cinq Mille Huit Cent Quatre-Vingt-Six Dollars), en Hors Taxes

Lot N°04 : à la société SPECIAL TECHNICAL SERVICES LLC pour un montant de 134 774,00 \$ (Cent Trente-Quatre Mille Sept Cent Soixante-Quatorze Dollars), en Hors Taxes

Lot N°05 : à la société SPECIAL TECHNICAL SERVICES LLC pour un montant de 1 063 475,00 \$ (Un Million Soixante-Trois Mille Quatre Cent Soixante-Quinze Dollars), en Hors Taxes

Les soumissionnaires qui contestent le choix opéré par la structure contractante peuvent introduire un recours dans les Cinq (05) jours ouvrables à compter de la date de parution du présent avis d'attribution provisoire de marché au BAOSEM et ce auprès de la structure contractante à l'adresse suivante :



Boasem: 1978

IMPRIMER

I_ Contrat



Exploration-Production
Division Production
Direction Approvisionnements & Transport

CONTRAT

E22/DP-AT/006
ENRTE

SONATRACH DIVISION PRODUCTION

ET

SPECIAL TECHNICAL SERVICES LLC

FOURNITURE DE :

- Lot 01 : Préchauffeurs d'alimentation de la colonne déethaniseur
- Lot 03 : Rebouilleur de colonne de stabilisation condensat
- Lot 04 : Echangeur de chaleur du déethaniseur
- Lot 05 : Echangeur de chaleur gaz/gaz

J_ Notification du contrat



SPECIAL TECHNICAL SERVICES LCC

Fax : +968 24697100

Exploration Production
Division Production
Direction Approvisionnements & Transport
PROD/APT/DA/N° 2348 /2022

Alger, le 04 OCT. 2022

OBJET : Notification du Contrat

Réf du contrat N° E22/DP-AT/006

Fourniture de

Lot 01 : Préchauffeurs d'alimentation de colonne deethaniseur

Lot 03 : Rebouilleur de colonne de stabilisation condensat

Lot 04 : Echangeur de chaleur du deethaniseur

Lot 05 : Echangeur de chaleur gaz/gaz

Conformément à l'article n° 34 du Contrat N°E22/DP-AT/006, ayant pour objet la fourniture de préchauffeurs et d'échangeurs de chaleur, nous avons le plaisir de vous notifier par cette présente la date d'entrée en vigueur de ce présent contrat qui est fixée au **04 Octobre 2022**

Contents

Résumé.....	I
Abstract	II
Remerciements.....	Erreur ! Signet non défini.
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des abréviations	VII
Introduction générale	3
Chapitre 1 : le processus d'importation	1
Section 1 : Généralités sur l'importation.....	3
1.1 Définition d'importation	3
1.2 Les raisons d'importer	3
1.3 Les risques qui peuvent générer des surcoûts, voire fragiliser l'entreprise importatrice.....	4
1.4 Les moyens et les sources pour répertorier les fournisseurs	5
1.5 Documents nécessaires pour une opération d'importation	5
1.5.1 Document commerciaux	6
1.5.1.1 La facture commerciale :	6
1.5.1.2 Facture pro-forma :	6
1.5.2 : Document transport :	9
1.5.2.1 Le connaissement maritime (BL) :	9
1.5.2.2 Lettre de transport aérien (air waybill) LTA :	10
1.5.2.3 <i>Le duplicata de la lettre de voiture internationale : (D.L.V.I) :</i>	11
1.5.2.4 La lettre de transport routier :	12
1.5.3 Document d'assurance :	12
1.5.4 Documents annexes :	13
Section 2 : le processus d'importation	15
1 L'expression d'un besoin :	15
2 la rédaction du cahier des charges :	15
2.1 Les différents types de cahier des charges.....	16
2.2 Les objectifs du cahier des charges	16
2.3 Le plan type du cahier des charges :	17

3	La détermination du profil des fournisseurs et L'identification des fournisseurs potentiels.....	17
3.1	les outils et les modalités de La recherche des fournisseurs :.....	19
4	La réception et l'analyse des offres :.....	24
5	La sélection définitive du fournisseur :.....	27
6	La négociation et le contrat d'achat à l'international :.....	29
6.1	Définition de la négociation	29
6.2	Les différents types de la négociation	29
6.3	Les différentes stratégies de la négociation	30
6.4	La définition du contrat d'achat à l'international :	31
6.5	La forme et le contenu du contrat d'achat international :	31
6.6	Les obligations des parties :	31
6.7	Les conditions d'un contrat d'achat à l'international :	32
6.8	Les principales clauses du contrat d'achat international :	32
7	La concrétisation de l'opération d'importation :.....	37
	Section 3 : les risques et les garanties à l'import	38
1.	Définition du risque :.....	38
2.	Les raisons de risque dans une opération de commerce international.....	38
3.	La classification des risques.....	42
4.	Les risques par nature.....	42
5.	Les risques liés à l'importation.....	46
6.	Les garanties internationales.....	47
6.1	Les cautionnements et garanties internationales	48
6.2	Garantie directe ou indirecte :.....	48
	Chapitre 2 : la gestion des délais et l'optimisation du temps.....	54
	Section 1 : généralités sur la gestion du temps.....	56
1.	Qu'est-ce que le temps ?	56
2.	Qu'est-ce que la gestion du temps ?	56
3.	Quels sont les effets d'une mauvaise gestion du temps ?	57
4.	Défis courants dans la gestion du temps.....	57
5.	Quel est l'intérêt de la planification dans la gestion du temps ?.....	59
6.	La priorisation et prise de décision	60
7.	Erreurs courantes lors de la priorisation	63

