

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales**

**Option : SCM & Distribution**

**Essai d'analyse du processus  
Achat/Approvisionnement au sein d'une  
entreprise industrielle  
Etude de cas : BAG filiale NAFTAL**

**Elaboré par:**

**BELAHOUEL Wissam**

**Encadré par:**

**DJELLOUL Brahim Amine**

**Maitre de conférences a EHEC Alger**

**Juin 2016**

## **REMERCIEMENTS**

Le plus grand merci à Dieu, le tout puissant qui nous illumine notre chemin.

Un grand merci à notre encadreur Mr. DJELLOUL Brahim Amine pour ses remarques et ses conseils.

Un grand merci également à notre prometteur, Mr. CHECHA Nouh, responsable service approvisionnement pour ses conseils.

Notre sincère remerciement à tous les enseignants de l'EHEC qui nous ont armés afin de pouvoir attaquer et mener à bien notre recherche.

Une immense gratitude à l'ensemble du personnel de BAG, pour leur accueil et leurs conseils durant notre stage.

## Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers ma mère et mon père.

A mes chers frères et ma sœur. A mes chères collègues, Yasmine,

Amira, Faiza, Kawtar.

A mes amis de l'EHEC et de la cité universitaires.

A mes très chers amis.

**Wissam**

## Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
<b>Chapitre 1</b>		
01	Les acteurs de la logistique et leurs rôles	09
02	Les choix possibles pour maîtriser ses activités de transport	24
03	Les onze incoterms – CC 2010	26
<b>chapitre2</b>		
04	Les activités de la fonction Achats	41
05	Le choix entre « Faire » ou « faire faire »	42
06	Représentation de la méthode ABC	70
<b>Chapitre3</b>		
07	Plan prévisionnel de vente 2016 (Unité Alger) en valeur	88
08	Plan prévisionnel de vente 2016 (Unité Alger) en quantité	89
09	Plan prévisionnel de production 2016 (Unité Alger) en valeur	90
10	Plan prévisionnel des approvisionnements 2016 (Unité Alger)	90

## Liste des schémas

Numéro	Titre	Page
<b>Chapitre 1</b>		
01	Les champs d'application de la logistique.	11
02	Les quatre grands types de la logistique.	12
03	La fonction logistique déclinée en trois classes d'activité.	14
03	Les 10 activités et zones génériques de l'entrepôt.	30
05	Cycle complet de commande.	32
06	Les trois étages informationnels sur la chaîne logistique.	35
<b>Chapitre 2</b>		
07	Le processus achat	46
08	Vision schématique d'un stock.	61
<b>Chapitre 3</b>		
09	Organigramme hiérarchique de l'entreprise BAG.	78
10	Organigramme du département technique et approvisionnement de BAG	87

## Liste des abréviations

**B.A.G** : Bouteilles A Gaz.

**B.C** : Bon de Commande.

**B.L** : Bon de livraison.

**B.O** : Bureau d'Ordre.

**B.S** : Bon de Sortie.

**C.A.A.T** : Compagnie Algérienne des Assurances et Réassurance.

**C.E.O** : Commission d'Evaluation des Offres.

**C.E.O** : Commission d'Evaluation des Offres.

**C.E.O.T** : Commission d'Evaluation des Offres Techniques.

**C.M.E** : Commission des Marchés Entrepris.

**C.O.P** : Commission d'Ouverture des Plis.

**D.A** : Demande d'Achat.

**D.A.O** : Dossier d'Appel d'Offre.

**D.F.C** : Direction des Finances et Comptabilité.

**D.G** : Direction Générale.

**D.T.A** : Direction Technique et Approvisionnement.

**D.T.A** : Direction Technique et Approvisionnement.

**N.I.F** : Numéro d'Identification Fiscale.

**P.D.G** : Président Directeur Générale.

**P.V** : Procès-Verbal.

**T.C.O** : Tableau Comparatif des Offres.

## Sommaire

	<b>Page</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE I : Champ conceptuel de la logistique.</b>	
<b>Section 01:</b> Concepts de base sur la logistique .....	8
<b>Section 02 :</b> Types et activités logistique .....	12
<b>Section 03 :</b> La gestion des flux physique et d'information.....	18
<b>CHAPITRE II : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement.</b>	
<b>Section 01 :</b> Présentation de la fonction achat .....	39
<b>Section 02 :</b> Généralité sur le processus d'approvisionnement .....	49
<b>Section 03 :</b> La gestion des stocks .....	61
<b>CHAPITRE III : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG.</b>	
<b>Section 01:</b> Présentation de l'organisme d'accueil de BAG .....	75
<b>Section 02 :</b> Analyse du déroulement du processus Achat/Approvisionnement au sein de BAG .....	86
<b>Section 03 :</b> Points forts, points faibles et recommandations .....	119
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>122</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## Introduction générale

---

La montée de la concurrence qui s'exprime par un resserrement de plus en plus accru des prix de vente et l'évolution des exigences ou prescriptions imposées par les clients sont les principales contraintes qui menacent les entreprises.

Depuis quelques années, les dirigeants perçoivent de plus en plus la fonction achats comme fonction majeure et stratégique, vu que 50 à 80% des coûts (directs et indirects) du compte de résultats, selon les entreprises industrielles, de distribution ou de services, sont constitués d'achats de produits ou de prestations de services.

Beaucoup d'entreprises se sont recentrées sur leur « Cœur de métier » en pratiquant une externalisation importante suite à l'analyse de leur chaîne de valeur, ce qui induit à l'augmentation de la responsabilité de la fonction achats et approvisionnement.

La fonction achat et approvisionnement est définie comme étant la fonction responsable de l'acquisition de tous les biens, services et prestations dont l'entreprise a besoin, soit qu'ils entrent dans le produit fini, soit qu'ils soient nécessaires à son fonctionnement.

Cette fonction doit acquérir le bien ou service demandé au niveau de qualité voulu ; en quantité souhaité ; au moment voulu et au coût le plus bas possible, et dans les meilleures conditions de service.

Pour obtenir cet équilibre, tout en gardant à l'esprit les objectifs à court et à long terme, le responsable des achats doit procéder à une planification stratégique. Il lui appartient de gérer la fonction approvisionnement à l'intérieur d'une structure définie afin d'en tirer le maximum.

Les achats et les approvisionnements sont considérés comme une fonction, au même titre que les ressources humaines, la comptabilité ou la finance. Ils constituent néanmoins d'abord un processus transversal à toute l'entreprise.

Ce processus Achat/Approvisionnement qui est un ensemble d'opérations successives permettant la mise à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise, commençant par l'expression du besoin et finalisant par la réception des marchandises dans les conditions voulus, et en passant nécessairement par différentes étapes que nous allons bien détailler dans notre travail.

## Introduction générale

---

Il est nécessaire pour chaque entreprise de bien gérer, intégrer, piloter et analyser le processus Achat/Approvisionnement afin d'être bien élaboré, pour cela il faut améliorer ses différentes étapes de façon permanente pour éviter tout dysfonctionnements éventuelle.

Il n'est pas rare, surtout dans les petites et moyennes entreprises, que l'on fasse un amalgame entre la fonction « Achats » et la fonction « Approvisionnement ». Bien que ces deux fonctions partagent un but unique qui est celui de satisfaire les besoins en matières, consommables, équipements... exprimés pour l'exploitation de l'entreprise.

Il est donc nécessaire de dissocier « Achats » et « Approvisionnement » qui sont souvent étroitement associés dans l'esprit de nombreux dirigeants, qui ne différencient pas toujours les fonctions.

