

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Science commerciale**

Option : distribution & SCM

THEME :



**ESSAI D'ANALYSE DU PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT
ETUDE DE CAS : ETRAG**

Elaboré par :

MEROUANI Yasser

Encadré par :

Mme : DJEMAA Hassiba

Maître de conférences à l'EHEC D'Alger

Juin 2015

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Science commerciale**

Option : distribution & SCM

THEME :



**ESSAI D'ANALYSE DU PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT
ETUDE DE CAS : ETRAG**

Elaboré par :

MEROUANI Yasser

Encadré par :

Mme : DJEMAA Hassiba

Maître de conférences à l'EHEC D'Alger

Juin 2015

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier à madame DJEMAA mon encadreur, qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ces conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je remercie en particulier monsieur RAZI Abd El-Krime chef de service d'achat, ainsi que monsieur HANCHI Ahcene responsable du bureau de formation.

Je remercie également l'ensemble des enseignants de l'EHEC ainsi que le bibliothécaire NABIL pour son aide considérable en matière de documentation.

A l'ensemble de personnel de l'ETRAG, je vous dis merci pour votre précieuse aide.

Enfin, je remercie tous ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de se travaille de recherche.

Merci

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ✚ Mes très chères parents pour leur soutien et leur présence tout au long de ma vie
- ✚ Mes frères et mes sœurs
- ✚ Toute ma famille
- ✚ Mes amis : Issam, Ramy, Zaki , Khaoula, Amina
- ✚ A tous ceux qui m'ont aidé, soutenu et encouragé tout au long de mon cursus universitaire. Aussi que mes professeurs de l'EHEC, qui m'ont enseigné tout au long de mon cursus universitaire.

yasser

Liste des Tableaux

| Numéro | Titre | Page |
|---------------|------------------------------------|-------------|
| 01 | Les onze incoterm CCI 2010 | 23 |
| 02 | Présentation de méthode ABC | 55 |
| 03 | Fiche technique de l'établissement | 59 |
| 04 | latitudes et seuils | 71 |

Liste des schémas :

| Numéro | Titre | Page |
|---------------|--|-------------|
| 01 | Les cinq phases de conception du système logistique | 11 |
| 02 | Intervenant du commerce international | 21 |
| 03 | Entreposage et ses composants | 24 |
| 04 | Mission et objectif opérationnel de la fonction achats | 34 |
| 05 | Processus séquentiel d'analyse stratégique du portefeuille achat | 38 |
| 06 | Le processus achats | 39 |
| 07 | Service approvisionnement rattaché à la direction technique | 44 |
| 08 | Direction approvisionnement rattaché à la direction générale | 45 |
| 09 | Direction approvisionnement rattaché à la direction logistique | 45 |
| 10 | Le processus d'approvisionnement | 46 |
| 11 | Organigramme de entreprise ETRAG | 61 |
| 12 | Organigramme de la direction d'approvisionnement d'ETRAG | 66 |

Liste des abréviations

SGP EQUIPAG : société de gestion des participations équipements industriel et agricoles.

ETRAG : entreprise tracteurs agricoles.

EPE : entreprise publique économique

SPA : société par action

PDG : président directeur général

DG : direction générale

BC : bon de commande

BE : bon d'entrée

BL : bon de livraison

BO : bureau d'ordre

CC : cahier des charges

CEO : commission d'évaluation des offres

CG : centre de gestion

CME : commission des marchés de entreprise

COP : commission d'ouverture des plis

DA : demande d'achat

DAP : direction des approvisionnements

PR : pièce de rechange

PV : procès verbal

TCO : tableau comparatif des offres.

Sommaire

Introduction générale.....02

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique

Introduction.....06

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

Section 02 : processus et approches de la logistique.....09

Section 03 : la gestion des flux physiques et flux d'informations.....16

Conclusion.....29

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

Introduction.....31

Section 01 : La fonction achat.....32

Section 02 : la fonction d'approvisionnement.....41

Section 03 : La gestion des stocks (GDS).....49

Conclusion.....56

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

Introduction.....58

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « ETRAG »59

Section 02 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG.....66

Section 03 : les points forts et points faibles et proposition d'amélioration.....86

Conclusion générale.....89

Bibliographie

Annexe

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

Introduction générale :

Le développement des entreprises dans le contexte actuel caractérisé par la mondialisation, les mutations et changements que connaît la vie économique dans le monde.

La libération de la vie économique en Algérie et l'ouverture sur le marché mondial. Implique l'émergence d'une situation concurrentielle entre les opérateurs économiques nationaux et étrangers.

Avec les dynamismes économique et le développement actuel, exigent les entreprises une réorganisation de la fonction d'approvisionnement par la création de nouvelles structures adéquates, selon leur activité et leur tailles, d'un simple service achat jusqu'aux directions entières spécialement conçues pour l'approvisionnement.

Pour cela chaque entreprise qui roule dans un environnement concurrentiel, doit optimiser cette fonction de façon efficace, car cette dernière joue un rôle stratégique dans les entreprises.

La fonction approvisionnement vise à acheter des biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise et à organiser les flux et le stockage des produits achetés, la politique d'approvisionnement vise à minimiser les coûts, assurer une bonne qualité et délais. Pour cela, il est nécessaire à l'entreprise de faire des études sur le processus et d'analyser les différentes étapes, donc il faut améliorer de façon permanente pour éviter tout dysfonctionnement éventuel.

Notre choix s'est porté sur la société ETRAG « entreprise publique économique des tracteurs agricole » spécialisée dans le domaine de fabrication des tracteurs agricoles.

Notre étude de cas menée au niveau de la direction d'approvisionnement qui est composée de deux départements (achat, transit et administration achat).

L'objectif de notre étude consiste à mettre en évidence l'importance et la nécessité de la fonction approvisionnement dans l'entreprise.

Le choix de ce thème de recherche « essai d'analyse du processus d'approvisionnement », n'est pas fortuit. En effet, nos motivations reviennent essentiellement à deux raisons principales ; la première tout à fait personnelle. La deuxième consiste à attirer l'attention des entreprises algériennes en générale, et l'entreprise ETRAG en particulier, sur l'importance et le rôle de la fonction d'approvisionnement.

Introduction générale :

Dans notre travail de recherche on essayera de répondre à la problématique suivante :

« Quels sont les dysfonctionnements du processus d'approvisionnement au sein ETRAG ? »

Et pour mieux comprendre la problématique posée, nous avons posé les questions suivantes :

- Quel sont les étapes d'approvisionnement au sein de entreprise ETRAG ?
- Quel sont les éléments constituant le processus d'approvisionnement de ETRAG ?
- Comment ETRAG identifier ses besoins ?
- Quel sont les méthodes de la prospection des fournisseurs ?
- Comment y remédier aux dysfonctionnements de ce processus ?

Pour essayer de répondre à ces questions nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- ETRAG met en place une stratégie basée sur les besoins exprimés par l'utilisateur.
- ETRAG soumis à une procédure de choix du fournisseur.
- La dépendance d'un seul fournisseur exerce un impact positif sur le processus d'approvisionnement.
- ETRAG utilise plusieurs méthodes de la prospection des fournisseurs.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre démarche méthodologique basée sur une approche méthodologique qui repose sur une recherche documentaire et l'exploitation des données existantes dans les rapports et les documents internes de l'entreprise.

Notre travail est réparti en trois (03) chapitres :

Le premier chapitre portera sur le cadre conceptuel de la logistique. : Nous étudierons généralement sur la logistique, le processus et les approches de la logistique, ainsi que la gestion des flux physiques et d'informations.

Le deuxième chapitre sera consacré sur la « gestion du processus d'approvisionnement » qui porte sur la présentation de la fonction achat, généralement sur le processus d'approvisionnement, la gestion des stocks GDS.

Introduction générale :

Le troisième chapitre présente l'analyse du processus d'approvisionnement au sein ETRAG, ce chapitre abordera la présentation de l'organisme d'accueil et analyse du processus d'approvisionnement et enfin déceler les points fort et faible pour arriver à proposer des suggestions et des recommandations.

Chapitre 01

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

Introduction :

Dans ce premier chapitre nous allons étudier : le cadre conceptuel de la logistique. On abordera dans la première section la généralité sur la logistique, dans la seconde on présentera les processus et les approches de la logistique.

Et enfin, la dernière révélera la gestion des flux physiques et flux d'informations.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

Section 01 : Généralités sur la logistique

1.1 .Historique¹ :

La logistique, un mot savant pour une activité militaire aussi négligée qu'indispensable le mot « logistique » est d'origine militaire. On en doit semble-t-il, la définition à A.H.Jomini.Antoine –Henri, baron de Jomini, longtemps chef d'état –major de Ney, passé au service du Tzar, instructeur de l'héritier du trône de Russie et qui n'en finit pas moins sa vie en France sous le règne de Napoléon, est l'écrivain militaire qui a tenté de formaliser les stratégies napoléoniennes sous forme d'une science. Pour lui et pour tous les stratèges du **XIX** et du **XX** siècle, la logistique est « l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leurs lignes de ravitaillement ». Une telle définition est d'ailleurs en ambiguë car elle rassemble à la fois la science du déplacement des troupes qui n'est pas loin d'absorber toute la stratégie , et la science de leur approvisionnement qui serait une tout autre affaire si le transport n'en était le concept commun. Les bureaux d'état – major qui s'occupent de logistique traitent aussi des transports. le mot volontairement savant voulait manifester le caractère systématique et même géométrique de cette science. Dans « logistique », il y a logos, l'esprit, que l'on retrouve dans les mots « logique » .

« Syllogistique » et dans un certain nombre d'expressions mathématique et qui exprimerait la complexité de logistique qui, selon le mot que l'on prête à Napoléon, poserait des problèmes mathématique qui ne seraient pas indignes d'un Newton le choix de ce mot est peut-être une erreur. la logistique militaire est peut-être beaucoup plus simple qu'on ne le laisse supposer. On peut lui appliquer ce que Napoléon disait de la guerre.

D'une côté, les militaire auraient peut-être dû lui accorder une importance beaucoup plus grande qu'ils ne l'ont fait le plus souvent et c'est ce qui est en train de se réaliser actuellement dans un nouveau contexte stratégique .à l'exécution de H. Von Bülow qui avait construit sa géométrie stratégique à partir du ravitaillement des troupes, la logistique, dans sa réalité quotidienne, est à peu près absent de la pensée stratégique .

¹ PIMOR Yves, FENDER Michel « logistique : distribution, production, soutien » ,5^{ème} édition, Dunod , Paris 2010, PP, 63.64.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

Il se trouve d'ailleurs dans cette attitude en compagnie de la plupart des historiens militaires et des penseurs de la stratégie et de la tactique.

1.2. Définition de la logistique :

Il existe plusieurs définitions ont été données au concept logistique, parmi elles nous retiendrons :

« La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation »¹

« la logistique est une partie des processus de la « supply chain » qui permet de planifier , mettre en œuvre et contrôler le flux efficient et le stockage des biens et de services ainsi que d'informations, du point d'origine au point de consommation finale avec pour objectif de satisfaire les exigences du client »²

1.3. Les objectifs de la logistique³

La logistique est un outil de gestion qu'utilisent les entreprises afin de satisfaire les besoins de ses clients.

La logistique doit fournir les produits demandés en temps voulu et aux endroits souhaités elle doit assurer le juste à temps entre la production et la vente .

Parmi les objectifs assignés aux responsables logistiques la baisse des coûts de transport afin de permettre aux produits d'intégrer les marchés fortement concurrentiels ou les marges sont réduites et l'optimisation des acheminements vers les magasins ainsi que les approvisionnements afin d'éviter le déréférencement des produits de l'entreprise et les ruptures de stock.

La logistique doit permettre à l'entreprise de pouvoir instaurer une relation de confiance avec le client afin de le fidéliser.

¹ TEXIER (D) : la logistique d'entreprise, édition DUNOD. Paris ,1996 .P 12.

² SAMI (Alexander) , stratégie logistique , édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris ,2001 ,P 23.

³ PACHE (Gilles) et SAUVAGE (Thierry) : la logistique enjeux stratégiques, 2^{ème} édition VUIPEBRET ENTREPRISE .Paris 1999, P.35.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

1.4. Une nouvelle fonction forte au sein des entreprises¹ :

La logistique assure une coordination intra organisationnelle dans le cas d'une vente internationale, cette coordination intra organisationnelle est très importante, et elle l'est d'autant plus lorsque le produit vendu est complexe.

Cette fonction s'améliore la productivité et de bénéficier de trois avantages :

- Meilleure représentative de l'entreprise vis-à-vis des prestataires logistiques,
- Bonne maîtrise des flux nationaux, internationaux, entrants et sortants,
- Possibilité de mettre en place une véritable politique logistique

Section 02 : processus et approches de la logistique

2.1) Le processus logistique² :

Un processus est caractérisé par quatre critères :

- Un processus recouvre un ensemble de concepts ou d'activités qui ont des composantes interdépendantes et interactives ;
- Les composantes doivent prendre place dans une séquence ;
- Les flux issus du processus doivent être partiellement basés sur des informations acquises à partir d'un système en feed-back ;
- Le processus doit se situer dans un environnement dynamique.

La logistique répond bien à chacune de ces caractéristiques. Les activités d'approvisionnement, de production, de distribution et d'après-vente ont bien des composantes interdépendantes et interactives. La charge d'une usine dépend en partie de l'activité de préparation des commandes dans les entrepôts. Ces composantes sont situées dans une séquence temporelle d'un ensemble qui va de l'acquisition de la matière à la livraison du produit au client et à la mise à disposition des pièces nécessaires au pilotage grâce à un faisceau d'informations en partie issues d'un système de contrôle du déroulement des opérations. Enfin, la logistique se situe dans un environnement parfaitement dynamique associé principalement aux choix et aux évolutions en matière d'achat, de production, de marketing et de vente. Il nous est donc possible de considérer la logistique comme un processus ou processus.

¹ PAVEAU (J) , DUPHIL(F) , Exporter, édition FOUCHER ,Paris ,2003,P.243.

² DORNIER Philippe, FENDER Michel « la logistique globale », édition ORGANISATION, Paris, 2001, P.55.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

recouvre plus généralement l'ensemble des opérations et leur enchaînement tant amont qu'aval. La chaîne logistique, ou canal logistique, sera utilisée comme synonyme de chaîne de distribution.

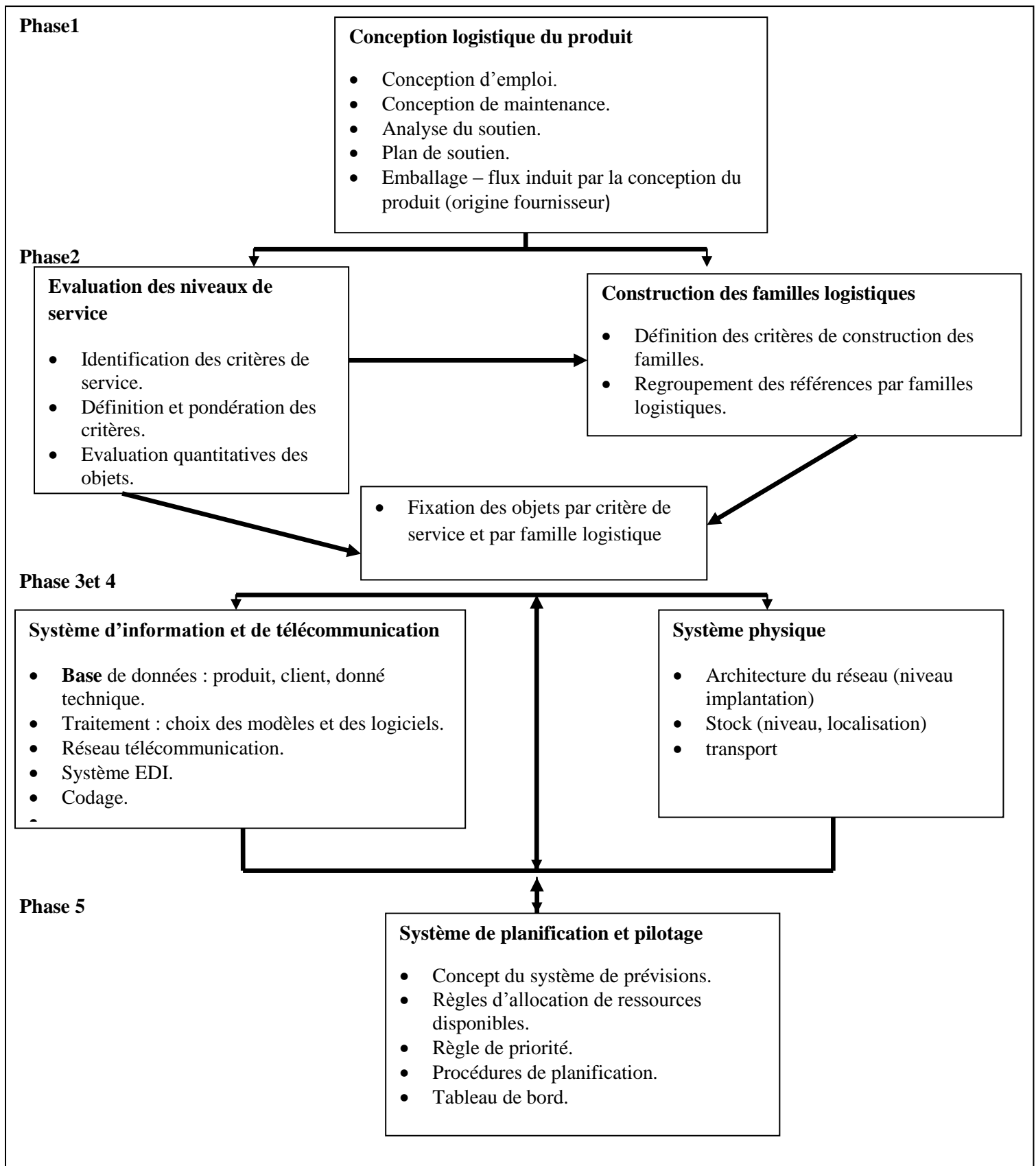
2.2) les phases du processus logistique¹ :

En raison du poids des coûts associés au service de soutien logistique, il est nécessaire d'engager une action pour la conception du système logistique qui passe par cinq phases principales :

¹ DORNIER Philippe et FENDER Michel : Op.cit. P115.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

Schéma n° 01 : les cinq phases de conception du système logistique :



Source : DORNIER Philippe et FENDER Michel : Op.cit. 115.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

2.2.1) la phase de conception logistique du produit :

Cette phase de conception physique du produit concerne l'établissement d'interrelation fonctionnelle, entre la logistique d'une part et la recherche, le développement, le marketing, et le soutien après-vente d'autre part.

L'éclatement géographique du processus de fabrication impose au moment de la conception d'un produit de bien analyser les conséquences logistiques de certains choix techniques.

Dans cette première phase on constate deux composantes, une composante de conception du produit qui vise à rendre le produit physique apte à une certaine performance logistique ultérieure ; celle-ci conduit à prendre en compte les caractéristiques nécessaires à une bonne circulation du produit, dans les conditions de qualité de service définies.

Cette composante conditionne en partie la nature et la taille des flux de pièces de rechange, de composants en réparation ; toutes ces informations se regroupent dans le cahier des charges logistiques du produit.

Le second composant porte sur les flux induits par la conception de produit et cela à partir de la consolidation des informations provenant des achats, de la production et des intervenants du canal de distribution avec simulation des flux au sens le plus large (transfert, stockage, emballage ...) mais il faut étudier aussi l'évolution des coûts induits ce qui peut amener à une reconsidération des produits du fait de leurs coûts inhérents (coût d'approvisionnement, de leur gestion physique).

2.2.2. La phase de fixation des objectifs :

Cette phase est une véritable étude de marché qui est de nature marketing. Elle cherche à déterminer les attentes des services logistiques et suppose une forte interrelation avec les responsables produits ainsi que les responsables commerciaux.

Elle porte aussi sur les critères de service attendus par les clients, comme par exemple, la fiabilité de délai de livraison, l'absence de ruptures de stocks, la capacité à consolider une commande, ou bien encore la qualité de transport et l'information logistique associée à la circulation de produit.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

2.2.3 La phase de conception du système d'information et de télécommunication :

Cette phase vient en troisième lieu puisque l'information a pris une place très importante dans les entreprises les plus performantes pour la maîtrise des flux, les enjeux de conception d'un système d'information et de télécommunication sont :

- La capacité de transmettre et d'exploiter en temps réel l'information générée et recueillie.
- L'aptitude au partage de l'information avec les différents services au sein des entreprises.
- Le système d'information doit avoir une grande aptitude à la migration, car de nos jours les solutions logistiques ont des durées de vie de plus en plus courtes.