8. Qu'est-ce que la délégation ?	64
9. Les avantages de la délégation :	64
10. Les obstacles de la délégation :.....	65
11. déléguer avec efficacité ?.....	65
12. Qu'est-ce que la délégation inverse ?.....	66
Section 2 : méthodologie de la gestion du temps.....	67
1. Pourquoi une méthode solide de gestion du temps est cruciale ?.....	67
2. les outils traditionnels de la gestion du temps	68
2.1 Le rétroplanning :	68
2.2 La carte mentale :	70
2.3 La méthode 2-20-2-2 :	71
2.4 La méthode des 3 (O) :	74
2.5 le compte-rendu actif :.....	75
3. les outils numériques de la gestion du temps	77
3.1 Les outils digitaux collaboratifs :	78
3.2 Astuces gain de temps en bureautique	80
3.3 L'agenda électronique	81
3.4 La méthode CAP pour gérer les emails	82
3.5 les fonctionnalités utiles pour les réunions à distance.....	84
4. Comparaison des Méthodes Traditionnelles et des Outils Numériques : Avantages, Inconvénients	86
5. Comment choisir une méthode de gestion du temps	88
Section 3 : l'optimisation de la gestion du temps dans l'importation.....	89
1. Les raisons d'une prolongation du temps d'importation.....	89
2. Les conséquences de la prolongation du temps d'importation.....	90
3. Les mesures et pratiques pour atteindre une gestion optimale du temps dans une opération d'importation.....	91
3.1 L'automatisation des processus et l'utilisation des technologies :	91
3.1.1 Le système de la déclaration en détail en douane :	91
3.1.2 La technologie RFID (Radio-Frequency Identification) :.....	93
3.1.3 L'utilisation des logiciels de gestion d'entreprise et de planification de la chaîne d'approvisionnement	94
3.2 La modernisation des procédures douanières	97
3.3 Les facilitations accordées pour les opérateurs économiques agréés	98

3.3.1	Le statut de l'opérateur économique	98
3.3.2	Conditions pour bénéficier du statut d'opérateur économique agréé	98
3.3.3	Les différentes facilitations accordées aux opérateurs économiques agréés 99	
3.4	La formation et la sensibilisation du personnel	99
3.5	L'utilisation des prestataires logistiques fiables et rapides	100
Chapitre 3 : étude de cas et entretiens		103
Section 1: présentation de l'organisme d'accueil		104
1.1	Présentation générale de SONATRACH	104
1.1.1	Les missions de SONATRACH	104
1.1.2	Les objectifs de SONATRACH	105
1.1.3	L'organisation de SONATRACH	105
1.1.4	L'organigramme de SONATRACH	107
1.2	La présentation de la Division Production (DP)	109
1.2.1	Les missions de la division production	110
1.2.2	L'organigramme de la division production	110
1.3	Présentation de la direction approvisionnements et transport (APT)	110
1.3.1	Les missions de la (APT)	111
1.3.2	L'organisation de La Direction Approvisionnements et Transport-APT : 111	
1.3.2.1	Département Achats	112
1.3.2.2	Département Matériel Tubulaire	113
1.3.2.3	Département ordonnancement et commerce extérieur	114
1.3.2.4	Département Gestion des Stocks et Codification	114
1.3.2.5	Département Logistique	114
Section 2: Méthodologie de la recherche		116
2.1	Comment analyser les données qualitatives et quantitatives ?	119
2.2	Méthode Qualitative vs Méthode Quantitative ?	120
2.3	Les outils de recherche en étude qualitative :	122
2-3-1	Définition de l'outil de recherche :	122
2-3-2	les différents outils de recherche de l'étude qualitative :	123
2-3-2-1	Les types d'entretien :	124
Section 3 : Analyse du processus d'importation d'un équipement pétrolier au niveau de la Division Production/SONATRACH		126

3.1. La démarche méthodologique de l'enquête.....	126
3.1.1. L'objet de l'enquête.....	126
3.1.2. Les principales variables de l'enquête.....	127
3.1.2.1. L'outil de collecte d'informations.....	127
3.1.2.2. Description de l'entretien.....	127
3.1.2.2.1. Le guide d'entretien.....	127
3.1.2.2.2. Les interlocuteurs.....	128
3.2. Description de l'opération d'importation et déroulement.....	128
3.2.1. Introduction à l'opération.....	128
3.2.2. Le processus d'achat.....	128
3.3. Traitement et analyse des réponses du guide d'entretien (voir annexe 1)	137
Conclusion	138
Bibliographie	138
Annexes	138