L'objectif de notre étude est principalement de montrer l'intérêt que portent les approvisionnements aux entreprises, et d'avoir une meilleure compréhension des fonctions « Achats » et « Approvisionnement », et plus précisément pour améliorer nos connaissances de base, de connaître son application tant sur le plan théorique que sur le plan pratique dans les entreprises économiques.

Notre choix s'est porté sur la société BAG/SPA filiale de NAFTAL, qui est une entreprise publique spécialisée dans le domaine de fabrication des bouteilles à gaz.

Cette entreprise qui est connue par sa notoriété, son expérience, sa conviction d'améliorer sa performance commerciale, l'importance qu'elle donne à la qualité de ses produits.

Notre étude de cas est menée au niveau du département technique et approvisionnements qui est composée de trois grands services (Service approvisionnement, service méthodes et réalisations et service maintenance).

Le choix de ce thème « Essai d'analyse du processus Achat/Approvisionnement au sein d'une entreprise industrielle » n'est pas le fruit du hasard. En effet, de nombreuses raisons nous ont poussées à traiter ce thème, parmi elles, son originalité et sa relation avec nos études, mais aussi pour attirer l'attention des entreprises algériennes en général, et l'entreprise BAG en particulier, sur l'importance et le rôle de la fonction Approvisionnement et son impact sur sa performance commerciale.

Pour la réalisation de ce travail, nous avons jugé utile de mettre la problématique suivante :

## Introduction générale

---

**« Quels sont les points forts et les points faibles du processus Achat/Approvisionnement au sein de l'entreprise BAG ? Et quels sont les points d'amélioration pour une plus grande efficacité ? »**

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes posé un certain nombre de questions à savoir :

- Comment est caractérisé le processus Achat/Approvisionnement de BAG ?
- L'entreprise BAG diversifie ou non ses sources d'approvisionnement (fournisseur unique ou multiples) ?
- Comment BAG peut avoir une multitude d'offre pour la satisfaction de ses besoins ?
- Quel est la principale cause qui retarde la satisfaction des besoins des différents services de BAG ?

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

- Le processus Achat/Approvisionnement au sein de BAG suit des étapes universelles.
- BAG dépend d'un seul fournisseur étranger et elle n'est pas dépendante de ses fournisseurs locaux.
- BAG utilise plusieurs méthodes de prospections de fournisseurs.
- Le mal suivi des commandes par les responsables d'achat implique le retard de la satisfaction des besoins des différents services de BAG.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses ; nous avons opté pour une démarche méthodologique basée sur une approche méthodologique qui repose sur une recherche documentaire (consultation de plusieurs ouvrages), et de travaux de recherches universitaires, aussi l'exploitation des données existantes dans les rapports et les documents internes de l'entreprise BAG.

Nous avons aussi effectué une étude qualitative à l'aide d'entretiens avec les responsables de BAG, afin d'accomplir notre recherche sur le terrain.

Notre démarche méthodologique utilisée dans l'élaboration de notre mémoire, comportera trois chapitres :

## **Introduction générale**

---

Le premier est intitulé « Champ conceptuel de la logistique » : nous y étudierons concepts de base sur la logistique, types et activités logistique, ainsi que la gestion des flux physique et d'information.

Le second chapitre portera quant à lui sur la « gestion sur le processus Achat/Approvisionnement » qui porte sur la Présentation de la fonction achat, généralité sur le processus Achat/Approvisionnement, ainsi que la gestion des stocks.

Le troisième chapitre et le dernier, qui est l'objet de notre étude, est consacré essentiellement sur la partie pratique comprend d'abord la description organisationnelle et fonctionnelle de l'organisme d'accueil et décrire par la suite une analyse qualitative sur le déroulement du processus Achat/Approvisionnement au sein de BAG. Et enfin déceler les insuffisances et les causes de ses problèmes pour arriver à proposer des suggestions et des recommandations.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

### **Introduction**

La logistique est une activité de services gérée par les logisticiens, elle a pour objet de gérer les flux de matières en mettant à disposition et en gérant des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes.

Dans ce chapitre nous essayerons de présenter, tout d'abord des concepts de base sur la logistique, puis types et activités logistique, et en fin nous la gestion des flux physique et d'information

### Section 1 : Concepts de base sur la logistique

#### 1.1. Historique<sup>1</sup> :

La logistique, un mot savant pour une activité militaire aussi négligée qu'indispensable, Un concept ancien et polymorphe. 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 III, 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 **XIXe** et du **XXe** 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 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 mathématiques et qui exprimerait la complexité de la logistique qui, selon le mot que l'on prête à Napoléon, poserait des problèmes mathématiques qui ne seraient pas indignes d'un Newton ou d'un Leibniz... 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... et aussi de l'amour : « un art simple et tout entier d'exécution ». D'un autre côté, les militaires 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'exception 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 absente de la pensée stratégique. Raymond Aron, par exemple, a pu écrire son grand traité de stratégie *Penser la guerre, Clausewitz*, sans mentionner une seule fois 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.

---

<sup>1</sup> PIMOR Yves, FENDER Michel : « Logistique : distribution, production, soutien », 5eme édition, DUNOD, Paris, 2010, PP, 63.64.

## Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique

---

### 1.2. Définitions de la logistique :

Aucune définition n'est suffisante pour appréhender le champ conceptuel de la logistique. La logistique connaît de nombreuses définitions qui mériteraient d'être exposées et comparées ; nous retiendrons quelques-unes :

« La logistique est une fonction de soutien décisive pour toutes les organisations, indifféremment de leur taille, de leur statut ou de leur secteur d'activité. »<sup>2</sup>

« Terme décrivant l'intégration de deux ou plus de deux activités dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficace de matières premières, produits semis finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. »<sup>3</sup>

« La partie du processus de la chaîne d'approvisionnement qui planifie, met en œuvre et contrôle le transit et le stockage efficace et efficient des biens et services ainsi que de l'information adjacente, de l'endroit de leurs créations jusqu'à celui de consommation, dans le but de répondre aux exigences des consommateurs ». <sup>4</sup>

### 1.3. Les acteurs de la logistique et leurs rôles <sup>5</sup> :

Le tableau suivant présente un bref aperçu des principales fonctions rencontrées dans une chaîne logistique courte avec le rôle qu'elles peuvent jouer dans l'amélioration de la chaîne logistique :

**Tableau N°-1 : Les acteurs de la logistique et leurs rôles**

Acteurs	Actions
acheteurs	Référencer des fournisseurs de qualité Accepter une politique d'arrondi (arrondir le nombre d'article commandes au nombre entier de cartons, ou mieux de palettes, le plus proche). Commander en temps et en heure
Concepteurs de produit	Prévoir la spécialisation retardée

<sup>2</sup> Goff Joan, Bensebaa Faouzi : « Mesurer la performance de la fonction logistique », Editions d'Organisation, Paris, 2009, P49.

<sup>3</sup> Daniel Texier, HEVRE Mathe, JACQUES colin : « La logistique d'entreprise », 2eme édition, DUNOD, Paris, 1996, p27.

<sup>4</sup> JOELLE Morana : « De la logistique d'entreprise au supply chain management », Edition THEQUE, Paris, 2003, p4.

<sup>5</sup> Michel ROUX, Tong LIU : « Optimisez votre plate-forme logistique », 4eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2010, p4.

## Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique

Concepteurs de conditionnements	Concevoir les PCB et SPCB de taille adaptée au marché Adapter la taille des cartons aux agrès ultérieurs Adapter la taille des cartons aux modes de transport (route, mer , etc.) Prévoir des systèmes d'ouverture rapide des cartons
production	Etre apte à produire de petits lots (ateliers flexibles) Veiller à la qualité des produits Produire à temps
commerciaux	Mettre en place une politique d'arrondi Concevoir des catalogues sans ambiguïté pour diminuer les retours
transporteurs	Livrer à temps Livrer en bon état
logistique	Coordonner l'ensemble des flux avec leurs contraintes spécifiques
magasiniers	Contrôler les réceptions Maitriser l'inventaire Veiller à la qualité des préparations Préparer a temps
informaticiens	Transmettre rapidement les informations de manière fiable Mettre en place un système d'identification automatique « universel » Concevoir des tableaux de bord pertinents

**Source :** Michel ROUX, Tong LIU : op.cit. p 4.

Aussi il y a d'autres acteurs extérieurs comme les consultants ou les bureaux d'ingénierie qui peuvent eux aussi apporter beaucoup. (Ils ne sont pas mentionnés ici).

### 1.4. Objectifs de la logistique <sup>6</sup> :

Les objectifs de la logistique sont nombreux et incomptables, et comme objectifs essentiels on cite :

- La réponse en quasi-temps réel aux demandes des clients dans des conditions satisfaisantes de coût et de qualité de service.
- La création de la valeur pour le client (interne et externe) d'une chaîne d'approvisionnement.
- La coordination des opérations logistiques élémentaires afin d'obtenir un optimum globalement satisfaisant.
- L'amélioration de la performance à long terme de chaque organisation et de la chaîne d'approvisionnement des organisations dans leur ensemble.

---

<sup>6</sup> JOELLE Morana : op.cit. PP.4.8.

## Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique

- La meilleure coordination systémique, stratégique et la gestion tactique des actions au sein des différents départements d'une organisation particulière, ainsi que des affaires menées à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement.

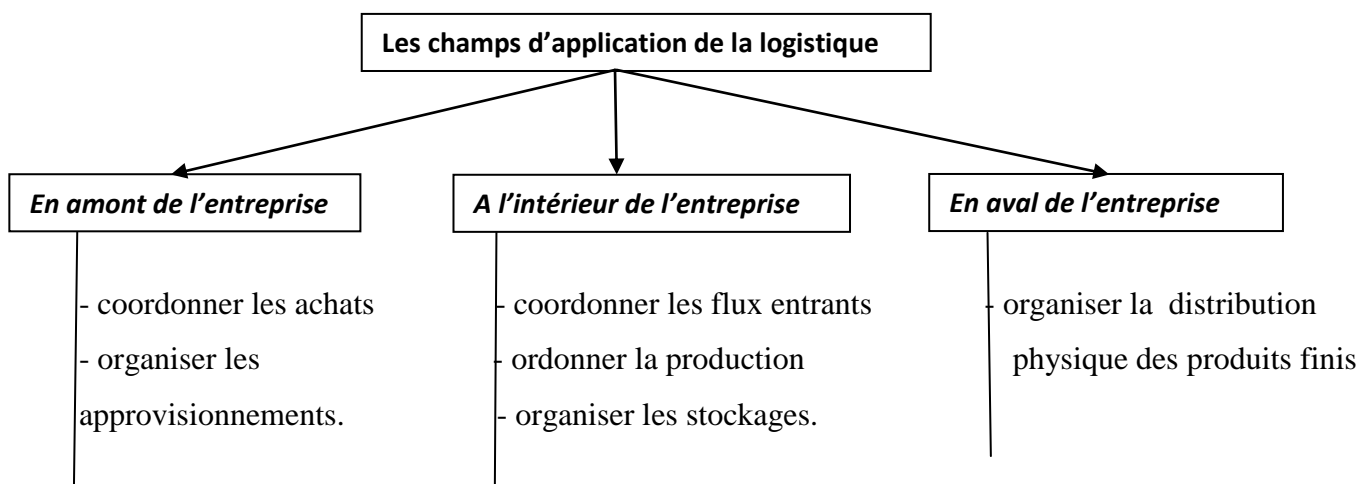
- L'assurance au moindre coût de la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactique, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concernent.

Donc la logistique vise à permettre aux entreprises de pouvoir instaurer une forte relation de confiance avec ses clients afin de les fidéliser.

### 1.5. Les champs d'application de la logistique<sup>7</sup> :

Comme pour toutes les fonctions de soutien, comptabilité, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, etc. l'impact de la logistique porte sur toute l'entreprise, sans exception. Elle concerne donc au premier plan le fonctionnement interne, en permettant d'optimiser la circulation des données et des ressources entre les différents départements de la structure. Mais parmi les préoccupations de la logistique également la coordination des flux entrants et sortants et, par le fait, elle assume un rôle d'interface entre, d'un côté, l'entreprise et ses fournisseurs d'où on parle alors d'une logistique d'approvisionnement (ou logistique amont) et, d'autre côté, l'entreprise et ses clients, ce qui concerne une logistique de distribution (ou logistique aval).

#### Schéma N°-1: Les champs d'application de la logistique.



**Source :** Miani, Patrick, Venturelli, Nadine : « Memento transport logistique », Le Génie des Glaciers Editeur, paris, 2011, p148.

<sup>7</sup> Goff Joan, Bensebaa Faouzi : op. cit. P50.

### Section 2 : types et activités logistiques

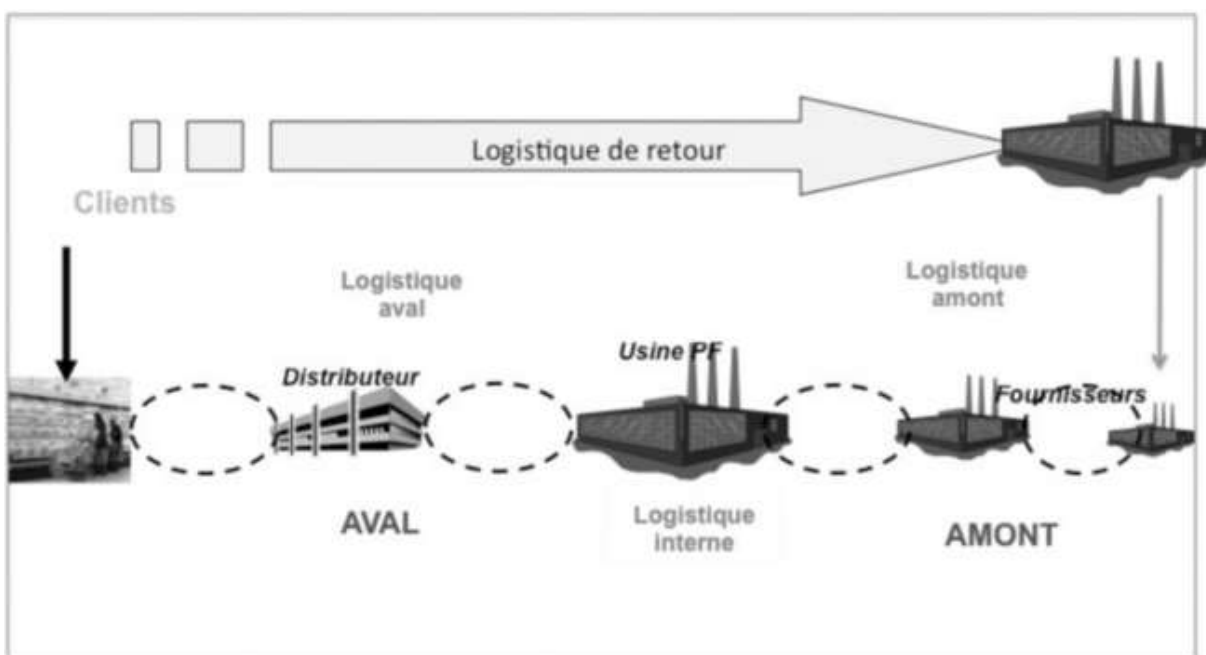
#### 2.1. Les types de logistique (Segmentation de la logistique) <sup>8</sup> :

La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut.