2.2.4. La phase de conception du système physique :

Cette phase porte sur plusieurs points, mais surtout la gestion des flux physique liés à la distribution et l'acheminement des marchandises :

- Le choix des modes de transports.
- L'architecture globale du système qui précise le nombre de niveau auxquels des ruptures de charge peuvent se produire.
- Le positionnement des nœuds (localisation) et les fonctionnalités qui leurs seront.
- Attachées en fonction des attentes logistiques formulées par les clients.
- La définition des stocks et des moyens mis en place à chaque nœud.

2.2.5. La phase de conception du système de pilotage :

Cette phase est pensée comme un système d'aide à la prise de décision puisqu'elle doit apporter les éléments révélateurs de la situation réelle des flux, ainsi elle permet d'aider au diagnostic et au choix de la décision la plus pertinente.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

2.3) les approches de la logistique :¹

Il existe trois approches logistiques :

2.3.1. L'approche séquentielle des opérations physique

Elle a été identifiée dans les années 1960-1970, cette approche pousse les opérations physiques au cœur de la réflexion logistique, qui était abordée comme une activité interne à l'entreprise consommatrice de ressources dont nous cherchons à optimiser l'utilisation, dans un contexte économique en croissance.

Cette première phase est caractérisée par les principaux traits suivant :

- Une approche par opération et non par flux.
- Une approche privilégiant essentiellement un résultat économique (réduction de coût).
- Une absence d'organisation et de métiers dédiés à la logistique.
- Une limitation du champ de réflexion logistique au cadre interne de l'entreprise.
- Une prédominance d'une obligation de moyens sur une obligation de résultat.

Néanmoins la logistique dans cette première phase est restée un domaine de réflexion théorique sans pouvoir se concrétiser dans les entreprises.

2.3.2. Approche par la prise en charge des flux internes à l'entreprise :

Elle couvre les années 1970 jusqu' au milieu des année 1980, cette phase a vu le jour car un nouveau contexte économique et de nouvelles problématiques se sont posées aux entreprises, elle a donné de nouveau périmètre aux enjeux et aux champs d'action logistique, mais elle a fait également émerger une nouvelle forme de traitement de la logistique des entreprise , comme la prise en compte des attentes variées du client, il en résultat une démultiplication de l'offre avec l'apparition de démarche de micro-segmentation.

Dans ce contexte, le processus de livraison des produits va fonctionner comme suit :

- Une nécessaire anticipation, pour rendre les délais optimisés et compatibles avec les engagements de l'entreprise.

¹ DORNIER Philippe et FENDER Michel : Op.cit. P57.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

- Une livraison sur commande des produits selon les besoins.

La logistique va être à la recherche d'une coordination de l'ensemble de moyens, pour optimiser les flux qui parcourent l'entreprise, grâce aux organisations logistiques qui apparaissent.

Cette phase se caractérise par les facteurs suivant :

- Le passage de la notion de flux.
- La prise en charge de la gestion de l'interface flux poussés/flux tirés.
- La création de la fonctions logistique et application des métiers logistique.

2.3.3. L'approche intégrée des flux :

Cette phase couvre le milieu des années 1980 jusqu' au milieu des années 1990, la logistique est prise dans une vision intra entreprise, elle apparait comme :

- Une fonction opérationnelle qui concerne la mise en œuvre au sien de l'entreprise des moyens nécessaires à l'activation des flux.
- Une fonction tactique qui concerne essentiellement le nécessaire pilotage des flux pour en assurer l'ordonnancement.
- Une fonction stratégique qui consiste à définir les moyens logistiques nécessaires pour contribuer à atteindre les objectifs stratégiques généraux que s'est fixée l'entreprise.

Une quatrième phase a commencé à se révéler depuis la fin des années 1990 et se développe maintenant .la logistique est abordée comme une fonction d'anticipation et d'intégration au service d'une stratégie offensive de conquête de part de marché et de croissance du marché.

La mutation qui doit s'opérer est la création de plates-formes physique et virtuelle de mise en commun des ressources en vue d'organiser des réseaux logistique cohérents ou chaque membre de l'alliance , doit amener sa contribution dans la réponse à apporter au client.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

Section 03 : La gestion des flux physiques et d'informations

3.1. La gestion des flux physiques :

Pour mieux gérer ces flux le gestionnaire doit maîtriser les opérations suivantes : les prévisions des besoins, transport, la gestion des entrepôts ainsi que la gestion des stocks.

3.1.1. Prévision des besoins :¹

Dans un premier temps, en fonction des problématiques considérées, il faut commencer par comprendre le besoin d'information et par identifier la structure globale des prévisions à réaliser. Il est ainsi nécessaire d'identifier les éléments suivants :

- L'horizon de prévision requis,
- La période élémentaire de la prévision,
- Le degré de détail ou d'agrégation de la prévision.

➤ **Horizon de prévision requis :**

Le supply chain manager doit disposer simultanément des prévisions portant sur différents horizons, correspondant à des types de décision spécifiques. En résumé, trois horizons de prévision et de planification coexistent.

- **Les prévisions à long terme** (de quelques mois à quelques années) servent à réaliser l'ajustement de la capacité à la demande future. Elles sont typiquement associées à des décisions d'investissement (ou de désinvestissement) en ressources de production, de transport et de stockage, de sélection de fournisseurs ou à la base de décision stratégiques industrielles (diversification ou lancement de produits nouveaux).
- **Les prévisions à moyen terme** (de quelques semaines à quelques mois) sont nécessaires pour définir un programme d'approvisionnement, de production et de distribution. A cet horizon, les facteurs structurels majeurs déterminant la capacité logistique ou industrielle sont, en générale, peu flexibles, mais il est possible de

¹ Gérard BAGLIN et Olivier BRUEL : « management industriel et logistique », 6^{ème} édition, édition ECONOMICA. 2013, P 246

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

recourir à des ajustements intermédiaires (flexibilité des horaires, heures supplémentaires, sous-traitance, travail intérimaire...).

- **Les prévisions à court terme** (de quelques heures à quelque semaine) commandent plutôt l'activité opérationnelle : approvisionnement des matières, préparation des commandes, ordonnancement des ressources logistiques et industrielles ...). Elles peuvent conduire à des ajustements mineurs.

➤ **Période élémentaire de la prévision :**

Une deuxième caractéristique à identifier est la période élémentaire de la prévision. Sont les situations, il y a besoin d'une prévision par heures (comme pour la fréquentation d'un service), par semaine (pour concevoir un programme de production pour des produits électroménagers) ou par mois ou trimestre (pour planifier des ajustements de ressources majeurs).

Il existe une certaine relation entre l'horizon de prévision et la période élémentaire. En générale, sur des horizons courts, on a besoin de prévision pour des périodes élémentaires courtes et inversement.

➤ **Degré d'agrégation de la prévision :**

Le choix du degré d'agrégation dépend de l'utilisation de ces prévisions : en fonction des décisions à prendre, a-t-on besoin d'une prévision par familles d'articles (par exemple pour planifier l'utilisation d'une ressource goulet) ou au contraire par article élémentaire (pour paramétrer le processus de gestion de stock de cet article).

De plus, l'agrégation de demandes est susceptible de conduire à une réduction de l'erreur de prévision agrégée, par un phénomène de compensation des aléas, sous la condition que les demandes aient des évolutions comparables.

3.1.1.1. Choix de la méthodologie de prévision ¹ :

Connaissant les données sur lesquelles s'appuyer pour estimer les demandes futures, il reste à choisir la manière de calculer les prévisions à partir de ces données, autrement dit la méthodologie de prévision.

¹ Gérard BAGLIN et Olivier BRUEL, Op.cit. P 249.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

Les méthodes de prévision peuvent être regroupées en deux familles principales, respectivement appelées approches qualitatives et approches quantitatives.

3.1.1.1.1. Les approches qualitatives :

Encore dites subjectives, sont fondamentalement basées sur des avis intuitifs d'experts qui synthétisent de manière informelle un ensemble complexe et variés d'informations sur en déduire une opinion, qui sera retenue comme prévision.

De telle approches sont bien connues par exemple des spécialistes du marketing qui cherchent à prédire la demande de façon déductive par analyse future de ses éléments déterminants, ou de façon expérimentale, à partir d'études de marchés, de marchés tests, de panels, etc.

Cette méthode subjective peut être structurée afin d'en améliorer la robustesse. Une approche connue est la méthode Delphi. Elle consiste à demander à un groupe d'experts par voie de questionnaires successifs, d'indiquer leurs opinions sur des questions en commun, l'influence sur l'expert d'un de leurs collègues ayant une plus forte personnalité. Les premières réponses, anonymes, sont adressées à d'autres experts avec des indications statistiques (médiane, premier et dernier quartile). Connaissant l'opinion des autres experts, il leur est demandé de faire une nouvelle prévision et de la justifier, en particulier si celle-ci s'écarte de l'opinion moyenne.

3.1.1.1.2. Les approches quantitatives :

Les méthodes de prévision dites quantitatives consistent à développer des modèles mathématiques explicites, calculant les prévisions à partir des données historiques, ces méthodes possèdent comme avantage le fait qu'elles peuvent être mises en œuvre automatiquement sur ordinateur. De plus, puisque ces méthodes sont explicites, il est plus facile de les analyser et de les améliorer, lorsque ces modèles mathématiques évaluent les demandes futures directement à partir des demandes historiques, on parle de méthodes d'expiration statistique de la demande passées. Dans ce cas, l'approche consiste à identifier les dynamiques d'évolution des demandes historiques et à extrapoler ces dynamiques dans le futur.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

3.1.2. Le transport :

Le transport est une activité essentielle puisqu'il permet de relier les unités productives entre elles, ainsi que d'assurer la rencontre physique entre le produit et son client final.

3.1.2.1. Les différents types de transports¹ :

D'une façon générale, il existe 5 modes de transport : aérien, maritime, fluvial, ferroviaire et routier.

3.1.2.1.1. Le transport aérien :

Le transport aérien a pris de l'importance pour les acheminements présentant un caractère d'urgence et de grande précision quant à la date de mise à disposition. C'est notamment le cas pour les pièces de maintenance, ou pour des transports urgents à caractère médical, par exemple. Le logisticien doit être particulièrement attentif à ce mode de transport car il fournit d'excellentes prestations en termes de rapidité, fiabilité, critères dont nous avons relevé l'importance dans une politique de juste-à-temps.

3.1.2.1.2. Le transport maritime :

Le transport maritime a un coût très faible de la tonne-kilomètre. Il est donc sans concurrence pour les transports intercontinentaux lourds. Les armateurs (exploitants de navires de commerce) veulent améliorer leur compétitivité sur deux points : massifier les flux en augmentant la taille des navires et améliorer l'acheminement des marchandises dans les terres.

3.1.2.1.3. Le transport fluvial :

Ce mode de transport est plus particulièrement utilisé pour acheminer des matières premières ou des matériaux lourds ne nécessitant pas une grande rapidité de livraison.

¹SOHIER Joël, SOHIER Devan « logistique », 7^{ème} édition, VUIBERT, Paris 2013 .P 46 .

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

3.1.2.1.4. Le transport ferroviaire¹ :

Le transport ferroviaire est plutôt choisi pour des longues distance et des chargements massifs et réguliers. La distance moyenne du transport ferré est ainsi de 358 Km contre 89 km pour le transport routier. La rapidité d'acheminement par train compte reste la première caractéristique du rail. Sa fiabilité lui vante d'être préférée voir imposé par le législateur, pour le transport des produits dangereux.

3.1.2.1.5. Le transport routier :

La route assure 90% du trafic entre les usines des fournisseurs et les distributeurs. Les deux principales raison en sont tout particulièrement l'essor du réseau autoroutier. Au niveau européen, la qualité du réseau autoroutier est préoccupation.

Le transport routier distingue généralement trois types de transport (le transport pour compte propre et pour compte d'autrui , location exclusive de véhicules industriel)²

3.1.2.2. Les intervenants du commerce international :

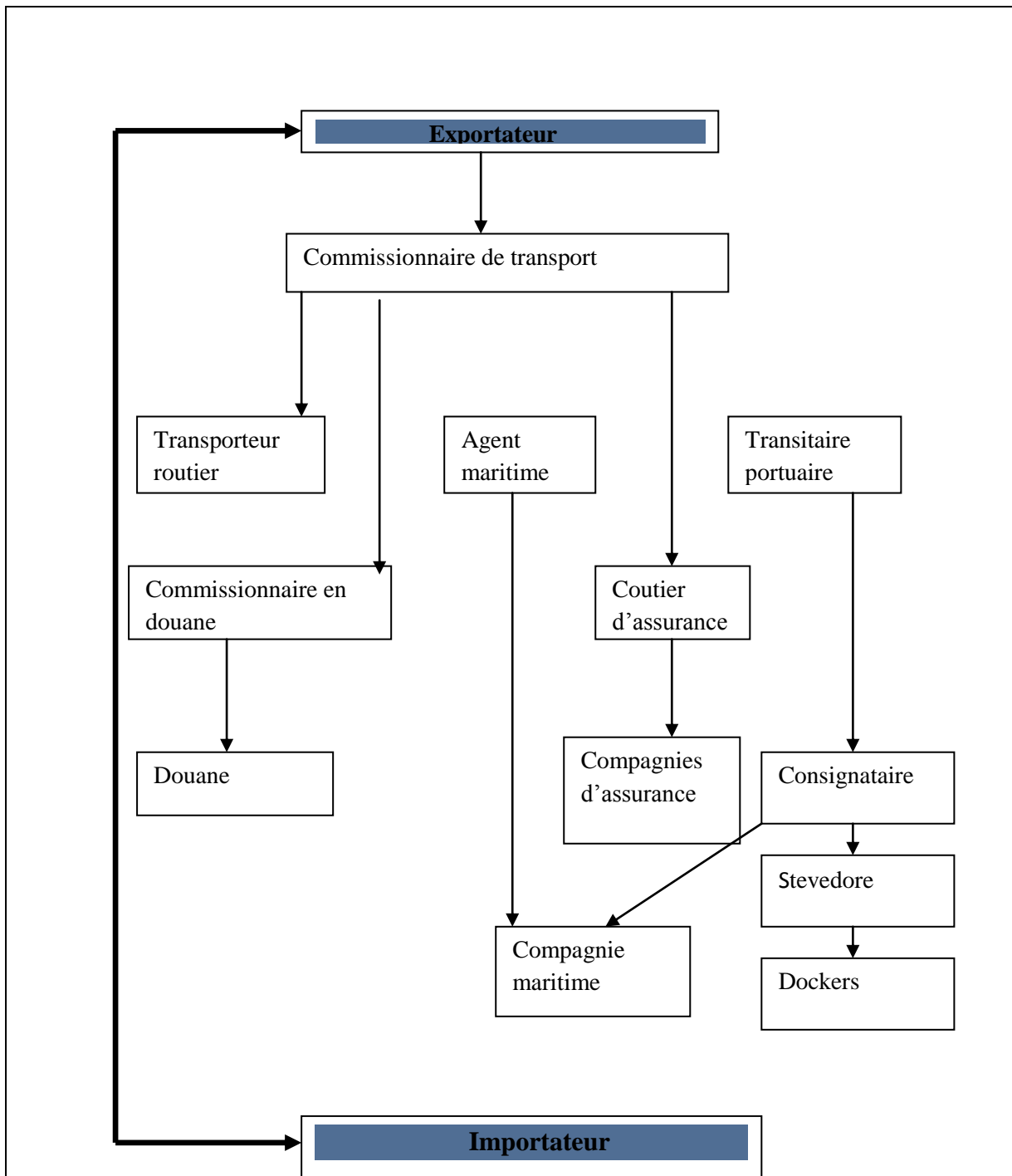
Le schéma suivant présente les principaux intervenants de la chaine logistique.

¹ SOHIER Joël, SOHIER Devan : Op-cit.P 48.

² IDEM, P. 49

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

Schéma n° 02 : les intervenants du commerce international :



Source : Gérard BAGLIN et Olivier BRUEL, Op.cit. 469.

3.1.2.2.1. Le commissionnaire de transport :

Le commissionnaire apparaît avant tout comme un organisateur de la chaîne logistique : il choisit l'itinéraire, le mode de transport, le transporteur, contrôle la bonne exécution des opérations et accomplit les formalités réglementaires.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

3.1.2.2.2. Transitaire :

Le transitaire se charge des opérations physiques et administratives permettant d'assurer la liaison entre deux modes de transport. on trouve donc principalement dans les ports, les aéroports et aux frontières terrestres (cette dernière activité disparaissant à l'intérieur de l'Union européenne du fait de la libre circulation des marchandises).

3.1.2.2.3. Le commissionnaire en douane :

Le commissionnaire en douane possède un agrément en douane, ce qui lui permet d'accomplir les formalités douanières pour compte d'autrui. il déclare les marchandises en non no, et est personnellement responsable, vis-à-vis de la douane des droit et des taxes ainsi que des infractions. Son utilisation ne présente pas un caractère obligatoire importateur (ou exportateur) pouvant déclarer lui-même ses produits. Précision un point d'ordre pratique : les activités de commissionnaire de transport, de transitaire portuaire (ou aéroportuaire) et de commissionnaire en douane sont très souvent exercées par une même compagnie que l'on qualifie couramment mais abusivement de « transitaire ».

3.1.2.2.4. L'agent maritime :

L'agent maritime prospecte les marchés, trouve le fret, négocie les contrats, signe-les doucement (le connaissement maritime) et encaisse le fret pour le compte de l'armateur.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

3.1.2.3. Les contrats internationaux (incoterms) :

Le tableau suivant présente les onze incoterms :

Tableaux n° 01 : les onze incoterms - CCI 2010

| Incoterm | Signification | sigle | Transfert de risque |
|----------|---------------|-------|---------------------|
|----------|---------------|-------|---------------------|

Pour tous les modes de transport

| | | | |
|------------------------|--|------------|--|
| Ex Works | A l'usine | EXW | A l'usine (vente départ) |
| Free carrier | Franco transporteur ... (point désigné) | FCA | En tout lieu convenu dans la zone de préacheminement (vente départ) |
| Cost Paid to | Fret, port payé, jusqu' à (lieu convenu dans le pays de destination). | Cpt | A la remise de la marchandise au 1 ^{er} transporteur dans les locaux du vendeur (vente départ) |
| Cost insurance paid to | Fret port payé, assurance comprises jusqu' à (lieu convenus dans le pays de destination). | CIP | A la remise de la marchandise au 1 ^{er} transporteur dans les locaux du vendeur (vente départ). |
| Delivered at terminal | Rendu déchargé au terminal ou autre destination convenu | DAT | au terminal de destination convenu |
| Delivered at Place | Mises à disposition de l'acheteur sur le moyen de transport d'approche, prêt pour le déchargement au lieu de destination convenu | DAP | lieu de destination (vente départ) |
| Delivered duty paid | Rendu , droit acquittés | DDP | Au lieu convenu dans la zone de post – acheminement droits de douane acquittés (vente arrivées). |

Pour les modes de transport maritimes et fluviaux

| | | | |
|----------------------|---|------------|--|
| Free Along Side Ship | Franco le long du navire (port de départ) | FAS | A quai, le long du navire (vente départ) |
| Free on board | Franco à bord (port de départ) | FOB | Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port d'embarquement (vente départ) |
| Cost and freight | Couut et fret (port d'arrivées) | CFR | lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port |

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

| | | | |
|------------------------|---------------------------------------|------------|---|
| | | | d'embarquement (vente départ) |
| Cost insurance freight | Coût assurance fret (port d'arrivées) | CIF | Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port d'embarquement (vente départ). |

Source : Gérard BAGLIN, Olivier BRUEL. Op.cit. 471.

3.1.3. Entreposage :

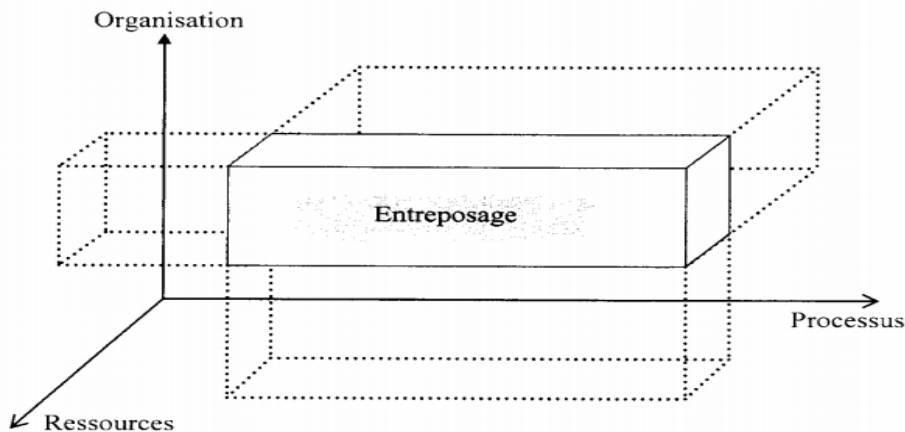
Entreposage fait partie intégrant de tout système logistique qui permet de mettre des produits en disposition dans les bon conditions.

3.1.3.1. Caractéristique des entrepôts¹ :

Un entrepôt peut être vu sous trois angles différents : le processus, les ressources et l'organisation. les produits qui arrivent à un entrepôt passent par un certain nombre d'étape appelées processus, les ressources sont tous les moyens, les équipements et le personnel nécessaires pour faire fonctionner l'entrepôt. Alors que l'organisation inclut tous les plannings et les procédures de contrôle utilisé pour faire fonctionner le système.

Ce schéma représente entreposage et ses composantes

Schéma n°03 : entreposage et ses composantes



Source : Lionel AMODEO et Farouk YALOU, logistique interne. Paris .P08.

¹ Lionel AMODEO et Farouk YALAOUI « logistique interne », P 08.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

3.1.3.1.1. Processus d'entreposage :

Le flux des articles dans l'entrepôt peut être divisé en plusieurs étapes (ou processus) distinctes :

- La phase de réception est la première étape du flux du produit dans l'entrepôt.
- La phase de stockage où les articles sont entreposés à des emplacements dédiés.
- La phase de transfert (manutention) des produits de la réserve au magasin est appelée remplissage.
- Les phases d'enregistrement et de protection des produits dans les entrepôts sont fondamentales pour une bonne gestion du système de stockage.
- La phase d'expédition, qui en fonction de la place de l'entrepôt par rapport à la durée de vie du produit stocké.

3.1.3.1.2. Les ressources d'entreposage :

Il faut distinguer trois catégories : le personnel, le bâtiment et les équipements.

➤ **Le personnel :**

Le travail du personnel est régi par une série de règles et de protocoles comme pour tout métier.

➤ **Le bâtiment :**

Les bâtiments comptent parmi les ressources fondamentales de tout système d'entreposage. Le bâtiment est conditionné par différents paramètres dont le terrain, la position géographique, les accès.

➤ **Les équipements :**

Les équipements peuvent être distingués par les types de ressources. On retrouve :

- L'unité de stockage dans laquelle les produits peuvent être entreposés (palettes, boîtes en carton ou en plastique).
- Le système de stockage qui se compose de plusieurs sous-systèmes dans lesquels sont placés différents types de produits.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

3.1.3.1.3. L'organisation :

Inclut tous les plannings et les procédures de contrôle utilisé pour faire fonctionner le système.

3.1.3.2. Critères d'évaluation des performances des entrepôts ¹:

Les critères à prendre en compte pour l'étude de l'entreposage sont : les coûts d'investissement et les coûts opérationnelles, la flexibilité des volumes et des mélanges, le taux de fonctionnement et d'expédition (la sortie), la capacité de stockage, le temps de réponse, la qualité de réalisation des commandes.

3.2. La gestion des flux d'informations :

Pour mieux gérer les flux physique, le gestionnaire doit impérativement maîtriser les flux d'informations, qui sont principalement illustré par le traitement des commandes.

3.2.1. La gestion de la commande :

Après avoir sélectionné ses fournisseurs, l'entreprise commande des produits. Le service achat peut le faire de manière traditionnelle.il peut également s'engager dans une démarche d'automation avec le développement des cartes d'achat pour les achats de biens et services courants sur le marché domestique.

3.2.2. La passation de commande ²:

Dans tout processus logistique, la passation de commande est considérée comme la partie la plus importante, on peut dire que c'est le centre nerveux du processus logistique.

La passation de commande, le client va devoir attendre qu'utilise le client pour acquérir le bien ou produit d'une entreprise, car il est rare de voir ce dernier mis directement sur le marché.

Après avoir passé sa commande, le client va devoir attendre qu'un certain temps s'écoule avant de pouvoir prendre possession du produit commandé, c'est ce qu'on appelle le cycle de commande.

¹ Lionel AMODEO et Farouk YALAOUI, Op.cit. . P 48.

² PAVEAU (J), DUPHIL (F), Exporter, édition FOUCHER, Paris, 2003, P, 507.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

3.2.3. Le cycle de commande :

Il correspond au temps écoulé à partir de la passation de la commande par client jusqu' au moment où il prend livraison complète de produit.

En général, un cycle de commande renferme sept éléments :

- ✓ Préparation de la commande.
- ✓ Réception et enregistrement de la commande.
- ✓ Processus de préparation.
- ✓ Entreposage.
- ✓ Manutention.
- ✓ Transport de la commande.
- ✓ Livraison et déchargement entre les mains du client.

La durée d'un cycle de commande dépend de la performance de chacun des éléments qui le compose (cités ci –dessus), mais une variabilité du cycle de commande peut poser problème, car elle implique une augmentation des stocks de sécurité.¹

3.2.4. La mise en route d'une commande² :

Après avoir reçu la commande du client, l'entreprise se chargera d'y répondre suivant les moyens dont elle dispose et après l'avoir traitée.

Avant que les moyens de télécommunication ne connaissent un réel développement , le client passait un bon de commande au vendeur qui le transmettait , puis les entreprises se sont équipées de téléphones télex et fax , ce qui a permis aux clients de passer leurs commandes directement à l'entreprise sans frais intervenir des intermédiaires.

De nos jours , les entreprises ont la possibilité de travailler en temps réel avec leurs clients , il y a une connexion entre l'ordinateur du client et celui de l'entreprise en temps réel , sous la responsabilité d'un représentant du service clientèle , qui a pour de contrôler la fiabilité de la commande , d'organiser les substitutions éventuelles , et de fournir des dates de livraison alternatives.

¹ PAVEAU (J), DUPHIL (F), Op.cit. 508.

² IDEM, P ; 508.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

Cette forme plus rapide de passation de commandes et de transmissions de commande est plus coûteuse que les deux précédentes en raison de l'investissement nécessaire à son utilisation, mais elle permet de réduire considérablement les stocks tout au long de la chaîne de valeur physique, aussi dans ce cas le système logistique n'est mis en action qu'à partir du moment où il enregistre l'entrées de la commande effective.

3.2.5. La mise à jour des fichiers :

Au fur à mesure des contacts pris, les fichiers fournisseurs et articles sont mis à jour .le premier comprend généralement un certain nombre de rubrique types.

Ce travail permet de mieux appréhender les performances des fournisseurs retenus et d'améliorer ainsi le processus de sélection. L'analyse historique des achats donne notamment des informations précieuses sur l'évolution des prix et des quantités achetées, autant d'éléments indispensables pour négocier de nouvelles conditions ou pour expliquer des écarts constatés par rapport aux prévisions.

3.2.6. Les systèmes d'information logistique :

Pour des raisons évidentes de compétitivité les responsables logistiques font de l'information leurs préoccupations majeures.

L'environnement concurrentiel, les mutation économiques et la recherche permanente de la satisfaction du client , conduisent les logisticiens à intensifier en volume et en fréquence les échanges d'informations avec les partenaires qui sont en générale transporteurs , prestataires, stockeurs , transitaires , client , fournisseur et autorités publiques.

Le succès de la logistique repose sur la bonne exploitation des bases de données traitées par le système d'information.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la logistique

Conclusion :

La logistique est un facteur essentiel de réduction des coûts et représente une source d'avantage concurrentiel par la mise en œuvre d'un meilleur service à la clientèle, la logistique également considérée aujourd'hui comme un des axes de déclinaison prioritaires de la stratégie des entreprises.

CHAPITRE 02

Introduction :

Dans ce deuxième chapitre nous allons étudier la gestion sur le processus d'approvisionnement. Dans la première section on va aborder la présentation la fonction achat. On va aborder dans la deuxième section la fonction d'approvisionnement.

Et, enfin on va exposer la gestion des stocks GDS.

Section 01 : la fonction achat

1.1. Définition la fonction achat :

« La fonction achats est responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute l'entreprise »¹.

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit moyennant une contrepartie souvent financière »²

1.2. Le rôle de la fonction achat³:

Le rôle de la fonction achat selon LEENDERS, FEARON comme étant :

- La fonction achat joue un rôle d'interface dans l'entreprise, elle est fournisseur attiré de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ces clients internes (les autres services de l'entreprise).
- Elle joue un rôle essentiel de la recherche des différentes sources d'approvisionnement.
- Les achats doivent proposer à la production de diversifier leurs sources d'approvisionnement ou de remplacer le trop coûteux ou difficile à acquérir par des substituts valables.
- D'une façon générale le service achat engage l'entreprise vis-à-vis des frais.
- La fonction achat apporte ses connaissances économiques, juridiques et commerciales lors de la négociation finale.

1.3. Les enjeux de la fonction achats⁴:

Les enjeux de la fonction achats selon PERSON .H comme étant :

- L'impact des gains sur le niveau du résultat de l'entreprise est nettement supérieur à celui d'une augmentation du chiffre d'affaire.
- Les achats constituent généralement le poste le plus important du prix de revient.

¹ BRUEL .Olivier « politique d'achats et gestion des approvisionnements », édition DUNOD, Paris, 1996, P.03.

² DURAND, (Jean Paul) : le langage des achats', édition METHODOEDS ET STRATEGIE, 1995, P.9.

³ LEEDERS, FEARON et NOLLET : la gestion des approvisionnements et des matières, édition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, P 112.

⁴ PERSON.H « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition Maxima, 2000, P24.

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

Outre les enjeux financiers pour l'entreprise, les achats ont également un impact non négligeable sur la performance.

- C'est le cas particulier des achats de production.
- Une bonne gestion de l'environnement fournisseur permet d'avoir des avantages compétitifs par rapport au produit fabriqué.
- Impact de la qualité de matières premières utilisées sur la qualité du produit final est déterminant.
- Les clients et donnée d'ordres sont de plus souvent annexés à contrôler la performance de leurs fournisseurs au niveau des achats.

La façon de gérer les achats est donc un gage de performance pour les clients.

1.4. Missions et objectifs opérationnelles de la fonction achats¹ :

Les missions principales de la fonction achats sont les suivantes :

- Rechercher et acquérir les biens, service et prestations , intégrés dans les produits fabriqués et vendus par l'entreprise – ou nécessaire à son fonctionnement interne – selon une définition explicite des besoins au travers des cahiers des charges clairement définis (détaillés ou fonctionnels) .
- Viser un niveau de qualité « cible » dans des conditions d'assurance –qualité clairement définies et effectivement mises en place chez les fournisseurs.
- S'assurer des conditions de réactivité et de flexibilité importantes par la mise en place de solutions assurant des délais appropriés et respectés.
- Et enfin garantir des conditions de service associés que peuvent attendre les clientes internes des achats (services utilisateurs et prescripteurs).

Outre l'atteinte de ces objectifs opérationnels « de base » , les achats doivent aussi mener deux type d'action complémentaires :

- Assurer la maîtrise des divers risques que court l'entreprise « en amont ».
- Contribuer au processus d'innovations existantes ou en cours de développement chez fournisseurs, ou en mettant en place un processus de vieille technologie systématique, voie en impliquant les fournisseurs dans des approches de Co-développement.

¹ Gérard BALGIN. Olivier BRUEL: Op. cit. P 199.

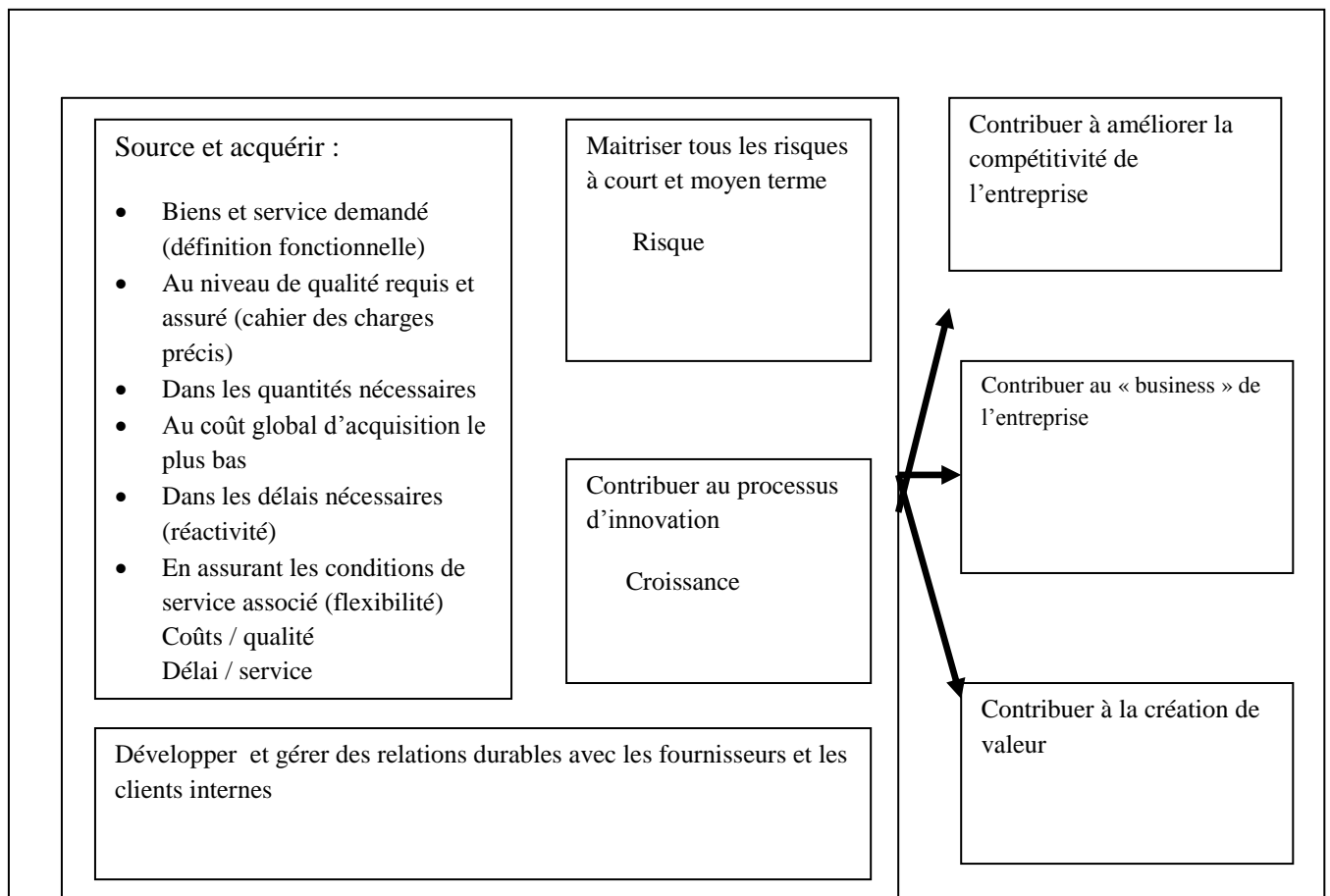
Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

Pour ce faire, ils ont l'obligation de mettre en place deux types de collaborations parallèles et –si possible –pérennes et durables :

- D'une part , sur le plan interne , considérant que achats agissant pour le compte d'autres direction ou entités de l'entreprise (business units) , qualifiées de « prescripteur » ou de « client internes » , il doivent procéder avec eux à l'analyse de leurs besoin et attentes , actuels et futures , ainsi que mesurer régulièrement leurs niveau de satisfaction.
- D'autre part, considérant que les fournisseurs constituent la « ressource externe » de l'entreprise (et le levier d'action privilégié des achats) , ces derniers devront concevoir et déployer une politique fournisseurs et des modes de collaboration efficaces , compétitifs et satisfaisant pour tous.

Le schéma suivant représente les mission et objectifs opérationnel de la fonction achats

Schéma n° 04 : mission et objectif opérationnels de la fonction achats



Source : Gérard BAGLIN, Olivier BRUEL : Op.cit. P 200.

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

1.5. Les qualités d'un bon acheteur¹

Le métier d'un bon acheteur nécessite outre des aptitudes personnelles et intellectuelles, certaines compétences qui peuvent être assimilées par le biais de formations ou par expérience .plus difficiles à acquérir, il est préférable que les aptitudes fassent partie de la personnalité de l'acheteur dès le départ

1.5.1. Les aptitudes :

Les aptitudes d'un bon acheteur sont d'ordre intellectuel et personnel :

1.5.1.1. Les aptitudes intellectuelles

- La rigueur : cette aptitude consiste à aborder avec le fournisseur toutes les modalités de l'achat pour aboutir à un accord sans équivoque, devant être par la suite formalisé de manière rigoureuse.
- L'organisation : l'acheteur doit être apte à organiser les informations recueillies relative aux produits et au marché ainsi que celles relatives à son travail de manière générale.
- Les capacités d'analyse et de synthèse : l'acheteur étant amené à traiter avec plusieurs fournisseurs à la fois ; il doit être en mesure d'analyser toutes les offres dans moindres détails et de faire une synthèse pour sélectionner les meilleures offres proposées par ses interlocuteurs.

1.5.1.2. Les aptitudes personnelles :

- L'acheteur doit être sociable et doit savoir communiquer avec ses différents interlocuteurs. En effet, le métier d'acheteurs est un métier de contact tant au niveau interne (services utilisateur) qu'au niveau externe (fournisseur).
- La curiosité et l'ouverture d'esprit sont les deux qualités qui permettent à l'acheteur de garder les sens en éveil sur les différents changements et nouveautés pouvant survenir sur le marché fournisseurs.
- Le métier d'acheteur a des similitudes avec le métier de vendeur car l'acheteur doit savoir négocier afin d'obtenir le produit qu'il désire acquérir à un prix attractif et en temps voulu.

¹ PERSON.H, Op.cit., PP, 61.64.

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

- L'acheteur doit être en mesure de minimiser les risques encourus lors d'un changement de fournisseur. il doit également savoir saisir l'opportunité même en prenant des risques mesurés quand cela s'avère nécessaire pour l'entreprise.
- Parmi les différents achats et tâches qui lui incombent, l'acheteur doit être capable d'établir les priorités aussi bien au niveau de l'ordre des tâches à accomplir, qu'au niveau du temps à consacrer et des moyens à mettre en œuvre pour réaliser ses objectifs.
- L'acheteur doit être prédisposé à travailler en équipe puisqu'il est en contact permanent avec les autres fonctions de l'entreprise.
- Les fournisseurs ne négligent aucun moyen pour convaincre l'acheteur de les sélectionner ; notamment en ayant recours à la « corruptions », celui-ci devra pour toutes ses décisions être guidé par l'intérêt.

1.5.2. Les compétences :

Afin de mener à bien les missions de la fonction achats, l'acheteur doit acquérir des compétences dans des domaines très variés.

Il n'est pas nécessaire qu'il soit un expert dans chacun de ces domaines mais il devra en savoir suffisamment pour utiliser ces conditions dans la gestion quotidienne des achats.

Il doit surtout maîtriser les connaissances techniques de base des différents produits à acquérir.

Les compétences dont devra faire preuve tout acheteur sont :

- La maîtrise des méthodes et techniques d'achats ;
- La connaissance des marchés fournisseurs ;
- Avoir des connaissances linguistiques ;
- Avoir des notions juridiques lui permettant de rédiger les contrats d'achats et d'apprécier les conditions générales des contrats de vente de ses fournisseurs ;
- Avoir des notions dans des domaines de finance pour pouvoir comparer les offres chiffrées et évaluer leur impact financier sur l'entreprise ;
- Avoir des notions en comptabilité.

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

1.6. La stratégie d'achat : (analyse des besoins à la définition de plan d'action)¹ :

On appelle « portefeuille achat » l'ensemble des biens, services et prestations achetés par l'entreprise et classes selon une logique de segmentation. Du fait de la diversité des familles de produits ou services achetés et de la variété des marchés fournisseurs, il ne peut t avoir de stratégie d'achat unique, Précisément, si les objectifs attendu (coût, délai, qualité, service, satisfaction attendue par les clients internes) peuvent être de même nature (avec un dosage et des priorité adaptée certes à chaque situation), en revanche les moyens et variabilités d'action mises en œuvre devront être spécifique pour chaque situation .