Schématiquement, nous pouvons identifier quatre types de logistiques qui sont liés au processus de réponse, à une demande client, ainsi qu'au traitement des produits usagés ou en fin de vie.

Il y a principalement la logistique aval (distribution), la logistique interne (gestion de production, management des opérations) et la logistique amont (approvisionnement). La gestion des produits hors d'usage ou en fin de vie est appelée logistique de retour.

#### Schéma N°-2: les quatre grands types de la logistique



**Source :** DANIEL BRUN, FRANC GUERIN : « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir », Edition EMS, Paris, 2014, p55.

Il existe donc plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :<sup>9</sup>

–**une logistique d’approvisionnement** qui permet d’amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

–**une logistique d’approvisionnement général** qui permet d’apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).

<sup>8</sup> DANIEL BRUN, FRANC GUERIN : op. cit. p55

<sup>9</sup> PIMOR Yves, FENDER Michel : op. cit. PP, 4.5.

## Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique

---

–**une logistique de production** qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

–**une logistique de distribution** celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin.

–**une logistique militaire** qui vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

–**une logistique de soutien**, née chez les militaires mais étendue à d’autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

–**une activité dite de service après-vente** assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu’elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l’expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité. Cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l’utilisateur et dits *Third Party Maintenance* ;

– **des reverse logistics**, parfois traduites en français par « logistique à l’envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu’il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu’aux toners d’imprimantes.

Une distinction commode est celle que l’on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d’une part, et les logistiques de soutien d’autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques.

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

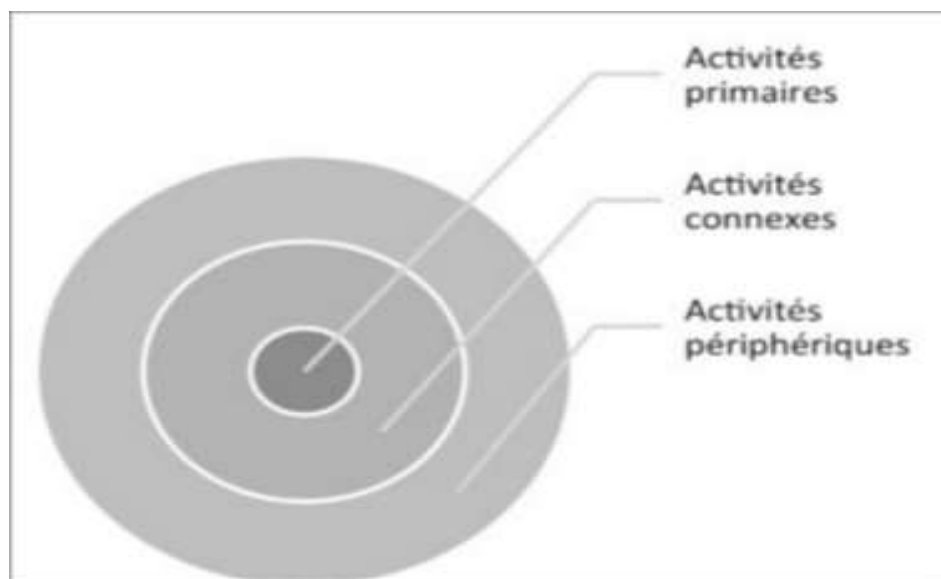
### 2.2. Les activités de la logistique 10 :

Les activités de la logistique sont regroupées en trois grandes classes sous forme de cercles concentriques.

---

<sup>10</sup> DANIEL BRUN, FRANC GUERIN : op. cit. pp.54.63.

### Schéma N°-3: La fonction logistique déclinée en trois classes d'activité



**Source :** DANIEL BRUN, FRANC GUERIN : op. cit. p54.

#### **2.2.1. Les activités logistiques primaires :**

Parmi le large spectre des activités logistiques certaines sont qualifiées de primaires, c'est à dire au cœur du métier que tout logisticien rencontrera probablement, tôt ou tard, dans l'exercice de ses responsabilités.

**La prévision :** En-dehors des cas où l'on fabrique sur commande, toutes les entreprises sont contraintes à faire des prévisions. Celles-ci sont nécessairement fausses et leur degré d'erreur va impacter considérablement la firme.

En cas de sous-estimation, l'entreprise n'est pas capable de servir ses clients dans les quantités et qualités exigées (ruptures) et, dans le cas inverse, les stocks subis mettent en péril l'équilibre financier. Exercice difficile mais déterminant.

**Le planning de production / management des opérations :** à partir de données prévisionnelles consolidées, la direction, notamment commerciale, établit un Plan Industriel et Commercial (PIC), Ensuite, un Programme Directeur de Production (PDP) puis, un calcul de besoins nets va être effectué afin de déterminer les ressources dont on a besoin pour satisfaire le PDP ; c'est ce que l'on appelle le Material Requirements Planning (MRP 0).

Des ordres d'achats et d'approvisionnements (externes) pour différentes fournitures et des ordres de fabrication (internes) vont ensuite être déclenchés et qui nécessiteront une organisation particulière dite ordonnancement qui consiste à programmer l'activité de production de manière journalière.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

***Le planning de distribution (appelée aussi logistique aval)*** : il faut que la distribution des produits finis ou semi finis soit assurée correctement.

Cette activité consiste à alimenter le réseau de distribution, usines, dépôts, magasins des clients, des produits qu'ils ont commandés dans le délai contractualisé d'où, une bonne planification est nécessaire afin d'éviter les ruptures et les surstocks dans le réseau.

***L'approvisionnement (appelé aussi logistique amont)*** : Il est l'interface entre les unités opérationnelles et les fournisseurs sur une zone géographique donnée. Il alimente les différents sites (usines, entrepôts, magasins) en matières premières, composants, sous-ensembles, marchandises dans le cas du commerce de détail ainsi qu'en le suivi des flux et des stocks au jour le jour.

***La gestion de stock (gestionnaire de stock)*** : le stock est déterminant dans une entreprise. Donc il faut déterminer une politique de gestion des stocks qui consiste à répondre à deux questions centrales : quand (date) et combien (quantités) d'unités doit-on commander? Plusieurs possibilités sont évidemment envisageables.

***La gestion d'entrepôt (gestionnaire d'entrepôt)*** : La gestion d'entrepôt suppose d'organiser de manière précise le rangement des biens stockés afin de pouvoir les identifier rapidement et de minimiser les temps de déplacement de ceux qui vont préparer les commandes (picking), leurs efforts, la surface utilisée, etc.

Le gestionnaire d'entrepôt est également en charge de la sécurité au sein de l'établissement.

***Le transport (responsable transport)*** : le transport est d'une part, le point clef dans la structure de coût logistique d'un bien et, d'autre part, il détermine grandement l'impact environnemental du processus logistique.

Le responsable transport a la charge du choix des modes de transport ainsi que des voies utilisées. Il a pour objectif de réduire le coût unitaire transporté sous contrainte de délai, de qualité et de protection de l'environnement.

***La prestation logistique*** : Les prestataires logistiques sont des acteurs économiques divers dont la fonction originelle était très souvent le transport pour compte d'autrui.