Ainsi une analyse stratégique globale doit être menée sur l'ensemble du portefeuille achat, organiser selon un processus en plusieurs étapes.

Tout d'abord une analyse de l'ensemble du portefeuille des besoins aboutissant à une segmentation multicritères et caractérisant chaque famille d'achats en termes de Risques /Opportunité.

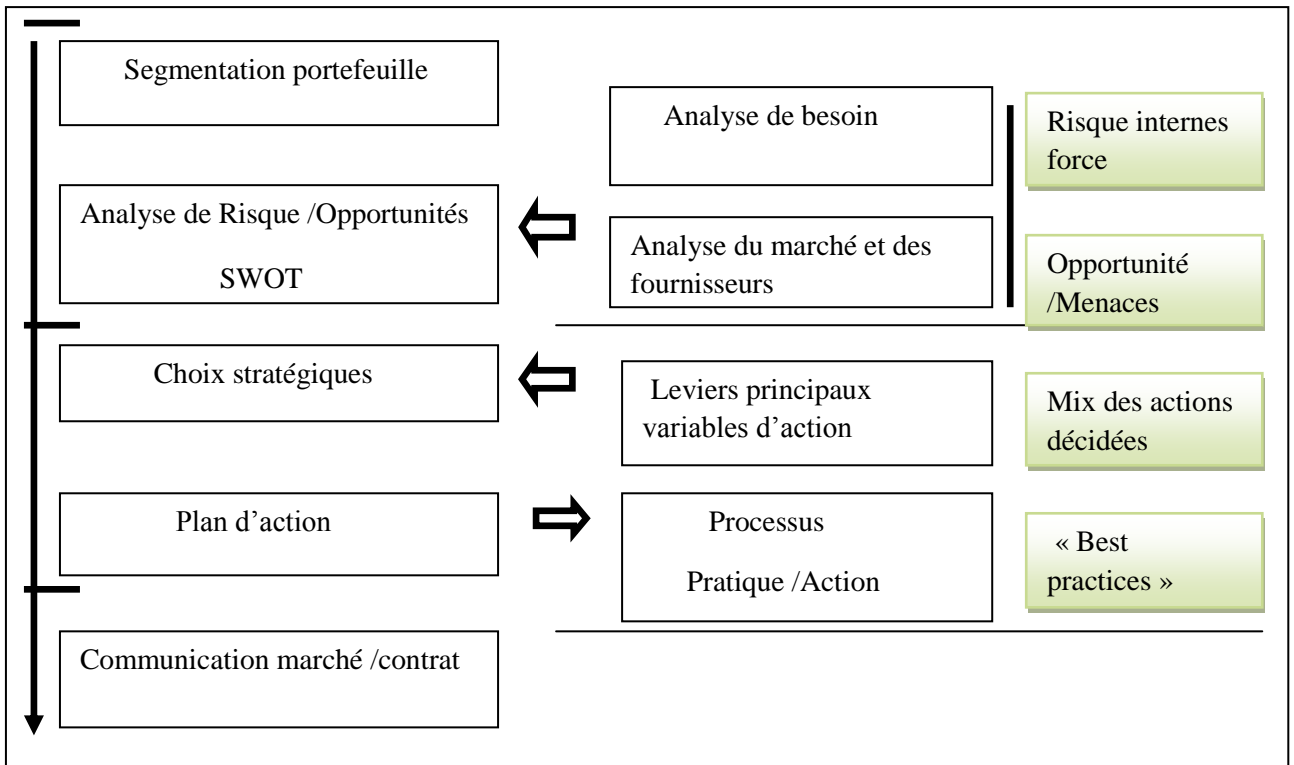
Ensuite, par famille, la définition d'une stratégie d'achat spécifique, avec ses différentes variables d'action constituant un plan d'action globale.

Couvrant ainsi tout le portefeuille achats d'une stratégie constitueront le cadre dans lequel les différentes opérations d'achats s'inscriront, à chaque fois qu'un nouveau besoin apparaîtra, ou à tout renouvellement de marché ou de contrat.

Le schéma suivant représente le processus séquentiel d'analyse stratégique du portefeuille d'achat :

¹ Gérard BALGIN, Olivier BRUEL: Op.cit .PP 202.203.

Schéma n°5 : processus séquentiel d'analyse stratégique du portefeuille achat



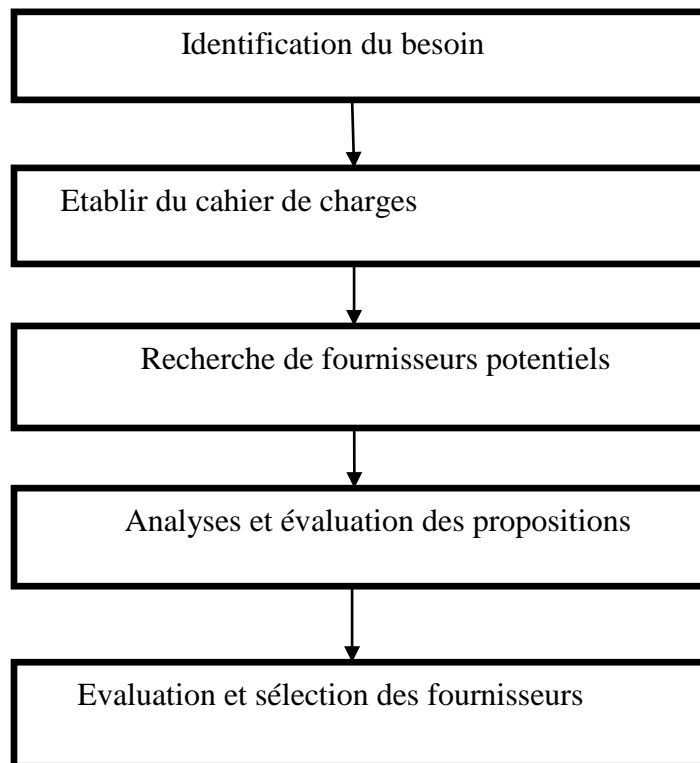
Source : Gérard BAGLIN, Olivier BRUEL, Op.cit. P.203.

1.7. Les étapes de processus d'achat :

PERSON (Hélène) a identifié cinq étapes importantes constituant le processus achats¹.

¹ PERSON (Hélène) : Op.cit. P300.

Schéma n°06 : Le processus achats



Source : PERSON(Hélène) :Op.cit,P236.

1.7.1. Identification du besoin :

Cette étape du processus peut sembler anodine, elle est pourtant importante ; et la qualité du travail réaliser par la suite en dépend.

Le rôle de l'acheteur de l'entreprise consiste à ce niveau, à aider le demandeur à définir précisément son besoin.

Ceci lui donne une discussion en interne car l'utilisateur et l'acheteur ont les mêmes

Préoccupation mais dans un ordre de propriété différente, pour l'utilisateur la qualité et le service compte avant tout, pour l'acheteur la priorité est obtenir le meilleur prix compte tenu du niveau de qualité et du service demande.

1.7.2. Etablir du cahier des charges :

Le cahier des charge consiste la mise en forme du besoin .c'est l'outil qui permet à l'acheteur la prospection des fournisseurs ; de négocier et de bâtier son contrat. Il constitue également un

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

moyen d'évaluer les fournisseurs par rapport à leur engagement. Il permet en outre d'améliorer les performances et d'éviter la non – qualité.

Il est évident que tous les types d'achat ne doivent pas faire l'objet d'un cahier des charges car sa réalisation demande un certain temps. Il doit également être rédigé par plusieurs personnes : une technicienne. Un représentant des utilisateurs et l'acheteur.

L'implication de l'acheteur est importante car il est supposé en maîtriser la demande du fait qu'il soit chargé de la négociation qui suit, il est important qu'i soit impliqué dès le départ.

Il faut distinguer cahier des charges et condition d'achats :

Le premier concerne le produit ou le service recherché alors que le second définit les conditions commerciales relatives à l'achat. Le cahier des charges doit être d'une part, suffisamment clair et explicite pour que le besoin soit compris des fournisseurs sans équivoque possible.

D'autre part ; il ne dit pas être trop précis au niveau technique afin que les fournisseurs puissent valoriser leurs compétence technique en proposant des solutions nouvelles.

En effet, le fournisseur est par définition, plus compétent que le client dans son métier, il peut même de proposer une réponse adaptée aux besoins du client.

1.7.3. Recherche des fournisseurs potentiels :

La recherche des fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins est rendue complexe par la formation ouverte du besoin et laissée toute sa place au marketing achat.

Les acheteurs se sont approprié les outils du marketing industriel pour analyser des marchés et identifier les fournisseurs pouvant répondre favorablement à leurs demandes. Cette enquête du bon partenaire s'effectue dans l'ensemble des entreprises qui évoluent dans le marché concurrentiel.

1.7.4. Analyse et évaluation des propositions :

L'analyse et évaluation des propositions permettent d'intégrer ; dans la discision d'achat, tous les variables et non pas uniquement le prix. Cela suppose évidemment une réflexion préalable sur les critères d'achat que entreprise veut retenir contribution technique, niveau de service ...etc.

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

1.7.5. Sélection et évaluation des fournisseurs :

Compte tenu de ce qui précède, évaluation et la sélection des fournisseurs s'effectueront sur la base des critères bien spécifiques. Pour l'innovation un examen approfondi des moyens en recherche et développement s'imposera.

Section 02 : la fonction d'approvisionnement

2.1. Définition :

« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industriel, la fonction approvisionnement recouvre donc les opérations suivantes :

- Le calcul de la quantité à commander et de date à laquelle cette quantité doit être livrée.
- Le passage de commandes.
- Le suivi des livraisons.
- La gestion des stocks. ¹

2.2. Les missions des fonctions approvisionnements ²:

La fonction approvisionnement a pour une mission d'alimenter les sites de production au quotidien. Contrairement à la fonction achat, elle est donc véritablement ancrée dans le court terme. Lorsque la fonction achat à déterminer quel produit il fallait acheter, chez quel fournisseur et dans quelles conditions, la fonction approvisionnement et détermine quand et combien il faut commander ?

Elle gère donc au quotidien les flux de matières entrant dans l'entreprise destinée à la production.

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

- Approvisionner la production en quantité suffisante (et au bon moment)
- Réduire les stocks pour éviter une immobilisation financière trop coûteuse

Au quotidien, la fonction approvisionnement accomplit les tâches suivantes :

- le calcul des besoins de la production

¹ PERSON (Hélène), Op.cit, P.24.

² idem .P 210.

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

- la passation des commandes
- le suivi des livraisons.

2.3. Objectifs de la fonction approvisionnement¹:

L'exécution des mission de l'entreprise doit chercher à atteindre un objectif fondamental qui est, de procurer des matière , des bien et des service pour assurer la continuité de ses activités, et qui est entouré l'objectifs complémentaires, comme l'obtention des matières appropriées en normes et exigences de qualité , trouver un bon fournisseur qui tient ses engagement , acheter en bon prix et en quantité suffisante , recevoir ces biens et services à l'endroit voulu et au moment propice avec une prestation de services satisfaisante.

C'est au décider de choisir selon la stratégie de l'entreprise la priorité des objectifs tout en essayant de réaliser une plus grande satisfaction.

Les objectifs d'ensemble de la fonction approvisionnement se définissent de la façon suivent :

- **Assurer un flux continu des matières et service :**

Chaque entreprise dans son activité principale a besoin des matière, des bien et des service, soit pour les revendre s'il s'agit d'une entreprise commercial, ou pour les frais retenu dans le processus de production dans le cas d'une entreprise productive. Donc une rupture dans l'approvisionnement amènera à une rupture de stock qui va causer un arrêt immédiat des activités de l'entreprise qui ne sera pas sans conséquences tel que la perte d'avantage de production, les coûts relatifs à l'incapacité de respecter les engagements envers les clients, perte des marchés et des chiffres d'affaires.

- **Assurer le respect de normes de qualité adéquates :**

La qualité des matières , biens et service entrant dans la production ou revendus doit répondre à un certain seuil de qualité et aux normes exigées , donc vaut mieux payer un peu plus cher ces articles à une qualité supérieur pour avoir une bonne production et éviter des arrêts de l'activité.

¹ LENDERS, FEARON, NOLLET, la gestion des approvisionnements et des matières, Gaëtan Morin éditeur Ltée, 1993 .P .25

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

- **Trouver des fournisseurs compétents :**

Le choix du fournisseur est une étape très importante. Il est indispensable de bien s'informer sur tous les fournisseurs potentiels et analyser leurs situations sur le marché et leurs capacités à tenir leurs engagements et envers l'entreprise.

- **Acquérir les biens et les services au plus bas prix possible :**

Ma plus grande partie du budget de l'entreprise est allouée à l'approvisionnement, ce qui rend nécessaire de chercher à acheter de moins disant, c.-à-d. Le moins cher possible, mais sans pour autant négliger l'exigence de la qualité et les délais de livraison travaillant l'intérêt de l'entreprise.

- **Standardiser un article acquis dans la mesure de possible :**

A chaque fois qu'une possibilité s'offre à l'entreprise d'obtenir des articles multifonctionnels et qui convient à son utilisation, c'est une occasion de minimiser les coûts de stockage, les coûts de formation de personnel et de l'entretien lié à l'utilisation du matériel et enfin améliorer l'efficacité de l'entreprise en disposant d'une technologie nouvelle.

- **Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise :**

Il est d'une importance capitale que le service achat soit au courant des évolutions techniques, des nouveaux produits disponibles pour bien informer les concepteurs et les ingénieurs de production,

- **Etablir des bonnes relations et travailler en harmonie avec les autres services de l'entreprise :**

En toute évidence, le service achat ne peut travailler seul, il doit au contraire collaborer avec les autres services de l'entreprise pour assurer un approvisionnement efficace. En conséquence, les utilisateurs, le service de contrôle de la production doivent exprimer les besoins en matière, en biens et service au bon moment, pour que le stock de sécurité soit suffisant pendant le délai de l'approvisionnement et avoir le temps de bien choisir les fournisseurs et conclure des contrats avantageux.

2.4. Organisation de la fonction d'approvisionnement :

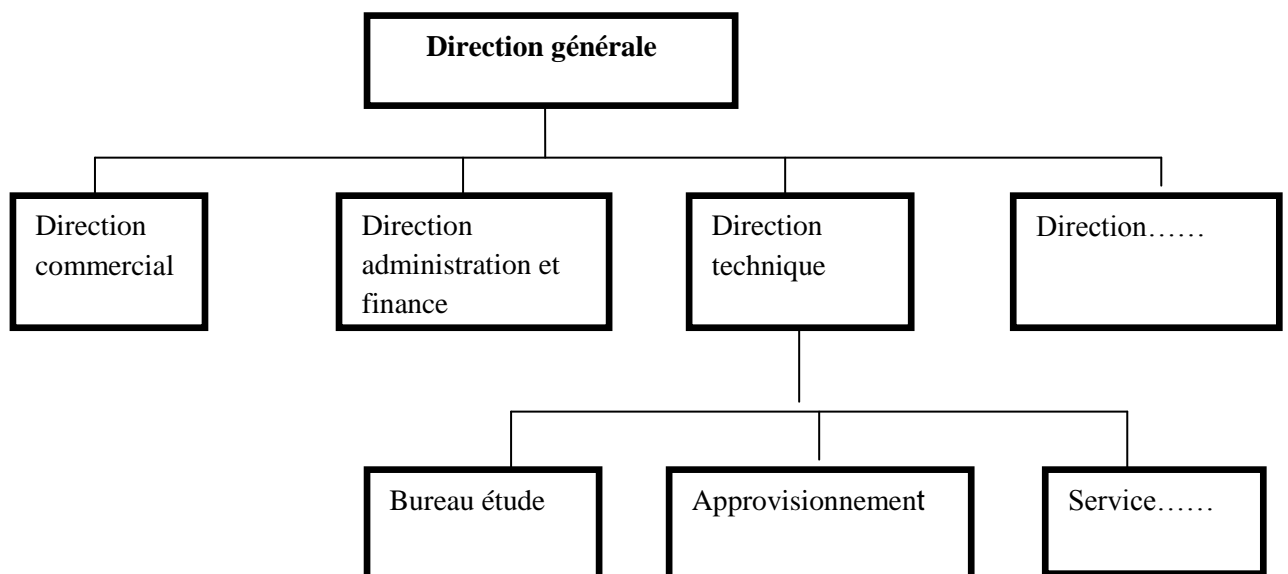
Il y a un grand nombre de possibilités d'organisation et de structures de cette fonction. Elle peut être organisée selon la taille et la structure de l'entreprise d'une part, et selon sa type industrielle ou commerciale d'autre part.

D'après MORIN (Michel), qui propose trois places de la fonction approvisionnement dans l'entreprise¹.

2.4.1. Service ou département rattaché à la direction technique :

Ce type de structure on le rencontre généralement dans les grandes entreprises.

Schéma n°07 : service approvisionnement rattaché à la direction technique



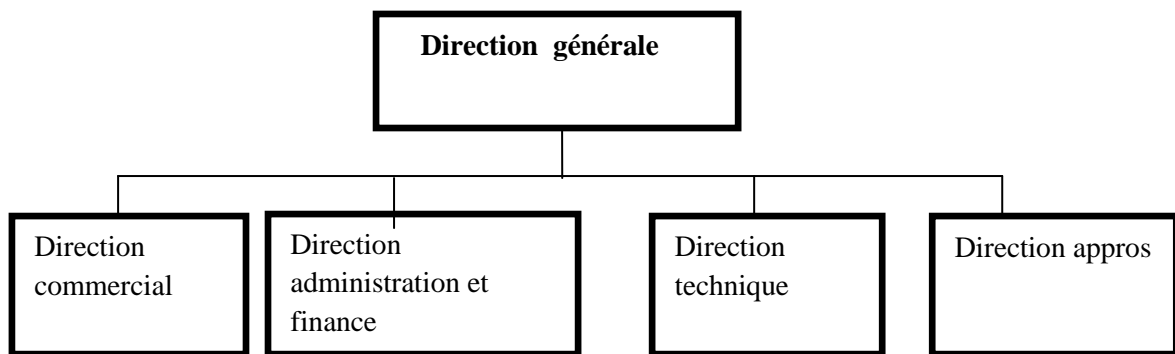
Source : MORIN(Michel), op.cit.P13

2.4.2 Direction rattachée à la direction générale :

Dans le cas grands entreprises, la fonction approvisionnement est considérée comme une direction qui rassemble tous services liés à la fonction et qui dépense une part très importante du chiffre d'affaires.

¹ MORIN (Michel) : comprend la gestion d'approvisionnement, les éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris 1985 .P 13.

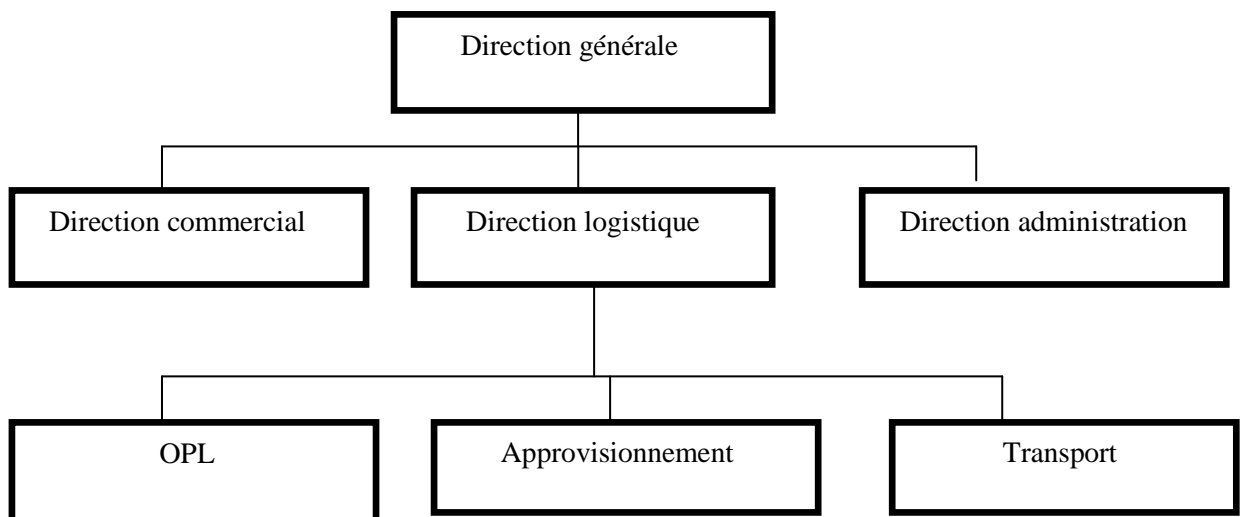
Schéma n°08 : direction approvisionnement rattachée à la direction générale



Source : MORIN, (Michel) :Op.cit. P 13.