On distingue plusieurs générations de prestataires allant du « first party logistics au fourth party logistics (4PL) ». La différence repose sur le niveau de compétence et de responsabilité sous-traité par un donneur d'ordres au prestataire.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

**La gestion de la logistique de retour :** cette activité spécifique correspond à plusieurs situations qu'il faut distinguer : la gestion des produits hors d'usage, des invendus et, enfin, des déchets.

Ces trois situations types nécessitent l'établissement d'un plan de retour des produits vers un point de retraitement quelconque.

**Méthode et organisation (ingénieur méthode) :** Le service de méthodes a pour objectif de fournir des solutions techniques et organisationnelles afin de favoriser la productivité des lignes de production, ou de l'interface entre deux entreprises qui entretiennent des relations client/fournisseur.

Dans ce cadre, l'innovation est un élément clef. Elle est souvent comprise sous l'angle technologique.

### **2.2.2. Les activités logistiques connexes :**

Les activités logistiques connexes sont aujourd'hui totalement liées et indispensables à l'exercice de la responsabilité de la logistique.

**La gestion de projet :** il est courant de décloisonner le management des firmes par la gestion par projet.

L'idée centrale est de fédérer autour d'un projet transversal, un ensemble de responsables de compétences variées d'où le chef de projet a pour mission de veiller à l'animation, et à la bonne conduite de la mission notamment sur deux critères : le délai et le budget.

La logistique, fonction transversale par définition, offre de nombreuses situations de gestion par projets.

**Les achats :** l'acheteur est en charge de la sélection des fournisseurs puis de leur animation. Mais il y a évidemment la négociation sur les termes (prix, quantités, délais, qualités, litiges, sanctions, etc.) du contrat cadre.

Il est évident par ailleurs que les pratiques de négociations sont fonction du type de produit acheté. Par exemple, lorsqu'un grand distributeur négocie des marchandises avec un fournisseur la dimension prix est déterminante. Même si, évidemment, d'autres aspects sont considérés comme les modalités du pilotage du flux, qui constituent une part sensible du prix de vente.

**Le soutien logistique :** il vise très en amont à influencer la conception des systèmes pour assumer leur meilleure disponibilité opérationnelle qui est fonction des temps de maintenance et du niveau de fiabilité.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

La gestion des fournisseurs et du stock disponible sur le cycle de vie du bien (long), en réduisant le coût global de possession, constitue donc un équilibre à trouver.

Aussi, les systèmes complexes nécessitent également la gestion d'une documentation technique très importante.

**La gestion de la qualité :** aujourd'hui, la qualité est devenue une activité stratégique pour les entreprises car elle touche tous les processus qui génèrent de la valeur aux clients.

Le management de la qualité ne se borne pas au contrôle mais s'étend à une démarche davantage proactive comme l'amélioration continue qui vise, par différents outils, à mobiliser l'ensemble de l'entreprise vers le progrès permanent.

Le logisticien doit être un homme de qualité dans tous les sens du terme.

**La gestion des relations fournisseurs :** La fiabilité du modèle économique dépend étroitement de la relation construite avec les fournisseurs.

La sélection, le suivi et le contrôle, mais également l'incitation à faire toujours mieux constituent une activité à part entière. Donc une bonne gestion des relations fournisseurs, est un traitement de plusieurs problèmes logistiques.

**La gestion des systèmes d'information :** les outils de l'information et de la communication permettent aujourd'hui d'accélérer le transfert d'information pour une meilleure adéquation au réel, d'améliorer la fiabilisation des données échangées, et d'accroître l'efficacité des processus en permettant à chaque agent de posséder l'information nécessaire, le plus rapidement possible, pour la réalisation de sa responsabilité.

**Le contrôle de gestion :** Le contrôle de gestion cherche à mesurer les niveaux de performance de l'entreprise à différents instants et lieux de son fonctionnement.

Le logisticien n'est pas un contrôleur de gestion, mais il est nécessaire pour lui de maîtriser les notions principales de cette discipline afin de s'insérer pleinement et facilement dans le plan stratégique de l'entreprise.

**La gestion financière :** la santé d'une entreprise repose sur deux grands équilibres financiers : -la rentabilité : la capacité à créer de la richesse (produits moins charges).

-la solvabilité : l'aptitude à honorer les dettes exigibles (gestion de trésorerie).

Dans tous les cas, le logisticien prend des décisions qui vont impacter ces deux dimensions. donc, la logistique est au service de l'équilibre financier.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

### **2.2.3. Les activités logistiques périphériques :**

Les activités périphériques sont des activités qui permettent indirectement l'exécution ou la promotion de la fonction logistique.

*L'enseignement* : la logistique d'entreprise et le supply chain management ont connu ces vingt dernières années un essor important.

De nombreuses formations se sont développées pour former les professionnels de demain.

*L'assurance et le service juridique* : la multiplication des contrats de sous-traitance, des contrats de partenariats producteurs-distributeurs, la complexité de l'organisation des transports internationaux, et les problèmes liés aux assurances des marchandises, nécessitent l'intervention de spécialistes, de formation juridique, pour garantir le bon déroulement des chaînes logistiques globales et internationales.

*Le conseil* : Les entreprises font très souvent appel à des experts qui apportent un regard neuf et objectif sur la situation de l'entreprise en exploitant une expérience et une maîtrise technique afin d'aider et de conseiller les firmes dans leurs arbitrages. Ils permettent souvent la mise en oeuvre de solutions (techniques, processuelles, etc.) nouvelles.

*Communication* : avec l'essor du e-business, où la composante logistique joue un rôle prépondérant, il est nécessaire d'employer des personnes capables d'analyser, d'innover et de communiquer efficacement.

Tous les distributeurs aujourd'hui sont en effet contraints de développer un service de vente à distance qui suppose la mise en forme d'une offre virtuelle où la communication joue un rôle crucial.

### **Section 3 : La gestion des flux physique et d'information**

Pour une gestion optimisée des différentes fonctions de la logistique, il faut mettre en oeuvre les techniques et les outils de gestion nécessaires à la disposition des fonctions de la logistique (gestion des flux physique et flux d'information), dans le but de minimiser les coûts logistiques, ainsi que pour une meilleure coordination possible entre-elle.

### 3.1. La gestion des flux physique :

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

#### 3.1.1. Prévision de besoins <sup>11</sup> :

La prévision est le point de départ nécessaire de l'action logistique.

Une prévision de besoin est un ensemble de données comprenant :

- l'identification de l'article concerné ou du groupe d'articles concernés,
- l'unité de consommation de cet article,
- l'unité de temps de la période de prévision concernée (heure, jour, semaine, mois, etc.),
- l'horizon de prévision : point de départ et durée de la période de prévision,
- une série de nombres à deux dimensions caractérisant les quantités prévues.

##### 3.1.1.1. Identification de l'article ou du groupe d'articles concernés.

Il faut savoir pour quel article on effectue une prévision, mais le travail de prévision peut être une tâche complexe que l'on ne souhaite pas mener pour chacun des articles à gérer.

Un processus de prévision peut donc être à plusieurs étapes de différenciations successives et les procédures de prévision peuvent être tout à fait différentes à chacune des étapes.

On peut également analyser les consommations prévisionnelles en segmentant les articles par tranches de poids et par zone, ce qui permettra de déterminer les moyens de manutention ou de transport nécessaires.

##### 3.1.1.2 Unité de consommation de cet article.

Il faut connaître l'unité dans laquelle on fait la prévision qui est généralement l'unité de gestion, celle qui sert à suivre le stock, mais dans un système de gestion des stocks, il peut y avoir de nombreuses unités différentes pour un même article.

Le choix de l'unité qui sert à la prévision n'est pas indifférent.