2.4.3. Le rattachement à la direction logistique :

Schéma n°09 : direction approvisionnement rattaché à la direction logistique.



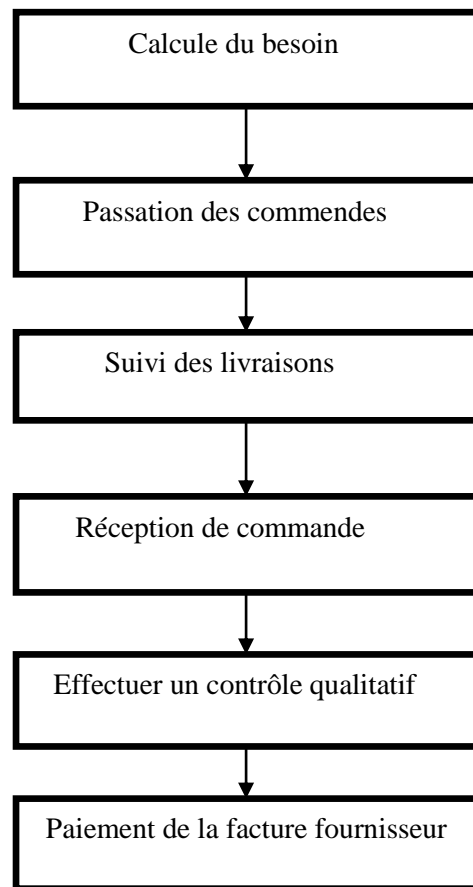
Source : MORIN, (Michel), Op.cit. 13.

2.5.Processus d'approvisionnement¹:

Selon PERSON (Hélène), identifié six étapes importantes constituant le processus d'approvisionnement.

¹ PERSON (Hélène) : Op.cit., P.236.

Schéma n°10 : le processus d'approvisionnement.



Source : PERSON(Hélène) : Op. Cit, p 237

2.5.1. Calcul du besoin :

Le calcul du besoin est la phase la plus importante de l'approvisionnement il faut y apporter une attention particulière. Plus le besoin calculé ne sera proche de la réalité. Plus il sera possible de réduire les stocks tout en évitant les ruptures.

Le calcul des besoins sera évidemment différent suivant les méthodes et politiques d'approvisionnement et de gestion de stock retenues.

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

2.5.2. La passation des commandes :

Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une relation particulière à sa rédaction de contrat, le bon de commande fait foi. En aucun cas une

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

commande ne devra être purement oral, passée par téléphone ou de vive voix. Sans aucune confirmation écrite.

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

2.5.3. Suivi des livraisons :

Une fois que la commande a été adressée au fournisseur, l'approvisionneur doit s'assurer que le fournisseur respecte la date de livraison, et quantité commandée.

Lorsque le fournisseur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande, il faut simplement vérifier que les termes de la confirmation soient conformes à ceux de la commande. Il faut porter une attention particulière aux prix, aux quantités et aux délais de livraison.

En cas de divergence entre la confirmation et la commande elle-même l'approvisionneur doit vérifier si l'erreur vient du fournisseur, il doit demander pour ce dernier une nouvelle confirmation qui soit conforme à la commande.

L'approvisionneur devra la relancer pour être sûr que ce dernier a bien reçu la commande et qu'il en accepte les termes. Il devra demander un accusé de réception de la commande écrit et signé par le fournisseur.

2.5.4. La réception des commandes :

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

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

En seconde lieu avant le départ du transporteur le réceptionneur devra comparer la quantité de marchandise livrées, afin d'émettre une réserve sur le bon de transport en cas de différence.

Si cela se produit, il doit immédiatement prévenir l'acheteur pour qu'il règle le litige avec le transporteur.

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

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

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

2.5.5. Le contrôle quantitatif :

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

- D'éviter toute interruption de la production due aux défauts des produits achetés ;
- De remplacer au plus tôt les matières non-conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle.

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

Le contrôle qualité doit porter sur trois points précis :

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

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

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

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

2.5.6. Paiement de la facture fournisseur :

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

- Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes ;
- Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus.

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

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

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

Section 3 : la gestion des stocks

3.1. Le stocke :

3.1.1. Définition

« Le stock est un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche, et qui permet d'alimenter les utilisateurs, au fur et à mesure de leurs besoins, sans leurs imposer les délais»¹

¹ RAMBAUX (A), Gestion économique des stocks, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 1997, P.7

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

3.1.2. Divers types de stock :

Les différents types de stocks peuvent être énumérés comme suit¹ :

- **Le stock de protection** : c'est la réserve de marchandises et ou matière destinée à éviter les ruptures de stocks.
- **Le stock cyclique** : c'est le stock moyen diminué du stock de protection.
- **Le stock normal** : constitué de références, dont l'utilisation est courante relativement, régulière et continue. Il comprend le stock actif et le stock de protection.
- **Le stock actif** : c'est un stock dont l'existence est liée au cycle d'achat de matière première ou la fabrication des lots important de marchandises varie d'une période à un autre.
- **Le stock moyen** : il est égal au stock de protection augmenté du stock cyclique, la formule suivante nous indique le mode de calcul du stock moyen :

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{Quantité commandé}}{2} + \text{stock de protection}$$

- **Le stock disponible** : c'est stock existant augmenté des commandes non encore reçue et diminue de la demande non encore satisfaite.
- **Le stock maximum** : le stock maximum est la quantité maximale autorisée pour un dépôt donné, c'est la quantité de produits qu'il ne faut pas dépasser en stock au risque de compromettre le respect des bonnes conditions de stockage et de manipulation.
- **Le stock de récupération** : c'est le stock constitué d'articles provenant d'une démolition et en attente d'utilisation.

3.1.3. Les coûts générés par les stocks:

L'ensemble des raisons qui justifient la mise en place d'un système de gestion des stocks, réside dans la recherche de la minimisation des différents coûts associés à l'approvisionnement. Traditionnellement, quatre catégories de coûts ont été retenues.

¹ BELACEL (Saïd Mohamed), la gestion des stocks, édition GESTION, Alger 1994, P 56

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

3.1.3.1. Le coût de passation CAP¹:

Ce coût correspond à toutes les dépenses engagées par l'organisation d'une commande à un fournisseur. Son contenu est également vaste puisqu'il peut contenir l'ensemble des coûts liés :

- Aux négociations avec les fournisseurs, compris leurs recherches et leurs sélections ;
- A la commande elle-même (calcul de la commande ,expédition , relance , suivi et réception de la marchandises , des frais d'informatique, de personnel, de courrier , téléphone) .

Le total de ces éléments forme le coût de passation des commandes dont l'expression :

CPA = N B **CPA = N × B**

CPA : le coût de passation des commandes.

N : le nombre de commande par an. **N = D / Q**

D : consommation annuelle.

Q : quantité commandé chaque fois.

B : le coût de passation d'une commande.

3.1.3.2. Le coût de possession CPO² :

Les coûts de détention comprennent trois catégories différentes :

- Les éléments matériels liés à la manutention et à la tenue des stocks :
 - Les coûts de l'entrepôt : loyer ou amortissement des locaux, de meurs aménagements et du matériel de stockage.
 - Les coûts de fonctionnement de l'entrepôt : éclairage, chauffage, climatisation, assurance et gardiennage.
 - Les salaires et les charges du personnel employé dans les opérations du magasinage
 - Les coûts généraux de tenu des stocks : informatique par exemple
 - Les coûts générés par l'obsolescence.
- Les éléments liés au fonctionnement général de l'entreprise.

¹ ZARMATI (Pierre), la pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 1996.P.09.

² IDEM, Op.cit. .P 10.

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

- Les éléments liés à la valeur du stock (les coûts de détérioration physique et économique du stock).

Le coût de possession s'exprime en pourcentage du stock de l'entreprise. En valeur il est inversement proportionnel au nombre annuel de commande N et s'exprime ainsi :

$$\text{CPO} = (Q / 2 + SP) \times I \times U$$

COP : le coût de possession.

Q : la quantité commandée.

SP : le stock de protection.

I : le taux de possession : il représente le taux de pénalisation d'un dinar investi en stock pendant une année.

U : le prix unitaire d'achat.

A partir de cela nous pouvons calculer le coût de gestion des stocks CG qui exprime l'ensemble du coût de passation et du coût de possession.

$$\text{CG} = \text{CPA} + \text{CPO}$$

3.1.3.3. Le coût total (dépense totale d'approvisionnement) :

Tandis que le coût total (dépense totale d'approvisionnement) est défini comme étant l'ensemble des frais et coûts liés au stock, c.-à-d. la somme du coût de passation des commandes, du coût de possession du stock et le coût d'achat de l'article (consommation annuelle x le prix unitaire)

Cela s'exprime par la formule suivante :

$$\text{Coût total} = \text{CPA} + \text{CPO} + (\text{D} \times \text{U})$$

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

3.2. La gestion des stocks :

3.2.1. Définition de la GDS :

« La gestion des stock consiste à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales : quand et combien approvisionner »¹

3.2.2. La place de la gestion des stocks dans l'organigramme de l'entreprise² :

La place de la fonction gestion des stocks, dans l'organigramme de l'entreprise, est sujette encore à discussion et à controverse. Chaque entreprise, en fonction de sa stratégie et de ses objectifs, définit la place de la gestion des stocks, dans son schéma fonctionnel.

Certains gestionnaires placent la gestion des stocks sous l'autorité hiérarchique de la direction, alors que d'autres relie, indifféremment, aux fonctions approvisionnement, commercialisation ou production.

La gestion des stocks étant un art, à base de préceptes scientifiques, mais un art quand même, il importe de situer la place de la gestion des stocks, avec le plus de doigté et d'harmonie possible, pour qu'elle joue pleinement son rôle.

Sans nous substituer aux spécialistes en organisation, nous pouvons néanmoins dégager les grandes tendances, en matière de la place de la gestion des stocks, dans le schéma fonctionnel de l'entreprise. Celles-ci se résument en :

- Plus la structure gestion des stocks est approchée des centres de décision, plus son efficacité et son impact sont grand.
- Il y a tout intérêt à la rattacher à la fonction, qui à un moment de la vie de l'entreprises, est essentielle à la bonne marche de l'ensemble, et est considérée comme névralgique.

3.2.3. Rôle de la gestion des stocks³ :

Le rôle de la gestion des stocks est le maintien du stock nécessaire et suffisant, dans les conditions les plus économiques. En plus du travail routinier de :

- tenu d'un fichier valorisé.

¹ BLGLIN (Gérard), BRUEL (Olivier) : management industriel et logistique, édition ECONOMICA ,2^{ème} édition, Paris 1996.P.96.

² BELACEL (Mohamed said), la Gestion des stocks, edition GESTION, Tizi-ouzou, P21.

³ IDEM .P 32.

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

- Supervision et assistance aux magasins
- Etablissement des demandes d'achat
- Compléter les doucement émis par le magasinier

3.2.4. Les méthodes de la gestion des stocks :

3.2.4.1. La méthode ABC¹ :

Cette méthode s'appuie sur la même constatation concernant le critère de concentration des articles consommés mais partage les articles en trois groupes :

➤ **Classe A :**

Dite classe des articles « standards » regroupement de 10% à 20% des articles représentés en générale 80% à 95 % du total de consommation.

➤ **Classe B :**

Dite classe des articles « courant », avec 40% des articles représentent souvent de 10 à 20% du chiffre d'affaire. Ce groupe fait l'objet d'une gestion plus souple, pouvant même accepter plus de risque.

➤ **Classe C :**

Comprend les articles de faible importance qui peuvent être géré d'une gestion plus lâche .ils représentent environ 60% du nombre des articles et environ 10% de la valeur du stock. Ce sont des articles dits « articles exceptionnels ». Pour une bonne gestion, il convient que la gestionnaire renvoie régulièrement le classement réalisé pour prendre en compte l'évolution de l'activité de l'entreprise, et de son marché.

On peut représenter les informations ci –dessous sur forme d'un tableau défini par :

N : le nombre total d'article en stock.

V : la valeur total d'article en stock.

i : le range d'un article suivant l'ordre décroissant des valeurs.

Vi : la valeur de consommation annuelle de l'article du rang i

¹ F. Blondel « Gestion de la production, édition, Dunod, Paris 1997, P.154.

Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement

Tableau n° 02 : présentation de la méthode ABC

| N° de code | Range de i/N | Cumul de nombre | Valeur annuelle consommée | Valeur cumul | Valeur cumul % |
|------------|-----------------|--------------------|---------------------------------|--------------|-------------------|
| | I | i/N | Vi | $\sum Vi$ | $\sum Vi/N$ |

Source : F. Blondel « gestion de la production, édition, DUNOD, Paris 1997

3.2.4.2. Loi de vingt /quatre –vingt (20/80) :¹

Grâce à des observations statistiques, les entreprises peuvent classer les stocks en différentes catégories et réserver un contrôle rigoureux pour les articles de base.

La loi 20/80 a été mise à partir de véritables lois établies à la suite de nombreuses observations, on a remarqué que 20% environ du nombre des articles consommés par les entreprises représente 80% environ de la valeur totale de la consommation. Transposée à la gestion des stocks. Cette structure veut que 20% de nombre d'article en stock valent 80% du stock.

A partir de cette remarque, il est possible de diviser les articles stocks en deux groupes :

- **Groupe 1 (20/80) :** Ceux qui sont plus importants et qu'il faut gérer avec rigueur et au moindre coût. Les économies sur les coûts à cet effet, pourront être élevées.
- **Groupe 2 (80/20) :** ceux qui sont les moins importants et qu'il faut gérer moins rigoureusement, les stocks seront établis avec des marges de sécurité élevées.

¹ ZARMATI (Pierre) : Op.cit. 85.

Conclusion :

La fonction approvisionnement jouer un rôle stratégique dans les entreprise, car cette fonction déterminante dans tous les schémas de l'activité de l'entreprise. Aussi assurer tous ses besoins en matières premières, fournitures et articles consommables.

CHAPITRE 03

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

Introduction

Après exposé les différents concepts théorique de base sur la logistique et approvisionnement. Ce troisième chapitre fera l'objet d'un cas pratique au niveau d'ETRAG.

Dans ce chapitre, on exposera dans la première section présentation de l'organisme d'accueil.

Dans la deuxième section, on abordera analyse du processus d'approvisionnement au sein d'ETRAG.

Et enfin on va exposer les points forts et les points et faibles et recommandations.

Chapitre 03 : Analyse du processus d’approvisionnement au sein de l’ETRAG

Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil

1.1. Historique :

La construction du complexe industriel Moteurs par abréviation « CIMOTRA » débuté en 1970. Le premier tracteur en est sorti 02 Février 1974 avec la collaboration de deux grandes firmes allemandes : la DIAG comme constructeur et KHD comme donneur de licence DUTEZ, dans le cadre de la politique de développement industriel en Algérie ainsi que la couverture du marché national en moteur agricoles.

La restructuration organique intervenue en 1982 a donné naissance à 11 entreprises nationales.

L’entreprise tracteur agricoles EPE ETRAG spa dont l’objet est la fabrication et le développement des tracteurs agricoles.

1.2. Fiche technique de l’établissement :

Le tableau suivant représente la fiche technique de l’établissement.

Tableau n° 03: fiche technique de l’établissement

| | |
|---------------------------------|--|
| Dénomination de l’établissement | Enterprise Publique Economique des Tracteurs Agricole (EPE/ETRAG /Spa) |
| Forme juridique | ETRAG /Spa |
| Capital social | 4.456.080.000 DZD |
| Chiffre d’affaire | 4.503.700.000 DZD |
| Domaine d’activité | Industrie mécanique. <ul style="list-style-type: none"> • ETRAG assure la production de façon fortement intégrée des tracteurs agricole . • Fabrication et vente des tracteurs agricoles • Sous-traitance dans les activités de (fonderie , forage , chaudronnerie usinage mécanique ,traitement thermiquement fabrication d’outillage) . • SAV (service après –vente) et rénovation des tracteurs . |
| Gamme de produits | <ul style="list-style-type: none"> • Tracteur 68 CV C6807. |

Chapitre 03 : Analyse du processus d’approvisionnement au sein de l’ETRAG

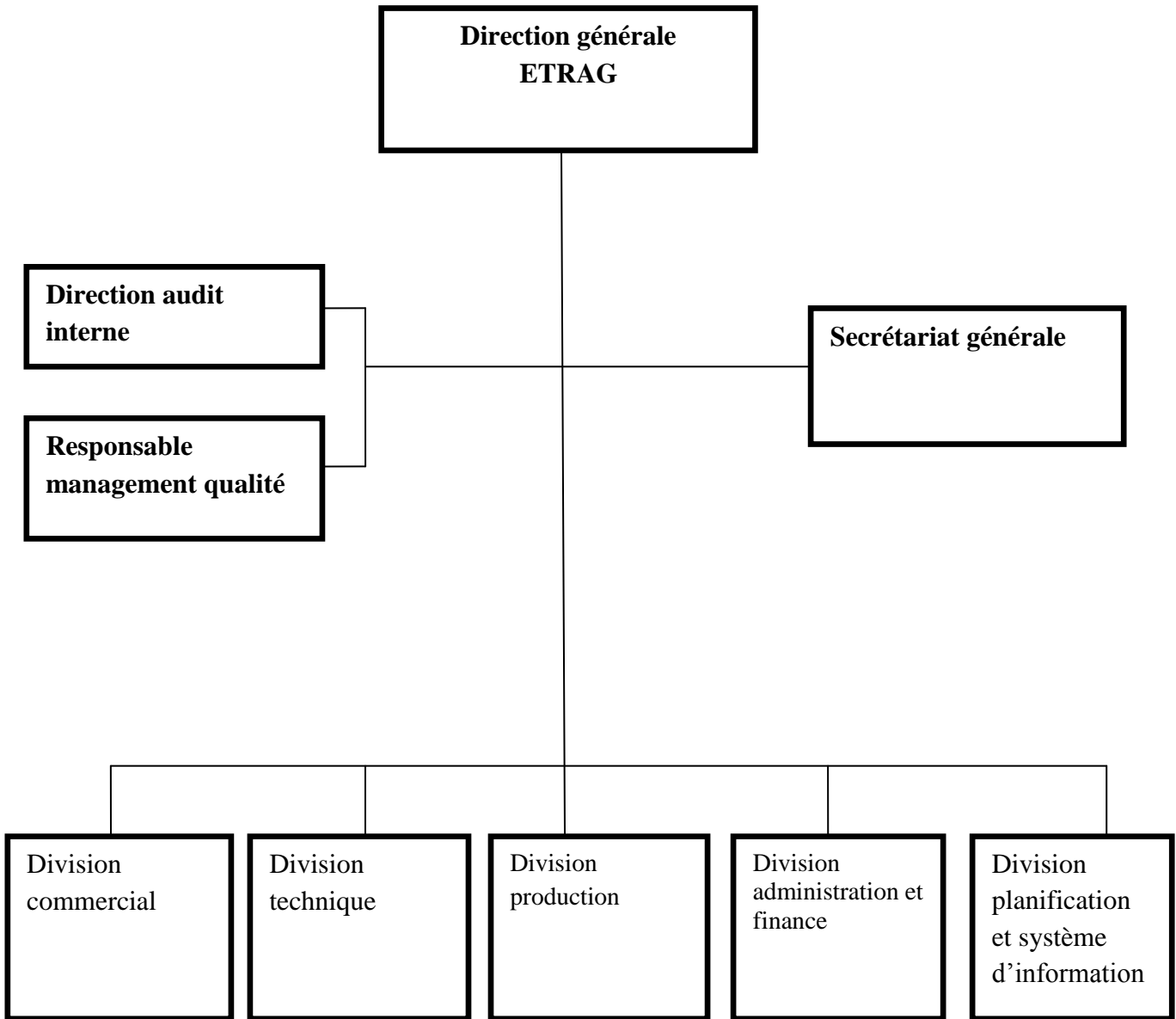
| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Tracteur 70 CV 4RM CX 3.70. • Tracteur 100 CV 4RM CX 100. <p>Marque(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIRTA tracteurs • DEUTZ Moteurs |
| Donnée technique du tracteur fabrique en 2013 | <p>Type : C6807</p> <p>Moteur : diesel Cirta 4 cylindre / refroidissement à air</p> <p>Puissance / Régime nominal DIN 7020 49 KW (68 CV) 2300Tr/Min</p> <p>Couple Moteur : 215.8 N.m à 1550 Tr /min</p> <p>Transmission par chargement de vitesse : 8AV /4 AR</p> <p>Régime de la prise de force : 540 Tr/min</p> <p>Capacité de levage : 2630 kg</p> <p>Embarquement (mm) : 2150</p> <p>Direction mécanique</p> |
| Surface de l’établissement | 33 hectares dont 6.9 couverts |

Source : document interne de l’entreprise

Chapitre 03 : Analyse du processus d’approvisionnement au sein de l’ETRAG

1.3. Organigramme de l’entreprise ETRAG :

Schéma n °11 : organigramme de l’entreprise ETRAG :



Source : doucement interne de l’entreprise

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

1.4. Les divisions et les missions principales de chaque division :

1.4.1. Direction générale :

La direction générale a pour mission principale de définir la politique générale de l'entreprise à long et moyen terme.

1.4.2. Direction audit interne :

Elle chargée de :

- Elaborer et réaliser le programme d'audit interne.
- Dresser un rapport détaillé de contexte à chaque opération d'audit à adresser à la direction générale.
- Veiller à la conformité et l'application et de la réglementation régissant le fonctionnement de l'entreprise ;
- Procéder à des audits inopinés en cas de besoin ;
- Vérifier de la sincérité des informations de gestion fournies par les structures ;
- Rédiger les rapports d'audit
- Proposer des recommandations pour lever les anomalies constatées.

1.4.3. Responsable management qualité :

Elle est chargée de :

- Participer à l'élaboration de politique qualité de l'entreprise
- Mettre en place un système de management de la qualité
- Revoir à intervalle planifiés, le fonctionnement du système de management de la qualité et s'assurer que la sensibilisation aux exigences des clients est encouragée ;
- Rendre compte aux président directeur générale du fonctionnement du système de management qualité ;
- Assister les différentes structures (déterminer les méthodes) dans la surveillance et la mesure des processus pour démontrer leur aptitude à atteindre les résultats planifiés.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

1.4.4. Secrétariat générale :

Les missions principales du secrétariat général sont :

- Coordonner les travaux entre les différentes divisions de l'entreprise
- Superviser le secrétariat de la direction générale, ainsi que les structures qui lui sont rattachées ;
- Prise en charge des réunions du conseil de la direction de l'entreprise ;
- Préserver les intérêts et les biens de l'entreprise ;
- Superviser les différents rapports d'activités de l'entreprise et le rapport de gestion ;
- Superviser les activités externes de l'entreprise.

1.4.5. Division commercial :

- Cette division s'intéresse à l'élaboration de la politique commerciale après approbations par la direction générale ;
- Réaliser des études de marché et la vielle commerciale ;
- Etablir et appliquer après approbation par la direction générale les prix de vente ;
- Veiller au management opérationnel des taches relative à la vente, au recouvrement a la promotion et à la distribution des produits et services ;
- Participer à l'élaboration de la politique qualité.

Elle constituée des directions suivantes :

1.4.5.1. Direction approvisionnement :

Elle englobe :

Département achat :

- Service achat matière brut ;
- Service achat pièce ;
- Service matières consommable et outillage.

Ce département s'intéresse à l'achat des matières brut, les pièces et les matières consommables et outillages pour les transformés en produit fini qui est le tracteur.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

Ce département a pour objectif d'acquérir les biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise et la satisfaction des clients, il aussi suivi des commandes, il s'occupe de la négociation et suivi des prix d'achat.

Donc le département achat lance un avis d'appel d'offre national et internationale qui vas apparaitre dans plusieurs journée, l'envoi des offres s'effectuer par des plis fermé et anonyme à l'adresse de l'entreprise

1.4.5.2. Département transit et administration achat

Service transit et transport ;

Service réception marchandise ;

Service administration achat .

1.4.6. Division technique :

Elle est chargé de :

- Elaboration les méthodes permettant la fabrication ai moindre coût ;
- Vieller à la conformité des produits achetés et fabriqués ;
- Gérer l'ensemble de la documentation technique des équipements et installation de l'entreprise ;
- Veiller à l'application de programme de maintenance préventive de l'entreprise ;
- Veiller à l'application des programmes de vérification et l'étalonnage des équipements se surveillance et de mesure ;
- Etablir les programmes d'investissement et en assurer le suivi.

1.4.7. Division de production :

Elle est chargé de :

- Réaliser le programme de production et prestations de services dans le délai et procède au suivi des réalisations par rapport aux l'objectifs fixes ;
- Respecter le temps alloués ;
- Planifier l'ordonnancement et lancement de toutes les opérations au niveau des ateliers ;

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

- Veiller à l'application stricte de toutes les consignes d'hygiène et de sécurité au sein de l'entreprise.

1.4.8. Division de l'administration et des finances :

Cette division a comme mission principales :

- Assurer le suivi des carrières et la formation du personnel ;
- Elaborer le bilan fiscal et comptable de l'entreprise ;
- Veiller à l'application des exigences légales et réglementaires en matière de protection de l'environnement ;
- Elaborer la politique de développement des ressources humaines.

1.4.9. Division planification et système de l'information :

Parmi les missions principales de cette division :

- Elaborer le programme de production :
 - Planning d'approvisionnement ;
 - Le planning de fabrication.
- Analyser les consommations de matière premières ;
- Mettre en place et la gérer les moyens technique nécessaires au système d'information et prévoir leurs évaluation ;
- Elaborer les études d'organisation.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

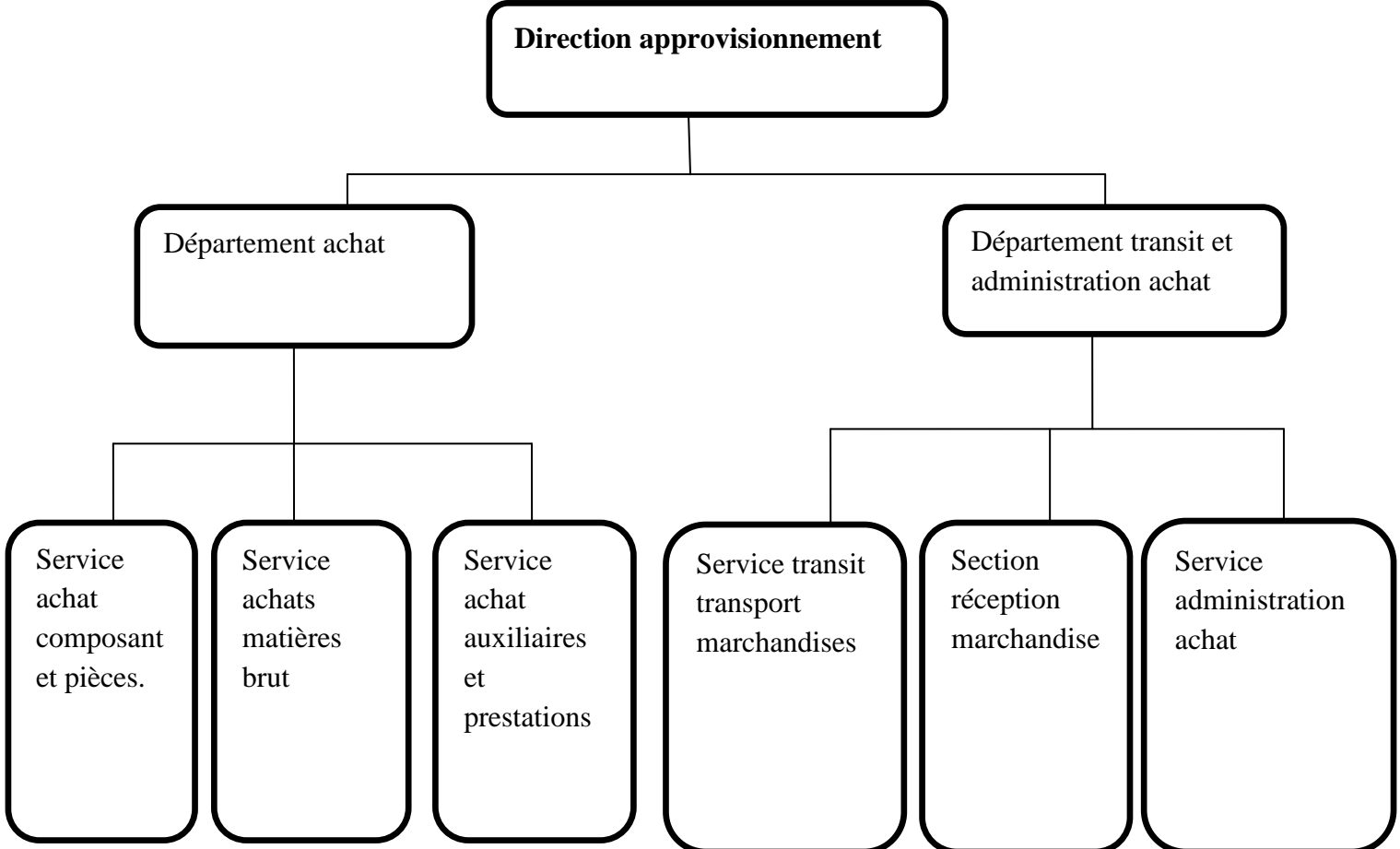
Section 02 : analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG :

Avant de commencer l'analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG il faut d'abord présenter la fonction du département approvisionnement qui se charge de la bonne exécution de ce processus, et à la fin citer les contraintes liées au processus d'approvisionnement afin de donner des recommandations.

2.1. La fonction approvisionnement au sein de l'ETRAG

2.1.1. Organigramme de la direction d'approvisionnement de L'ETRAG

Schéma n° 12 : organigramme de la direction d'approvisionnement de l'ETRAG



Source : doucement interne de la direction d'approvisionnement

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

2.1.2. Les missions de la direction d'approvisionnement de l'ETRAG :

La direction approvisionnement a pour mission de :

- Satisfaire les besoins de l'entreprise dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais conformément à la réglementation en vigueur.
- Préparer , négocier et conclure l'achat relatif aux matière première , aux pièce normalisées , aux pièce spécifiques , à l'outillage , aux pièces de rechanges , en matière auxiliaires et enfin aux fournitures.
- Assurer le suivi des commandes.
- La sous –traitante ETRAG en tant que donner d'ordre au niveau national.
- Suivre l'évolution des prix d'achat.
- Elaboration et mise à jour du fichier fournisseur et de son évaluation.
- Evaluation des opérations d'achat.
- Assurer les opérations de transit et de dédouanement des marchandises.
- La gestion du transport des marchandises.

2.2. Déroulement du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG :

2.2.1. Identification et expression des besoins :

L'objectif principale de ce processus d'approvisionnement est d'alimenter l'outil de production de l'entreprise ETRAG en matière première , articles de conditionnement et d'autre pièce de rechange , en quantité et qualité déterminer et dans les délais impartis , de manière à éviter rupture ou surstocks du produit dans les magasins.

Dans cette étape, on réponde sur deux questions :

- Qui achète ?
- Combien acheter ?

Avant détermination des quantités nécessaires de matières première et article à acheter, entreprise ETRAG procède à des prévisions de vente d'un exercice donnée et ensuite elle élabore un plan de production et par conséquent un plan d'approvisionnement et enfin un volume d'approvisionnement net exercice donnée.

Les besoins exprimé par les services habilités appelés « center de gestion » sous forme de :

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

- Demande d'achat pour les fournitures,
- Plan d'approvisionnement pour les articles de production,
- Note interne pour tout type des Service.

Ce service planning qui aura :

- La création du besoin d'achat en indiquant tous les détails nécessaires (marque, type , N° de série , référence) permettant des biens a acquérir.
- Assembler les différentes demandes d'achat et les classée par numéro d'ordre (demande d'achat numérotées).

Qui doivent être visées par les responsables du centre de gestion et approuvés par les directeurs concernés.

Les center de gestion sont :

➤ **La direction Planification matières (DPM) :**

Pour les articles de production (matières premières , pièces achetée , pièces usinées propre achetées , matière axillaire, les produit de fonderie).

➤ **La direction technique (DTK) :**

Pour l'outillage en générale (outillage machine, outillage à main, matrices ...), les produits de laboratoire et les outil de contrôle , matière , pièce et composants entrant dans la fabrication des prototypes dans le cadre du développement du produit et prestation y afférentes.

➤ **La direction de la maintenance (DM) :**

Pour les pièces de rechange concernant les équipements de production, les installations générales, les engaine roulants, les moyens de manutention et appareil de communication.

➤ **La direction des systèmes d'information (DSI) :**

Pour les consommables, matériel et PR équipements informatiques, moyen de communication

Lié à l'informatique, fournitures de bureau et pré –imprimés.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

➤ **Le département hygiène et sécurité (DHS) :**

Pour les effets et matériel de sécurité.

La direction de l'administration générale et protection de l'environnement (DAPE) :

Pour les différents produits et matériaux de construction utilisés, les outils de maçonnerie, ferronnerie quincaillerie, plomberie, vitrerie, sciure de bois, les produits de nettoyage, le carburant et les bons de carburant.

➤ **La direction ressources humaines (DRH) :**

Pour les besoins de la documentation, les médicaments et le matériel paramédical (consommable).

➤ **La direction commerciale (DC) :**

Pour les fournitures d'emballage des pièces de rechange, service et articles de publicité.

Les besoins reçus sont enregistrés par le secrétariat de la DAP, remis au directeur de la DAP pour contrôler de la conformité et des latitudes puis approbation et diffusés aux structures acheteuses habilitées pour procéder à l'appel à la concurrence.

2.2.2. Passation des marchés :

2.2.2.1. Choix du mode d'appel à la concurrence :

La direction d'approvisionnement choisit le mode d'appel à la concurrence conformément aux latitudes définies au point ci-dessous

- Consultation sélective, dont les soumissions sont à caractère anonyme, pour :
 - La matière, pièces et composants spécifiques au produit d'ETRAG et nécessitant au préalable un certificat d'homologation.
 - Outillage spécifique au produit (tracteur).
- L'appel à la concurrence (appel d'offre ouvert ou restreint, consultation) pour :
 - La matière, pièce et composant standards et normalisés
 - Les achats auxiliaires.
 - Les services.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

- **Gré à gré :** c'est la procédure d'attribution, d'un marché à un partenariat cocontractant sans appel formel à la concurrence, le gré à gré peut revête la forme d'un gré à gré simple ou d'un gré à gré après consultation.

L'entreprise ETRAG a recours au gré à gré simple dans le cas suivant :

- Les marchés conclus entre les EPE relèvent de la SGP EQUIPAG ou les filiales, dont le capital est détenu directement ou indirectement par un même group de sociétés avec leurs sociétés mères.
- Les marchés conclus entre les EPE relevant de différents secteurs d'activités, au titre de la promotion de production nationale. ce mode de passation des marchés peut être élargi, le cas échéant, aux entreprises privées.
- Dans le cadre de la promotion de la sous –traitant industrielle nationale.
- Quand les achats ne peuvent être exécutés que par un partenaire cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique, soit à titre exclusif, le procédé technologique retenu par l'entreprise.
- Dans le cas d'approvisionnement urgent destiné à sauvegarder le fonctionnement de l'entreprise, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues.
- Pour les marchés de fournitures dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel formel à la concurrence.

➤ **Gré à gré après consultation :**

L'entreprise ETRAG a recours au gré à gré après consultation dans le cas suivants :

Quand l'appel à la concurrence s'avère infructueux, lorsque il, réceptionné une seule offre ou lorsqu' ' aucun offre ou seulement une offre est pré –qualifié techniquement.

Pour les marchés de fournitures déjà attribués qui ont fait l'objet d'une résiliation, et dont la nature ne s'accommode pas avec les délais d'un nouvel appel à la concurrence, le recours par l'entreprise au gré à gré après consultation , dit se faire sur la base du même cahier des charges.

Chapitre 03 : Analyse du processus d’approvisionnement au sein de l’ETRAG

2.2.2.2. Préparation du dossier pour l’appel à la concurrence :

Selon les seuils, un dossier d’achat est constitué. Ce dossier est composé d’un cahier des charges et un projet de contrat ou d’une demande d’offre et éventuellement d’un projet de contrat.

Le projet de contrat est visé par la structures concernées, le juridique et les finance avant d’être présenté à la CME pour validation.

Le tableau suivant représenta les attitudes et les seuils

Tableau n°4 : latitudes et seuils

| N° | Seuil (montant en TTC) | Mode de passation | Contrat | CEO | CME |
|----|---|-------------------|---------|-----|-----|
| 1 | Fourniture ≤20000 DA Service ≤ 10000 DA | A | X | X | X |
| 2 | 20000DA <fourniture <500000 DA 10000 DA <service < 200000 DA | B | X | X | X |
| 3 | 500000 DA< fournitures <8 MDA 200000 DA< service < 4MDA | C | ✓ | X | X |
| 4 | 8 MDA≤ fournitures≤ 100 MDA 4 MDA ≤service ≤20 MDA | D | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5 | Fourniture >100 MDA Service > 20 MDA | D | ✓ | ✓ | ✓ |

Source : doucement interne de l’entreprise

X → non

✓ → Oui

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

➤ **Légende du mode de passation :**

A : commande conjoncturelles non répétitives : gré à gré

B : consultation gré à gré

C : consultation d'au moins trois fournisseurs qualifiés.

D : appel à la concurrence (appel d'offre ouvert ou restreint, consultation).

2.2.2.3. Validation du dossier achat :

Si le seuil du marché est atteint, la chaire des charges et le projet de contrat sont soumis à l'examen de la commission des marches de l'entreprise CME, préalablement au lancement de la procédure d'appel à la concurrence.

Dans ce cas, la commission des marches de l'entreprise CME doit examiner le dossier (cahier des charges + projet de contrat) dans un délai ne dépassant pas sept 07 jours, et donner un avis :

- **Favorable** concrétisé par une visa apposé sur toutes les pages du cahier des charges et projet de contrat qui donne aval à la structure concernée pour le lancement de l'appel à la concurrence.
- **Défavorable** dûment motivé, la structure concernée dit lever toutes les réserves avant de remettre le dossier de nouveau à la commission des marches d'entreprise CME pour approbation.

Le visa de la commission des marches d'entreprise est valable pour une durée 1 année à compter de sa signature, passé cette durée, le dossier est soumis de nouveau à l'examen de la CME.

La direction des approvisionnements est dispensée du visa préalable de la commission des marchés pour les opérations à caractère répétitif et /ou de même nature, lancées sur la base d'une chaire des charges –type déjà approuvé, dans la limite des seuils de compétence prévus elle en est aussi dispensée pour les achats n'atteignant pas le seuil du marché.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

2.2.2.4. Lancement de l'Appel à la concurrence :

Dans le cas de l'appel à la concurrence, la direction des approvisionnements transmet le dossier (cahier des charges + projet de contrat) au juridique, par note compensant les informations nécessaires sur l'appel à la concurrence (Numéro, objet et mode, la date limite de dépôt des offres, la date et l'heure d'ouverture des plis ...), pour l'enregistrer dans le registre AD-HOC et procéder au lancement de l'appel à la concurrence, soit par :

- Insertion d'un avis d'appel d'offre ouvert ou restreint ;
- Consultation sélective par voie postale ou électronique.

2.2.2.5. Retrait des spécifications techniques :

Selon les seuils prédéfinis, les spécifications techniques sont transcrites soit sur une demande offre DO adressée directement aux fournisseurs soit sur un cahier des charges CC retiré par les fournisseurs auprès paiement de la caution exigée par virement bancaire. Les fournisseurs qui ne peuvent pas présenter à l'entreprise ont la possibilité de recevoir le cahier des charges CC par courrier électronique sous condition de transmettre l'ordre de virement de la caution.

Le juridique enregistre les fournisseurs ayant retiré le cahier des charges CC dans le registre AD-HOC et classe les copies des ordres de virement.

2.2.3. La réception des offres et le choix des fournisseurs :

2.2.3.1. Réception des offres :

Les offres non anonymes sont réceptionnées par la direction des approvisionnements DAP.

Les offres anonymes peuvent parvenir soit par postale ou par porteur, elles sont reçues par le Bureau d'ordre BO qui enregistre et les remet immédiatement au juridique.

La direction juridique DJ enregistre les offres reçues dans le registre AD-HOC, elle est tenue de grand, sous sa responsabilité, les plis jusqu'à leur ouverture.

2.2.3.2. Le choix définitif des fournisseurs :

Se fait au niveau de la commission des marchés qui les organes de contrôle interne, il s'agit des commissions classiques :

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

- ❖ Commission d'ouverture des plis.
- ❖ Commission dévaluation des offres.
- ❖ Commission des marchés.