---

<sup>11</sup> PIMOR Yves, FENDER Michel : op. cit. PP, 151.159.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

### **3.1.1.3 Unité de temps de la période de prévision.**

L'unité de temps de la période de prévision est aussi le plus souvent l'unité de temps qui sert à analyser les consommations du passé. Or cette unité n'est pas neutre du fait qu'elle réalise implicitement un certain lissage de certaines variations chronologiques.

En fait les prévisions dont a besoin le logisticien ne concernent pas directement l'unité de temps, mais une certaine période de temps utile exprimée en unités de temps.

### **3.1.1.4 Horizon de prévision**

L'horizon de prévision, c'est le point de départ de la prévision et le nombre de périodes de temps pour laquelle on fait la prévision.

En ce qui concerne les procédures et les méthodes de prévision, on utilise des méthodes souvent très différentes en fonction de cet horizon de prévision. Aussi les objectifs de ces prévisions et les participants à ces procédures de prévision ne sont pas du tout les mêmes.

*L'horizon de la prévision se décompose en trois horizons <sup>12</sup> :*

- A long terme (plusieurs années) servent à réaliser l'ajustement de la capacité de la production à la demande futur, et se traduisent en particulière par les décisions d'investissement en unité de production, de stockage ainsi qu'en nouveaux équipements industriels.
- A moyen terme (six mois jusqu'à un an) sont nécessaires pour déterminer un plan directeur de la production.
- A court terme (quelques semaines) commandent l'activité opérationnelle (charge des ateliers approvisionnement en matière) ainsi qu'à la gestion des stocks. Elles peuvent conduire à des ajustements mineurs de capacité, nécessaire en respect du plan de production.

### **3.1.1.5 Valeurs de la prévision**

En logistique, les prévisions qualitatives ne suffisent pas, il faut mettre des nombres en face des prévisions.

La prévision quantitative est donc une prévision à deux dimensions :

- une dimension de variable aléatoire affectant une probabilité à chaque valeur ou classe de valeurs possible,
- une dimension temporelle correspondant à l'horizon de prévision.

---

<sup>12</sup> BRUEL, (Olivier) : politique d'achat et gestion d'approvisionnement, édition DUNOD, Paris 1993, P181.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

Nous traiterons ces deux problèmes séparément, même s'ils se retrouvent l'un et l'autre dans la plupart des prévisions.

### **- Un seul nombre.**

On peut analyser des consommations passées avec une moyenne, mais la situation peut être très différente selon la variabilité des consommations autour de cette moyenne. Donc il est évident que l'on ne va pas faire la même prévision de consommation pour les périodes suivantes.

Un seul nombre peut donc constituer une anticipation si on est certain qu'il va se réaliser, mais si la prévision se teinte d'aléatoire (c'est dans ces cas-là que l'on parle de « prévisions »), un seul nombre ne peut constituer une prévision. Il faut alors introduire d'autres données.

### **- Une fourchette + une probabilité.**

Les valeurs de consommations varient dans une fourchette (min et max), mais rien ne prouve que l'on n'obtiendra pas une valeur située hors de cette fourchette.

Il faudrait donc que l'on puisse calculer la probabilité que la prévision se situe dans cette dernière.

Il faut ensuite être capable de calculer les commandes pour ne pas être en rupture de stock avec une telle prévision ce qui comme on le verra est souvent possible (mais pas toujours).

### **- Une valeur centrale + un indicateur de dispersion.**

On peut compléter la moyenne de consommation avec un indicateur de dispersion d'où on utilise le plus souvent :

- soit l'écart absolu moyen (EAM) en anglais MAD (*Medium Absolute Deviation*),
- soit l'écart-type.

Ces deux types de données peuvent avoir la même forme mathématique mais leur nature est différente.

### **- Une série de valeurs avec leurs probabilités respectives (variable aléatoire).**

On peut représenter la prévision par une « distribution » au sens statistique du terme, c'est-à-dire par une série de valeurs ou d'intervalles de valeurs affectés chacun d'une probabilité.

Lorsque chaque intervalle se réduit à une seule valeur et que l'on remplace les fréquences par des probabilités, on retrouve la notion classique de « variable aléatoire ». Une variable aléatoire est plus riche pour la prévision qu'une simple fourchette ou qu'un couple « valeur centrale – indicateur de dispersion ».

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

L'idée de base consistera à modéliser la consommation avec une loi de distribution appropriée de telle sorte que l'on puisse reconstituer ces valeurs à partir d'une seule valeur (moyenne) ou de deux valeurs (moyenne + indicateur de dispersion).

### **- Les autres données de la prévision.**

Selon le type d'étude qui est l'objet de la prévision, on peut avoir besoin de nombreuses données qui ne sont pas simplement des consommations par unité de temps, par exemple la distribution des quantités consommées pour chaque ligne de commande, le poids, le volume ou le nombre d'unités de conditionnement (unité, paquet, palette, etc.) des sorties.

En conclusion, on peut dire que la prévision des besoins est une démarche scientifique qui exige des gens formés à cette démarche, qui en comprennent et en discutent les méthodes et les hypothèses et qui savent aller chercher l'information là où elle est, y compris en dehors de leurs fichiers informatiques.

### **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 enjeux directs du transport<sup>13</sup> :**

Les enjeux directs du transport de marchandises sur la chaîne logistique sont doubles :

- ▶ tout d'abord, assurer une qualité de service pertinente en termes de délais, de sécurité et de qualité des livraisons, de manière à livrer au destinataire une cargaison en bon état, en bon nombre et dans les délais ;
- ▶ optimiser les coûts de transport en utilisant la massification des envois et en minimisant le nombre de véhicules utilisés et le nombre de kilomètres parcourus.

#### **3.1.2.2. Modes de transport<sup>14</sup> :**

Le chargeur a le choix entre cinq modes principaux de transport : aérien, maritime, fluvial, routier et ferroviaire

##### **3.1.2.2.1. Le transport aérien :**

Le transport aérien a pris de l'importance pour les acheminements présentant un caractère d'urgence et de grande sécurité quant à la date de mise à disposition. C'est notamment le cas pour

---

<sup>13</sup> TIERRY Rocques : « Optimisez votre chaîne logistique », Edition AFNOR, Paris, 2015, p49

<sup>14</sup> JOEL Sohier, DEVAN Soheir : « La logistique », 7eme édition, VUIBERT, Paris, 2013, pp.46.50

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

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 et flexibilité, critères dont nous avons relevé l'importance dans une politique de juste-à-temps

### **3.1.2.2.2. 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 et volumineux. 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. Les investissements pour adapter les ports sont considérables.

Le transport maritime a une place incontournable dans le contexte de mondialisation et de délocalisations industrielles.

### **3.1.2.2.3. 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 (environ 100 km/jour contre 800 pour les transports ferroviaire ou routier).

### **3.1.2.2.4. Le transport ferroviaire :**

Son rôle économique est historique dans la révolution industrielle. De nombreuses entreprises y ont recours en raison de la régularité des acheminements qu'il est en mesure de garantir. Cette régularité constitue son atout majeur.

Le transport ferroviaire est plutôt choisi pour des longues distances 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 complet reste la première caractéristique du rail. Sa fiabilité lui vaut d'être préféré, voire imposé par le législateur, pour le transport des produits dangereux (chimiques).

### **3.1.2.2.5. Le transport routier :**

Les tonnages transportés par la route sont en constante augmentation depuis 1950. La route assure 90 % du trafic entre les usines des fournisseurs et les distributeurs.

## Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique

---

On distingue généralement trois types de transport routier.