2.2.3.2.1. Ouverture des plis :

48 heures avant le tenue de la séance d'ouverture des plis ; le président de la commission d'ouverture des plis COP convoque membres de la commission à y assister.

A la date d'ouverture des plis, le secrétaire de la commission d'ouverture des plis COP récupère les plis du juridique et le registre AD –HOC afin de procéder à l'ouverture.

La commission d'ouverture des plis dresse, séance tenant, un procès - verbal et le transmet dans les 24 heures qui suivent au président de la commission d'évaluation des offres CEO et à la direction générale DG.

La direction de l'approvisionnement DAP sera destinataire du PV et des offres.

Les missions de la commission d'ouverture des plis :

- De constater la régularité de l'enregistrement des offres un registre AD-HOC.
- de dresser la liste des soumissionnaires dans l'ordre d'arrivée des plis de leurs offres, avec l'indication du contenu, des montants des propositions et des rabais éventuels.
- D'apposer le cachet de la COP sur tous les doucement exigés des plis ouverts la COP se réunit valablement avec la présence d'au moins trois membre.

2.2.3.2.2. Evaluation des offres :

La direction des approvisionnement DAP procède à l'analyse des offres sur la base des critères et de la méthodologie prévus dans le chaire des charges.

La direction des approvisionnements DAP établit un tableau comparatif des offres TCO rapport dans lequel il propose un classement des offres et les transmet à la commission d'évaluation des offres CEO dans un délai ne dépassant pas les 15 jours à compter de' la date de réception du dossier de la commission d'ouverture des plis COP.

Le président de la commission d'évaluation des offres CEO procède à la ventilation du dossier et des convocations aux membres de la commission dans 72 heures qui suivent.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

La commission d'évaluation des offres CEO analyse le tableau comparatif de s'offres TCO et le rapport et classe les offres afin retenir conformément au cahier des charges l'offre la plus avantageuse basée sur l'aspect « qualité – prix – délai ».

La commission d'évaluation des offres CEO veille à ce réserves formulées par la commission d'ouverture des plis COP soient levées, contrôle la conformité du tableau comparatif des offres TCO.

La commission d'évaluation des offres CEO peut rejeter une offre dans ce cas elle doit argumenter sa décision.

La commission d'évaluation des offres CEO dresse, séance tentant un procès – verbal et le transmet dans les 24 heures qui suivent à la direction générale.

La direction des approvisionnements sera destinataire du PV et des offres.

D'après notre analyse , on remarque que ETRAG dès sa création a développé une vielle stratégiques pour suivre et s'informer de manier différée et continue en tempe réel) le développement et l'évolution, économique mondial afin de découvrir une nouvelle entreprise capable de satisfaire leurs besoins et cela dans le but d'éviter la dépendance d'un unique fournisseur et créer un atmosphère de concurrence pour avoir les meilleurs prix , délai de livraison et terme de paiement , service après vente ...etc.

D'autre part, s'informer des constructeurs qui doivent être rachetés ou bien absorbés par d'autre entreprise et celle qui sont à la limite de déposer le bilan (prévoir de changer de constructeur) à partir de la ils arrivent à déterminer quels sont les fournisseurs les plus :

- Sérieux (respect des délais de livraison, expédition la totalité du matériel demande).
- S'avoir- faire (connaisseur dans le domaine de leur activité).
- La compétence technique du fournisseur (formation du personnel, existence et taille du bureau d'étude, complexité technique des produits réalisés...).
- La capacité du fournisseur à apporter une aide technique a l'entreprise.
- Sa capacité d'innovation.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

2.2.4. Attribution des marchés ou commande :

La direction des approvisionnement contact les soumissionnaire retenu pour négociation un rapport des présentation du marchés est établi par la direction des approvisionnement ou la structure concernée et transmis aux membre de la commission des marchés de l'entreprise CME dans un délai de 04 jours avant le tenue de la réunion . Le rapport doit retracer tous les travaux effectués après la décision de la commission d'évaluation des offres CEO et argumenter tout changement.

Ce rapport doit être accompagné des doucement essentiel tels que : le tableau comparatif des offres TCO, PV d'ouverture des plis, PV d'évaluation des offres, les différents PV de la négociation et le projet de contrat.

La commission des marchés de l'entreprise se réunie dans les deux 2 jours ouvrables à compter du dépôt du dossier compter auprès du secrétariat de cette commission pour l'examiner et donner son avis (favorable, défavorable ou rejet)

La commission des marchés de l'entreprise dresse, séance tentante, un procès – verbal et le transmet dans les 24 heures qui suivant aux membres de la commission des marchés de l'entreprise, à la direction générale et la direction des approvisionnements.

Lorsque la direction des approvisionnements à la passation d'un marché ayant fait l'objet d'un visa de la commission des marchés, elle doit obligatoirement l'informer et apporter les justifications nécessaires.

La commission des marchés de l'entreprise veille à ce que toutes les conditions visant à sauvegarder les intérêts de l'entreprise soient réunies et apporte son assistance en matière de préparation et planification et de formalisation des marchés.

La CME est chargée du contrôle à priori des marchés ou avenants des marchés envisagées par les structures de l'entreprise dans le cadre de l'activité d'ETRAG.

L'avenant est soumis à l'examen de la CME lorsqu' il modifie. :

- La dénomination d es parties contractantes.
- Les garanties techniques et financières.
- Le délai contractuel.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

- Le montant du contrat.

D'après notre entretien avec l'acheteur, la préparation de la négociation est la phase la plus importante pour l'acheteur au sein de l'ETRAG. Cette préparation permet à l'acheteur d'être performant car il précise tous les éléments de la négociation en mémoire.

- Ce qu'il doit négocier.
- Ce qu'il veut obtenir.
- Ce qu'il peut concéder.
- Comment il souhaite conduire l'entretien.

Il met donc plus de chances de succès de son côté, et la négociation sera plus fructueuse, pour l'acheteur la négociation se déroule dans son entreprise car il sera sur son terrain et aura toutes les informations nécessaires à sa disposition. Pour les achats où la partie technique est sensible, le correspondant technique intervient au début de l'entretien pour négocier les points techniques d'un support de l'acheteur.

Le responsable d'achat réunit l'ensemble des informations dont il aura besoin pour préparer, puis conduit sa négociation :

- Les informations techniques concernant l'objet de la négociation, (définition des besoins et charge éventuelle).
- Les informations commerciales concernant l'achat.
- Prix et conditions d'achat.
- Les prix et conditions d'achat proposés par les autres fournisseurs.

Les informations concernant le fournisseur :

- La taille de l'entreprise.
- Année de création.
- La capacité financière.
- La disponibilité des produits.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

D'après notre recherche, la négociation au sein ETRAG est basée sur les éléments suivant :

- Le prix.
- La qualité des produits.
- Condition des règlements.
- Granité technique.
- Remise de fin d'année et la quantité minimum par livraison.

L'acheteur au sein ETRAG fait en sorte, par son attitude, d'instaurer un climat positif coopératif et de confiance pour le bon déroulement de la négociation il doit connaître :

- L'évolution du produit à acquérir.
- La concurrence à l'achat.
- La motivation du fournisseur à vendre ce produit.
- Les avantages du produit proposé.

2.2.5. Etablissement des contrats :

Après l'examen des soumissions par différentes commissions et le choix des fournisseurs par la commission d'attribution des marchés, la structure d'approvisionnement.

Doit établir selon des cas prédéfinis « **latitudes et seuils** » un bon de commande BC ou un contrat au fournisseur retenu

Le bon de commande doit faire l'objet d'une confirmation du fournisseur avant son exécution.

Le contrat est établi en 05 exemplaires :

- 01 copie pour la direction générale
- 01 copie pour le fournisseur.
- 01 copie pour les finances.
- 01 copie pour la DAP.
- 01 copie pour le juridique.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

Ces contrats définissent, les droits et les obligations des deux parties (acheteurs et fournisseurs) à l'occasion de fourniture et de l'acquisition des matières première et article de conditionnement conformément à la chaire des charges.

Le contrat se présente sous cette forme :

- ❖ Une page de garde intitulée.
 - ETRAG spa.
 - Contrat des fournitures.
 - ETRAG / fournisseur.
 - Numéro du contrat / l'année d'établissement du contrat.
- ❖ Dan ce dernier, il été convenu et arrêté les articles

2.2.6. Passation et suivi des commandes :

2.2.6.1. Passation des commandes :

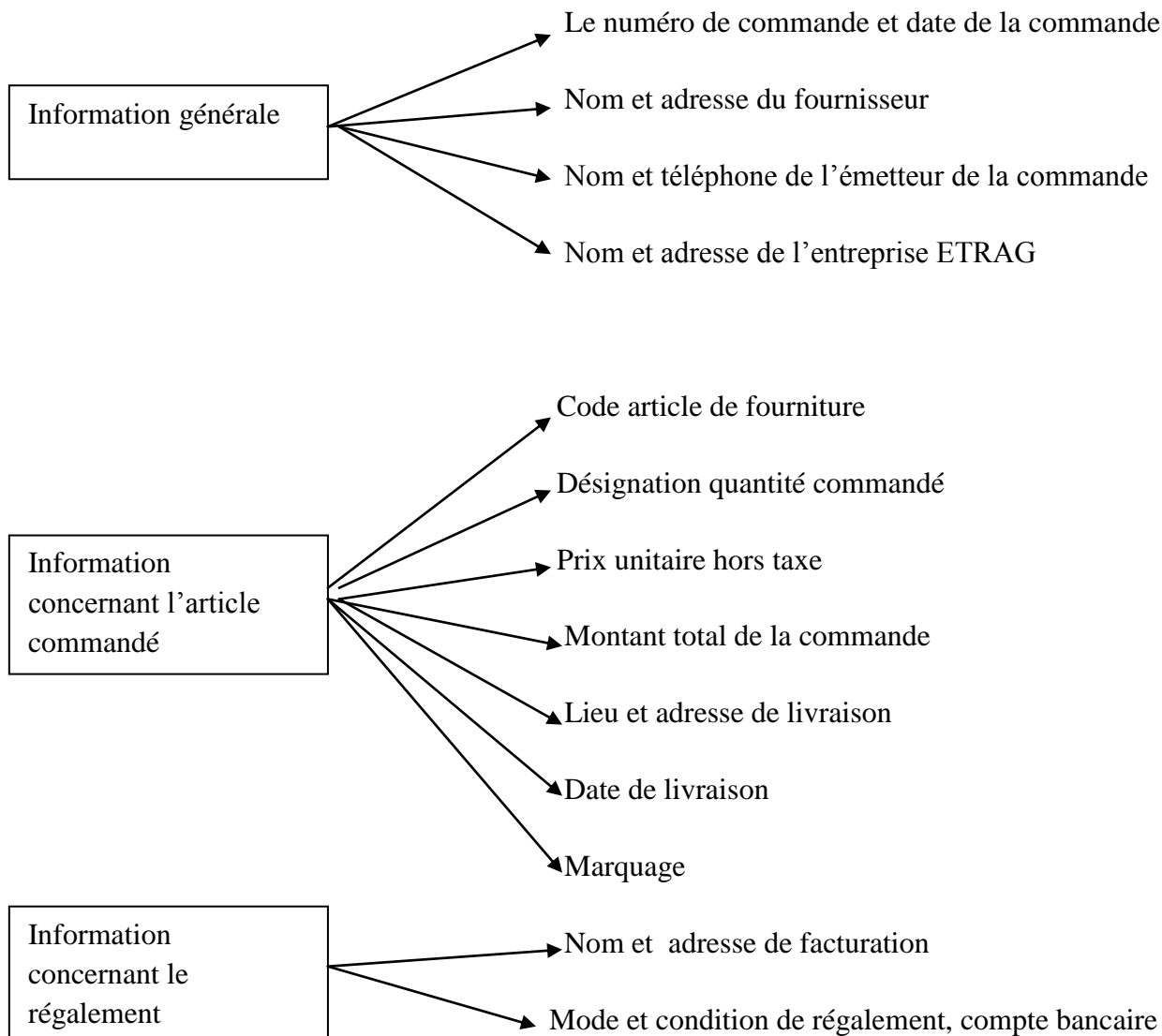
Sur la base de contrat signé selon le cas (seuil), le responsable des approvisionnements passant des commandes partielles auprès de fournisseur retenu pour la fourniture des intrants selon leurs besoins sus moment.

Cette opération est concrétisée par un bon ce commande BC.

L'acheteur au sein ETRAG utilise le bon de commande comme un moyen de transmettre le besoin au fournisseur retenu.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

Le bon de commande comporte les informations suivantes :



L'acheteur ait une délégation de signature (bon de commande) , si non le faire par les finance

En fin le bon de commande est adressé au fournisseur par fax, mail ou par courrier.

2.2.6.2. Suivi des commandes :

Une fois que la commande a été adressée au fournisseur, l'acheteur s'assure que le fournisseur respect la date de livraison, et la quantité commandé ; lorsque le fournisseur adresse une conformation de commande ou un accusé de réception de commande, l'acheteur vérifie que les termes de la confirmation de commande ou un accusé de réception de commande. il porte une attention particulière au prix, aux quantités et aux délais de livraison.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

Après enregistrement de la commande par le fournisseur, une confirmation de commande est envoyée à l'acheteur en précisant la disponibilité de différent, la date de livraison et le prix total de la commande.

Au moment de la livraison une version électronique du bon de livraison est adresse par mail à l'entreprise facilitera le rapprochement de la facture.

L'entreprise ETRAG bénéficie de la facturation en ligne, elle reçoit une facturation électronique de la part de fournisseur.

2.2.7. Paiement

2.2.7.1. Achat étranger :

2.2.7.1.1. Paiement par lettre de crédit :

Ce mode de paiement consiste au transfert du montant de la commande par canal bancaire vers la banque du fournisseur. Ce montant ne sera crédité au compte du fournisseur que contre présentation des doucement originaux justifiant l'expédition des articles commandés conformément aux clauses convenues.

2.2.7.1.2. Paiement par transfert libre :

Dès expédition de la marchandise le fournisseur transmet de doucement directement à ETRAG. L'acheteur communique le dossier d'importation au service transit qui établit une demande de domiciliation puis une demande de paiement au service trésorerie

Pour l'importation des fournitures, le montant limite pour ce mode de paiement est de (4MDA) quatre million dinars par an.

2.2.7.1.3. Paiement contre remise documentaire :

Ce mode de paiement consiste à régler le montant relatif à la commande dès réception des doucement originaux par canal bancaire et embarquement de la marchandise afférente au BC.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

2.2.7.2. Achat local :

2.2.7.2.1 Paiement à terme :

Le fournisseur livre la marchandise avec un facteur et un bon de livraison BL, son paiement s'effectuera conformément aux accords contractuels, par la transmission de l'acheteur à la comptabilité des doucement suivent : une copie du bon de commande BC, facteur et bon d'entrée BE.

2.2.7.2.2. Cas paiement au comptant :

Le service trésorière délivre un chèque au service achats concerné sur la bas des doucement ci-après :

- Une demande de paiement ;
- 02 copies du bon de commande ;
- 01 copie de la facture.

A la livraison de la marchandise après établissement du bon d'entrée BE le fournisseur reçoit le chèque après son visa sur la remise de chèque.

Les doucement justificatif du dossier achat doivent être transmis à la direction des finances et comptabilités DFC.

2.2.8. Embarquement et arrivé des marchandises :

2.2.8.1. Assurance :

C'est une mission qui est assigné au service et contentieux, il, prend en charge l'assurance de marchandises importée par voie maritime ou aérienne.

Le fournisseur envoie à l'acheteur par fax préavis d'expédition « 48heurs » avant la date d'embarquement de la marchandise en lui mentionnant l'information suivant :

- Numéro de la commande et /ou contrat ;.
- Montant du matériel.
- L'itinéraire.
- Le nom du navire / vol.
- Colisage.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

- Le point brut.

A l'arrivé de préavis d'expédition ce service commence l'action de l'assurance en remplissant un avis d'aliments en quatre 04 exemplaires :

- L'exemplaire n°01 : pour la CAAT ;
- L'exemplaire n°02 : pour le service juridique ;
- L'exemplaire n°03 : pour le service douane ;
- L'exemplaire n°04 : pour les archives.

La section contentieux s'occupe de la marchandises arrivé, perdue ou endommagées et intervient auprès de l'assureur, un expert est dépêché sur les lieux (port , aéroport) afin de rédiger un PV détaillé (quantitatif).

2.2.8.2. Le dédouanement des marchandises :

Au moment de l'arrivé de la marchandise au port elle doit être dédouanement, pour qu'elle puisse être consommé au utilisée, cette tâche est accomplie par les services transit, consternant le matériel dédouané au port (agence de transit) et l'aéroport (agence de transit).

Ces agence informent la ETRAG /DAP .service transit, de l'arrivé des marchandises, et leurs caractéristique.

Le dossier de dédouanement :

ETRAG récupères ses marchandise à partir des doucement originaux de l'expédition que le fournisseur a envoyé pour le service transit, le dossier de dédouanement comporte :

- Connaissance ou LTA.
- Certificat de colisage.
- L'avis d'aliment ;
- Facteurs définitives ;
- Engagement en douane ;
- La commande.

D'après les entretiens effectués par l'entreprise dans le but d'atteindre la mission de l'agent de dédouanement de l'entreprise on trouve que ce dernier à récupérer les doucement essentiels pour le dédouanement, et engager la procédure de transfert du matériel du port vers les

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

magasins de douane et rédiger un ordre de transport, sur lequel il mentionne les informations du matériel enlevé du port vers les magasins sous douane.

2.2.8.3. Réception de la marchandise ou service :

Dans le cas d'un achat local, la marchandise est livrée au service réception en présence de l'acheteur ; quant à l'achat de l'étranger, la marchandise est livrée au service réception par l'agent de transit.

Le service réception marchandises vérifie si chacun des livraisons est conforme quantitativement, délivre un bon de réception et transmet les échantillons au service contrôle concerné pour un contrôle quantitatif.

Si une non- conformité est constatée, un rapport de contrôle d'entrée de la marchandise est établi par le contrôle qualitatif.

Sur la base de ce rapport, la direction des approvisionnements DAP contacte le fournisseur pour le remplacement de la marchandise non conforme ou l'expédition des manquants.

Dans le cas d'un achat de service, la réception est sanctionnée par l'apposition de la mention « service fait » sur la facture.

Avant d'accepter le déchargement de la livraison dans l'usine, le magasinier dans l'usine s'assure qu'elle correspond bien à une commande en attente. Il consulte le « bordereau de livraison ou BL » joint à la marchandise et recherche la commande à laquelle il correspond. Si la livraison ne correspond à aucune des commandes de l'entreprise, la livraison sera rejetée.

Lorsque la commande correspond à la livraison, après déchargement, mais avant le départ du transporteur, le magasinier compare la quantité de marchandises livrée avec celle indiquée sur le BL ; afin d'émettre une réserve sur le bon de transport en cas de différence.

Si cela se produit, il doit immédiatement faire part à l'acheteur pour règle le litige avec le transporteur. Le magasinier vérifie également la conformité de la livraison et des douaniers, et appose un cachet sur le bon de livraison du fournisseur indiquant (conforme à la demande).

En fin un contrôle quantitatif qui porte sur trois points essentiels :

- Vérifier que les articles reçus correspondent à ce qui a été demandé ;

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

- Inspecter les matières afin détecter les anomalies ;
- Inspecter les matières afin détecter les anomalies visibles ;
- Contrôler les articles les plus sensibles avec une plus grande rigueur.

En cas de la non-conformité qualitatif, constatée par l'acheteur, le fournisseur devra remplacer gratuitement les fournitures litigieuse dans un délai à convenir d'un commun d'accord ne dépassant pas le mois.

Etant entendu que l'acheteur devra informer le fournisseur dès la constatations de la non – conformité qualitative des fournitures.

Il est entendu que le fournisseur supportera intégralement les frais de frets, transports, assurance, taxes, droit de douane et autres en découlant.

En cas le fournisseur ne respecte pas le délai de livraison de marchandise prévue, il sera fat application à ce dernier des pénalités de retard.

Mais l'acheteur ETRAG, aura faculté, en dépit d'application du maximum du montant des pénalités de retard visées au présent article résilier le présent contrat et ce aux trots exclusif du fournisseur.

En cas de force événement qui constitue une force majeurs les deux parties contractantes seront momentanément déliées totalement ou partiellement de leur obligations, la partie qui invoque le cas de force majeurs, devra aussitôt adresser une notification expresse à l'autre partie accompagnée de toutes les informations circonstancielle utiles, dans les dix jours calendaires.