Le transport pour compte propre : le chargeur assure le transport avec ses propres moyens matériels.

Le transport pour compte d'autrui : le chargeur sous traite l'acheminement auprès de transporteurs prestataires propriétaires de leurs moyens de transport.

La location exclusive de véhicules industriels : pendant la durée du contrat de location le chargeur devient propriétaire du véhicule, ce qui revient à un transport pour compte propre.

Le transport routier dispose d'une grande mobilité qui le rend approprié pour l'acheminement par charges unitaires. Sa grande souplesse en fait un moyen bien adapté à l'exigence du juste-à-temps qui impose de livrer par petites quantités au moment opportun.

### 3.1.2.3. Les choix possibles pour maîtriser ses activités de transport <sup>15</sup> :

L'entreprise peut choisir de maîtriser son activité de transport et pour cela elle doit déterminer les ressources transport à utiliser

- ▶ L'entreprise peut ainsi décider de disposer de ses propres ressources en transport.
- ▶ Le deuxième choix possible est de faire appel à un transporteur public, c'est-à-dire à une entreprise de transport.
- ▶ Le dernier choix correspond au recours à un transitaire commissionnaire de transport, c'est un professionnel qui assume une responsabilité vis-à-vis de son client sur l'ensemble de ses missions.

**Tableau N°-2 : Les choix possibles pour maîtriser ses activités de transport.**

	description	Intérêts	contraintes
Transport en propre	Transport effectuée avec les ressources en propres de l'entreprise et limite eux seuls besoins de l'entreprise.	Intéressant lorsque les produits de l'entreprise requièrent des véhicules spécifiques.	Coût financier élevé et rentabilité aléatoire de trouver du fret de routier.
Transport public	Le transport et confié à un professionnel.	Capacité du transporteur à mutualiser ses transports.	Complexité de l'achat de transport face à la diversité de l'offre des transporteurs.

---

<sup>15</sup> TIERRY Rocques : op. cit. pp.47.48.

## Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique

Transitaire commissionnaire de transport	Le commissionnaire de transport est à la fois un architecte et un maître d'œuvre. Il intervient essentiellement pour des opérations internationales (import ou export).	Intéressant pour des entreprises peut habitués à gérer leurs transports et dont les volumes ne permettent pas d'obtenir des tarifs déféréments.	La comparaison entre les propositions des commissionnaires n'est pas toujours facile à faire.
--	---	--	--

Source : TIERRY Rocques : op. cit. p49.

### 3.1.2.4. Le contrat de transport<sup>16</sup> :

Le contrat de transport est une convention entre un transporteur (appelé en transport ferroviaire, routier et fluvial : le voiturier) et un chargeur pour déterminer les conditions du déplacement d'une marchandise ou d'un lot de marchandise entre deux points géographiques convenus.

Il n'y a de contrat de transport que si le déplacement est l'objet principal de la prestation à exécuter. Le chargeur n'est pas celui qui charge mais celui qui passe contrat avec le transporteur. Il peut donc ne jamais voir la marchandise qui est sur un autre site sous la garde d'un tiers qui se chargera de mettre la marchandise dans le vecteur concerné.

On parlera alors de l'expéditeur. Le chargeur peut être le vendeur ou l'acheteur ou une tierce partie qui agit sur ordre ou sous mandat du vendeur ou de l'acheteur.

### 3.1.2.5. La performance de la fonction transport<sup>17</sup> :

La performance attendue du transport peut reposer sur une approche passive : un bon transport est un transport qui se passe correctement, sans retard, pour lequel les marchandises sont livrées au destinataire en bon état et en bon nombre.

Le transport peut cependant contribuer à l'optimisation globale de la performance de l'entreprise. Cette contribution peut s'exprimer de plusieurs manières :

<sup>16</sup> Roger Perrotin, François Soulet de Brugière : «le manuel des achats», Edition d'organisations , Paris , 2007, p239

<sup>17</sup> TIERRY Rocques : op. cit. p52

## Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique

► le transport est un facteur d'efficience sur la chaîne logistique, c'est-à-dire un moyen d'atteindre ses objectifs tout en réduisant la consommation de ressources (notamment financières) ;

► ainsi qu'un élément de compétitivité aussi bien en termes de coûts que de vitesse ;

► il peut aussi représenter un levier de profit (les économies réalisées au niveau du transport se retrouvent en bas de bilan) ;

► il est enfin un des maillons de la stratégie Supply Chain de la firme.

### 3.1.2.6. La relation entre le transport et les incoterms (Les contrats internationaux) <sup>18</sup> :

Avant d'aborder la relation entre le transport et les incoterms, il faut définir l'incoterms, ce sont des termes internationaux qui définissent les obligations du vendeur et de l'acheteur, les incoterms définissent aussi la répartition des frais et des risques.

Le tableau suivant présente les onze incoterms et leurs relations avec les différents modes de transport :

**Tableau N°-3: Les onze incoterms – CC 2010.**

incoterm	signification	sigle	Transfert de risque
<b>Pour tous les modes de transport</b>			
Ex Works	A l'usine	<b>EXW</b>	A l'usine (vente départ)
Free carrier	Franco transporteur... (point désigné)	<b>FCA</b>	En tout lieu convenu dans la zone de préacheminement
Cost paid to	Fret, port payé, jusqu'à lieu convenu dans le pays de destination).	<b>Cpt</b>	A la remise de la marchandise au 1 <sup>er</sup> transporteur dans les locaux du vendeur (vente départ)
Cost insurance paid to	Fret port payé, assurance comprises jusqu'à (lieu convenu dans le pays	<b>CIP</b>	A la remise de la marchandise au 1 <sup>er</sup> transporteur dans les locaux du vendeur (vente départ)

<sup>18</sup> Gérard BAGLIN, Olivier BRUEL : « Management industriel et logistique », 6me Edition, Edition ECONOMICA, 2013, p 147.

## Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique

	de destination)		
Delivered at terminal	Rendu déchargé au terminal ou autre destination convenu	<b>DAT</b>	au terminal de destination convenu
Delivered at place	Mise à disposition de l'acheteur sur le moyen de transport d'approche, prêt pour le déchargement au lieu de destination convenu	<b>DAP</b>	lieu de destination (vente départ)
Delivered duty paid	Rendu, droit acquittés	<b>DDP</b>	au lieu convenu dans la zone de post-acheminements 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)	<b>FAS</b>	A quai, le long du navire (vente départ)
Free on board	Franco a bord (port de départ)	<b>FOB</b>	Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port d'embarquement (vente départ)
Cost and freight	Cout et fret (port d'arrivées)	<b>CFR</b>	Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port d'embarquement (vente départ)
Cost insurance freight	Cout assurance fret (port d'arrivées)	<b>CIF</b>	Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port

## Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique

			d'embarquement (vente départ)
--	--	--	-------------------------------

**Source :** Gérard BAGLIN, Olivier BRUEL : op. cit. p471

### 3.1.3. L'entreposage :

L'entreposage fait partie intégrante de tout le système logistique puisqu'il joue un rôle dans la recherche du niveau de service clientèle désiré au moindre coût logistique total.

#### 3.1.3.1. Les ressources de l'entreposage <sup>19</sup> :

Il faut distinguer trois grandes catégories de ressources d'entreposage: le personnel, le bâtiment et les équipements.

##### ➤ **Le personnel :**

Une quantification nette de l'ensemble du personnel opérationnel, administratif et d'encadrement permet la validation du dimensionnement précis et pertinent d'un entrepôt.

Le travail du personnel est régi par une série de règles et de protocoles comme pour tout métier. Il existe, par exemple, des limites journalières aux chargements, aux manipulations, et aux distances parcourues dans les entrepôts.