Les obligations, effectuées par une force majeure, seront prorogées automatiquement d'une durée équivalente au retard entrainé par la survenance de cette dernière. Cette prorogation n'entrainera pas des pénalités à la charge de la partie à laquelle les obligations incombent ; le reste des obligations contractées aux termes des présentes seront valables.

Chapitre 03 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG

2.2.9. Transmission du dossier achat à la direction des finances :

Après la réception des marchandises, la direction commercial transmet le dossier vers la direction de finance qui constituer de :

- Dossier du service des approvisionnements (dossier transit +dossier bancaire).
- Doucement de la gestion des stocks (fiche des coûts).
- Doucement du service réception (avis de réception + bon de livraison)

Section 03 : les points forts et les points faibles et les propositions d'amélioration :

Le processus d'approvisionnement contient des points forts et point faibles :

3.1. Les points forts :

- Savoir faire et expérience dans le domaine des approvisionnements.
- La présence des notes d'opportunité explicites augmente le caractère justifié du besoin exprimé.
- Suivi rigoureux du processus approvisionnement.
- Moyen matériels et humaine.

3.2. Les points faibles :

- Les Longus étapes et la complexité de processus d'approvisionnement.
- Manque d'information au moment opportun sur les produits à acheter.
- Lenteur de la passation des marchés.
- Lenteur dans l'élaboration des cahiers des charges.
- Manque de motivation par les employés.
- Manque la coordination entre les différents services.
- La dépendance envers les fournisseurs étrangers.

3.3. Les recommandations :

- Procéder rapidement aux regroupements de l'ensemble des besoins.
- Accélérer le cheminement de dossier d'appel d'offre.
- Exiger de l'utilisateur final l'expression de ses besoins avec tous les paramètres et détails nécessaires.
- Chercher des fournisseurs locaux capables de satisfaire les besoins de l'entreprise.
- Une diversification des fournisseurs afin d'assurer une stabilité quantitative de la matière première.
- Recruter les acheteurs compétents.
- Mettre en place une gestion optimale « la gestion des stocks ».
- Mettre en place une veille technologique.
- La coordination de la fonction d'approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise afin de déterminer une bonne expression des besoins.

CONCLUSION

GÉNÉRALE

Conclusion générale

L'approvisionnement est une fonction vitale pour le développement de toute activité que soit commerciale ou industrielle.

Lors du stage que nous avons effectué au sein d'ETRAG, plus précisément au département d'approvisionnement, nous avons pu constater l'importance accordée à cette fonction.

La structure d'approvisionnement de l'entreprise ETRAG englobe les opérations d'achat et de transit.

Les missions principales de cette structure sont d'assurer des approvisionnements des besoins pour les utilisateurs et préparer les commandes et conclure l'achat relatif aux matières premières, aussi assurer les opérations de transit et de dédouanement des marchandises,

Le bon fonctionnement de cette direction facilite les tâches, aux divers utilisateurs d'acquiescer leurs matériels.

Notre étude nous a donc permis de mettre en lumière les différentes étapes du processus d'approvisionnement qui sont :

- Identification des besoins
- Attribution des marchés
- Etablissement de contrat
- Le paiement
- Embarquement et arrivée de la marchandise (assurance, réception des marchandises)

L'entreprise ETRAG fournit beaucoup d'effort pour améliorer et optimiser son processus d'approvisionnement afin de préserver son image de marque sur le marché.

À l'issue de cette étude nous avons relevé quelques insuffisances suivantes :

- Lourdeur de la procédure dans le processus d'approvisionnement.
- Manque de communication entre quelques structures de l'entreprise.
- Manque de disponibilité en cas d'épidémie ou lorsque la demande est importante.

Conclusion générale

Toutes les remarques citées précédemment permettent de confirmer nos hypothèses et infirmer d'autres :

Donc, L'hypothèse infirmée est que la dépendance d'un seul fournisseur, elle exerce un impact positif sur le processus d'approvisionnement, parce qu'en cas de problème ETRAG ne peut pas s'approvisionner rapidement, c'est pour ce la qu'un élargissement de fournisseur permet un bénéfique pour l'entreprise.

Ce stage que nous avons menée au sein du département d'approvisionnement de ETRAG, nous a permet d'acquérir non connaissance sur le processus d'approvisionnement, et permise de mieux comprend le déroulement du processus d'approvisionnement.

Nous aimerons que notre étude fera appel à d'autre, pour suivre la continuité afin d'enrichir ce thème.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Les ouvrages :

- PIMOR Yves, FENDER Michel « logistique : distribution, production, soutien », 5^{ème} édition, Dunod ;Paris,2010 .
- BELACEL (Saïd Mohamed), la gestion des stocks, édition GESTION, Alger 1994
- BLGLIN (Gérard), BRUEL (Olivier) : mangement industriel et logistique, édition ECONOMICA ,2^{ème} édition, Paris 1996
- BRUEL .Olivier « politique d'achats et gestion des approvisionnement », édition DUNOD, paris, 1996
- DORNIER Philipe, FENDER Michel « la logistique globale », édition ORGANISATION, Paris, 2001
- DURAND, (Jean Paul) : le langage des achats', édition METHODOEDS ET STRATEGIE, 1995
- F. Blondel « Gestion de la production, édition, Dunod, Paris 1997
- Gérard BAGLIN et Olivier BRUEL : « management industriel et logistique », 6^{ème} édition, édition ECONOMICA. 2013
- LEEDERS, FEARON et NOLLET : la gestion des approvisionnements et des matières, édition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998
- Lionel AMODEO et Farouk YALOU, logistique interne. Paris
- MORIN (Michel) : comprend la gestion d'approvisionnement, les édition d'organisation ,2^{ème} édition, Paris 1985 .
- PACHE (Gilles) et SAUVAGE (Thierry) : la logistique enjeux stratégique, 2^{ème} édition VUIPEBRET ENTREPRISE .Paris 1999,
- PAVEAU (J) , DUPHIL(F) , Exporter, édition FOUCHER ,Paris ,2003
- PERSON.H « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition Maxima, 2000
- RAMBAUX (A), Gestion économique des stocks, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 1997
- SAMI (Alexander) , stratégie logistique , édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris ,2001
- SOHIER Joël, SOHIER Devant « logistique » , 7^{ème} édition, VUIBERT, Paris 2013
- TEXIER (D) : la logistique d'entreprise, édition DUNOD. Paris ,1996

- ZARMATI (Pierre), la pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 1996.

Travaux universitaires :

- KARDACHE Katia , MADANI Soheir : Le marketing achats dans la chaine approvisionnement, cas : SONATRACH, institut National de Commerce, 2006.
- MACHACHE Madjid , MAHIOUZ Ahmed : La gestion des stocks et le système d'approvisionnement au sien d'une entreprise, Cas : la société nationale des véhicules industriels SNVI , ENSSEA ex –INPS 2013-2014 .

- **Site internet :**

Www. ETRAG. DZ.

- **Entretiens :**

Informations fournies par la direction approvisionnement d'ETRAG.

L'information obtenue suite à une interview avec le responsable des approvisionnements au sein d'ETRAG.

ANNEXES

Annexe 02 :



EPE - SPA
ETRAG

N° FOURNISSEUR

| |
|------------|
| Dossier N° |
| DI N° |
| PT N° |

Achats :

Fournisseur

Adresse Pays

N° Fax N° Tél. Personne à contacter

Demande d'achat N° du Emetteur

Nature du produit

Bon de commande N° du Confirmation du

Marché N° du Visa CMU-CME-CNM N° du

Montant : Devises Taux conversion CUZDA

Conditions d'achat Ex Usine - FOB - C & F - Rendu dépôt Rendu site

Mode de paiement Comptant - Chèque N° Accréditif - contre document Traite à

Observations

APPROVISIONNEMENTS :

Nombre de cadence Expédition N° du (délai prévu)

Navire / Avion Provenance

Connaissance / LTA N° du

Arrivé le A

Nombre de colis Poids brut Poids net

Documents reçus le Avis d'aliment N° du

Documents transmis : à Sec Transit le à TDT le

Franchise N° du Montant

D15 N° du D3 N° du

Dédouané le Enlevé le

Reçu le BE N°


Paiement effectué le Par

Listige - Nature Rapport N° du

Réglé le BE N° du Avoir N° du

| | Acheteur | CSV Achats | Transit | Adm. Achats |
|-----------|----------|------------|---------|-------------|
| Nom | | | | |
| Date | | | | |
| Signature | | | | |

Annexe 03 :


 المؤسسة العمومية الاقتصادية
 مؤسسة الجزارات الفلاحية
 EPE - SPA capital de 4 005 000 000 DA
 ENTREPRISE TRACTEURS AGRICOLES
 Oued Hamimime BP 74 Khroub Centre
 CONSTANTINE 25100 ALGERIE
 Tél. : (031) 95 52 09 - 95 54 12 à 17
 Fax : (031) 95 53 25
 Banque: BADR 003 00836 009371300084
 Agence 836 EL Khroub
 RC N°: 25/00 - 0068395 B 09
 NIS : 000925069029240
 N°d'imposition : 25063781008

مؤسسة الجزارات الفلاحية ، صندوق البريد 74 الخروب وسط بقسنطينة (الجزائر)

COMMANDE N°
 N° de commande à rappeler dans toute correspondance

N/Réf
 V/Réf
 Conditions d'achat
 Imputation

Personne à contacter pour l'exécution de cette commande

 Messieurs, nous vous passons commande pour ce qui suit ... Oued Hamimime, le

| Pos. | Réf. de Matériel | Désignation | Quantité | Unité | Prix unité | Montant |
|---|------------------|--|----------|-------|---|---------|
| <p style="font-size: 2em; transform: rotate(-45deg); opacity: 0.5;">SPECIMENS</p> | | | | | | |
| Mode de livraison | | Marquage des colis/adresse d'expédition Commande N°: EPE - SPA - ETRAG Oued-Hamimime - Constantine Port Skikda Aéroport Ain El bey CZL Algérie | | | Direction Maintenance ou Achats et Approvisionnements | |
| Mode de paiement | | VIA | | | | |

T 9 428 n4 0

Annexe 05 :

 **Entreprise Publique Économique Spa**
EPE/ETRAG/Spa

ÉVOLUTION DE LA GAMME DES TRACTEURS AGRICOLES FABRIQUÉS PAR ETRAG

| | |
|---|--|
|  |  |
| C4006 1974-1983 2420 tracteurs produits | CT900 1976-1981 205 tracteurs produits |
|  |  |
| C6006 1974-2003 52 281 tracteurs produits | C 6807 1998 à ce jour 51 840 tracteurs produits |
|  |  |
| CX100 2001-2012 263 tracteurs produits | CX 3.70 2003-2010 32 Tracteurs produits |

Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Liste des schémas

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....02

Chapitre 01 : cadre conceptuel de la logistique

Section 01 : Généralité sur la logistique

Introduction.....06

1.1 .Historique.....07

1.2. Définition de la logistique.....08

1.3. Les objectifs de la logistique.....08

1.4. Une nouvelle fonction forte au sein des entreprises.....09

Section 02 : processus et approches de la logistique09

2.1) Le processus logistique.....09

2.2) les phases du processus logistique10

2.2.1) la phase de conception logistique du produit12

2.2.2. La phase de fixation des objectifs.....12

2.2.3La phase de conception du système d'information et de télécommunication.....13

2.2.4. La phase de conception du système physique13

2.2.5. La phase de conception du système de pilotage13

2.3) les approches de la logistique.....14

2.3.1. L'approche séquentielle des opérations physique.....14

2.3.2. Approche par la prise en charge des flux internes à l'entreprise.....14

2.3.3. L'approche intégrée des flux.....15

Section 03 : La gestion des flux physiques et d'informations16

3.1. La gestion des flux physiques.....16

| | |
|--|----|
| 3.1.1. Prévision des besoins..... | 16 |
| 3.1.1.1. Choix de la méthodologie de prévision..... | 17 |
| 3.1.1.1.1. Les approches qualitatives..... | 18 |
| 3.1.1.1.2. Les approches quantitatives | 18 |
| 3.1.2. Le transport..... | 19 |
| 3.1.2.1. Les différents types de transports..... | 19 |
| 3.1.2.1.2. Le transport maritime..... | 19 |
| 3.1.2.1.3. Le transport fluvial..... | 19 |
| 3.1.2.1.4. Le transport ferroviaire..... | 20 |
| 3.1.2.1.5. Le transport routier..... | 20 |
| 3.1.2.2. Les intervenants du commerce international..... | 20 |
| 3.1.2.2.1. Le commissionnaire de transport..... | 21 |
| 3.1.2.2.2. Transitaire..... | 22 |
| 3.1.2.2.3. Le commissionnaire en douane | 22 |
| 3.1.2.2.4. L'agent maritime..... | 22 |
| 3.1.2.3. Les contrats internationaux (incoterms)..... | 23 |
| 3.1.3. Entreposage..... | 24 |
| 3.1.3.1. Caractéristique des entrepôts..... | 24 |
| 3.1.3.1.1. Processus d'entreposage..... | 25 |
| 3.1.3.1.2. Les ressources d'entreposage | 25 |
| 3.1.3.1.3. L'organisation..... | 26 |
| 3.1.3.2. Critères d'évaluation des performances des entrepôts..... | 26 |
| 3.2. La gestion des flux d'informations | 26 |
| 3.2.1. La gestion de la commande..... | 26 |
| 3.2.2. La passation de commande..... | 26 |
| 3.2.3. Le cycle de commande..... | 27 |
| 3.2.4. La mise en route d'une commande..... | 27 |
| 3.2.5. La mise à jour des fichiers..... | 28 |
| 3.2.6. Les systèmes d'information logistique | 28 |

| | |
|---|-----------|
| Conclusion..... | 29 |
| Chapitre 02 : la gestion sur le processus d’approvisionnement | |
| Introduction..... | 31 |
| Section 01 : la fonction d’achats..... | 32 |
| 1.1.Définition la fonction achat | 32 |
| 1.2 Le rôle de la fonction achat | 32 |
| 1.3.Les enjeux de la fonction achat..... | 32 |
| 1.4. Mission et objectif opérationnelles de la fonction achat..... | 33 |
| 1.5.Les qualités d’un bon acheteur..... | 35 |
| 1.5.1.Les aptitudes..... | 35 |
| 1.5.1.1..Les aptitudes intellectuelles..... | 35 |
| 1.5.1.2.Les aptitudes personnelles..... | 35 |
| 1.5.2.Les compétences..... | 36 |
| 1.6. La stratégie d’achat : (analyse des besoin à la définition de plan d’action)..... | 37 |
| 1.7.Les étapes de processus d’achat | 38 |
| 1.7.1Identification du besoin | 39 |
| 1.7.2.Etablir du cahier des charges..... | 39 |
| 1.7.3.Recherche des fournisseurs potentiels..... | 40 |
| 1.7.4. Analyse et évaluation des propositions..... | 40 |
| 1.7.5.Sélection et évaluation des fournisseurs | 41 |
| Section 02 : la fonction d’approvisionnement | 41 |
| 2.1.Définition..... | 41 |
| 2.2.Les missions de la fonction approvisionnements..... | 41 |
| 2.3.Objectif de la fonction approvisionnement..... | 42 |
| 2.4. Organisation de la fonction approvisionnement | 44 |
| 2.4.1. Service ou département rattaché à la direction technique | 44 |
| 2.4.2. Direction rattachée à la direction générale | 44 |
| 2.4.3.Le rattachement à la direction logistique..... | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5. Processus d’approvisionnement | 45 |
| 2.5.1. Calcule du besoin..... | 46 |
| 2.5.2. La passation des commandes..... | 46 |
| 2.5.3. Suivi des livraisons..... | 47 |
| 2.5.4. La réception des commandes | 47 |
| 2.5.5. Le contrôle quantitatif..... | 48 |
| 2.5.6. Paiement de la facture fournisseurs | 49 |
| Section 03 : la gestion des stocks (GDS)..... | 49 |
| 3.1. Le stock..... | 49 |
| 3.1.1. Définition..... | 49 |
| 3.1.2. Diverses types de stocks..... | 50 |
| 3.1.3. Les coûts générés par les stocks | 50 |
| 3.1.3.1. Le coût de passation CAP | 51 |
| 3.1.3.2. Le coût de possession CPO | 51 |
| 3.1.3.3. Le coût total (dépense totale d’approvisionnement)..... | 52 |
| 3.2. La gestion des stocks | 53 |
| 3.2.1. Définition de la gestion des stocks (GDS)..... | 53 |
| 3.2.2. La place de la gestion des stocks dans l’organigramme de l’entreprise..... | 53 |
| 3.2.3. Rôle de la gestion des stocks..... | 53 |
| 3.2.4. Les méthodes de la gestion des stocks..... | 54 |
| 3.2.4.1. La méthode ABC..... | 54 |
| 3.2.4.2. Loi de vingt / quatre-vingt (20/80)..... | 55 |
| Conclusion..... | 56 |
| Chapitre 03 : analyse du processus d’approvisionnement au sien de L’ETRAG | |
| Introduction | 58 |
| Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil..... | 59 |
| 1.1. Historique..... | 59 |
| 1.2. Fiche technique de l’établissement..... | 59 |
| 1.3. Organigramme de l’entreprise ETRAG..... | 61 |

| | |
|---|----|
| 1.4. Les divisions et les missions principales de chaque division..... | 62 |
| 1.4.1. Direction générale..... | 62 |
| 1.4.2. Direction audit interne..... | 62 |
| 1.4.3. Responsable management qualité..... | 62 |
| 1.4.4. Secrétariat générale | 63 |
| 1.4.5. Division commercial | 63 |
| 1.4.5.1. Direction approvisionnement | 63 |
| 1.4.5.2. Département transite et administration achat | 64 |
| 1.4.6. Division technique | 64 |
| 1.4.7. Division de production | 64 |
| 1.4.8. Division de l'administration et des finances | 65 |
| 1.4.9. Division planification et système de l'information | 65 |
| Section 02 : analyse du processus d'approvisionnement au sien de L'ETRAG | |
| 2.1. La fonction approvisionnement au sien de l'ETRAG | 66 |
| 2.1.1. Organigramme de la direction d'approvisionnement de L'ETRAG | 66 |
| 2.1.2. Les missions de la direction d'approvisionnement de l'ETRAG | 67 |
| 2.2. Déroulement du processus d'approvisionnement au sein de l'ETRAG | 67 |
| 2.2.1. Identification et expression des besoins | 67 |
| 2.2.2. Passation des marchés..... | 69 |
| 2.2.2.1. Choix du mode d'appel à la concurrence | 69 |
| 2.2.2.2. Préparation du dossier pour l'appel à la concurrence | 71 |
| 2.2.2.3. Validation du dossier achat | 72 |
| 2.2.2.4. Lancement de l'Apple à la concurrence | 73 |
| 2.2.2.5. Retrait des spécifications techniques | 73 |
| 2.2.3. La réception des offres et le choix des fournisseurs | 73 |
| 2.2.3.1. Réception des offres | 73 |
| 2.2.3.2. Le choix définitif des fournisseurs | 73 |
| 2.2.3.2.1. Ouverture des plis | 74 |
| 2.2.3.2.2. Evaluation des offres | 74 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.4. Attribution des marchés ou commande | 76 |
| 2.2.5. Etablissement des contrats | 78 |
| 2.2.6. Passation et suivi des commandes | 79 |
| 2.2.6.1. Passation des commandes..... | 79 |
| 2.2.6.2. Suivi des commandes | 80 |
| 2.2.7. Paiement | 81 |
| 2.2.7.1. Achat étranger..... | 81 |
| 2.2.7.1.1. Paiement par lettre de crédit..... | 81 |
| 2.2.7.1.2. Paiement par transfert libre..... | 81 |
| 2.2.7.1.3. Paiement contre remise documentaire | 81 |
| 2.2.7.2. Achat local | 82 |
| 2.2.7.2.1 Paiement à terme | 82 |
| 2.2.7.2.2. Cas paiement au comptant | 82 |
| 2.2.8. Embarquement et arrivé des marchandises | 82 |
| 2.2.8.1. Assurance | 82 |
| 2.2.8.2. Le dédouanement des marchandises | 83 |
| 2.2.8.3. Réception de la marchandise ou service | 84 |
| 2.2.9. Transmission du dossier achat à la direction des finances | 86 |
| Section 03 : les points forts et les points faibles du processus d’approvisionnement et les recommandations | 86 |
| 3.1.les points forts | 86 |
| 3.2. Les points faibles | 86 |
| 3.3. Les recommandations | 87 |
| Conclusion générale..... | 89 |
| Bibliographie..... | 91 |
| Annexes | |