##### ➤ **Le bâtiment :**

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

##### ➤ **Les équipements :**

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

-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. ils sont très variés car on trouve de simples étagères à des systèmes hautement automatisés avec des grues et des convoyeurs.

---

<sup>19</sup> Lionel Amodeo, Farouk Yalaoui : « Logistique interne », Paris, p 10.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

### **3.1.3.2. Le coût d'exploitation d'un entrepôt <sup>20</sup> :**

L'entreposage nécessite des investissements importants en locaux et matériel de manutention, s'amortissant sur des périodes plus ou moins longues.

Le coût d'exploitation d'un entrepôt se compose des postes suivants :

- les frais généraux fixes (salaires et charges, frais financiers, assurances),
- la location ou l'amortissement des locaux et matériel,
- les frais généraux variables (consommation d'énergie, personnel intérimaire).

### **3.1.3.3. Opérations d'entreposage <sup>21</sup> :**

Les trois fonctions de base de l'entreposage sont le mouvement, le stockage et le transfert d'informations.

Le mouvement est subdivisé en quatre activités : déchargement, mise en rayons, préparation des commandes et expédition.

Le stockage est soit temporaire, soit semi permanent : le stockage temporaire tient compte de la variabilité de la demande et des délais de réapprovisionnement ; le stockage semi permanent quant à lui est le stock moyen gardé dans les entrepôts.

Le transfert d'informations a lieu simultanément avec les fonctions de mouvement et de stockage. Ces informations regroupent les niveaux des stocks, les niveaux de flux des divers produits passant par l'entrepôt, les expéditions entrantes et sortantes, les informations sur l'utilisation de l'espace de stockage, les données relatives aux clients et au personnel.

---

<sup>20</sup> Nakhla Michel : « L'essentiel du management industriel », Edition DUNOD, Paris, 2006, p372.

<sup>21</sup> Samii, Alexandre K. : « Stratégie logistique », Edition DUNOD , paris, 2004,p 145.



## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

### **3.1.3.5. Gestion de l'entreposage <sup>23</sup> :**

L'entrepôt a pour rôle de stocker pendant une certaine durée des produits, contrairement à la plateforme qui est un lieu où les produits réceptionnés sont triés et transportés immédiatement vers d'autres destinations.

L'existence des entrepôts permet le regroupement de produits en provenance de plusieurs fournisseurs, la réduction des délais de livraison en étant localisés près des lieux de consommation, la constitution d'un stock tampon pour faire face aux aléas.

À ces fonctions traditionnelles, l'entrepôt a tendance à constituer une partie de la valeur ajoutée de l'entreprise. La préparation de commandes par la personnalisation retardée permet de fabriquer sur la base de commandes fermes et non sur des prévisions. Ainsi le stock de produits finis est standard et sont affectés là où il faut et quand il faut.

### **3.2. La gestion des flux d'information :**

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

#### **3.2.1. La gestion de la commande <sup>24</sup> :**

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'automatisation 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 la commande <sup>25</sup> :**

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 est le moyen qu'utilise le client pour acquérir le bien ou produit d'une entreprise, car il est rare de voir cette dernière mise directement sur le marché.

---

<sup>23</sup> Nakhla Michel : op. cit. p370.

<sup>24</sup> PAVEAU (J), DUPHIL(f) : Exporter, édition FOUCHER, Paris, 2003, P .507 .

<sup>25</sup> IDEM P 507.

## Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique

---

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.<sup>1</sup>

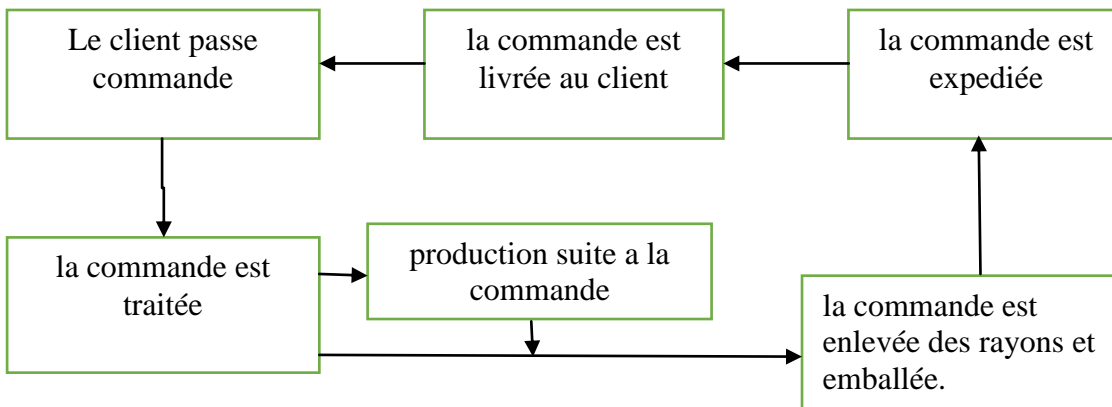
### 3.2.3. Le cycle de commande<sup>26</sup> :

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

Un cycle typique comporte six composants :

- passation de la commande,
- traitement et enregistrement de la commande,
- processus de préparation, production suite à la commande et /ou
- entreposage, manutention et emballage dans l'entrepôt
- transport de la commande,
- livraison et déchargement entre les mains du client.

#### Schéma N°-5 : cycle complet de commande.



**Source :** Samii, Alexandre K. : op. cit. p 192.

Il est possible de réduire le cycle total de commande grâce à une réduction des temps de transit en suivant la performance des transporteurs et en se tournant vers les plus efficaces d'entre eux en termes de rapidité et de fiabilité.

---

<sup>26</sup> Samii, Alexandre K. : op. cit. p 190.

### **3.2.4. Le processus de mise en route de la commande <sup>27</sup> :**

Les moyens de télécommunications entre le client et l'entreprise ont passés par plusieurs étapes, Au début, les clients passaient un bon de commande au vendeur qui le transmettait à l'entreprise.

Ensuite, cette dernière a développé ses techniques de commande par téléphone/ telex/fax, afin de permettre à ses clients de passer leurs commandes sans intermédiaire;

Enfin, les entreprises ont aujourd'hui la possibilité de travailler en temps réel, de l'ordinateur du client à celui de l'entreprise sous la responsabilité d'un représentant du service clientèle qui contrôle la faisabilité de la commande, organise les substitutions éventuellement possibles ou fournit des dates de livraison alternatives, tout cela en temps réel.

Il est possible d'augmenter la vitesse et l'exactitude de la transmission des données grâce à des méthodes électroniques telles que les réseaux informatiques qui sont devenues tellement courantes.

Ces formes plus rapides de passation et de transmission de commandes sont plus coûteuses en raison de l'investissement nécessaire mais elles offrent l'avantage que le système logistique n'est mis en action qu'à partir du moment où une commande effective soit enregistrée. Cela permet une réduction considérable des stocks tout le long de la chaîne de valeur physique.

### **3.2.5. Itinéraire d'une commande <sup>28</sup> :**

Pour étudier les systèmes de passation de commande, il est vital de comprendre les flux d'informations avec le client.

Lors de la passation de commande, le système vérifie dès son entrée :

- la disponibilité en stock des quantités commandées.
- la fiabilité du client.
- les délais possibles.

Ensuite, l'inventaire est remis à jour et les informations de la commande enregistrées pour compléter les statistiques de l'entreprise et améliorer son outil de prévision. L'information parvient

---

<sup>27</sup> Samii, Alexandre K. : op. cit. p 193

<sup>28</sup> IDEM. p 194.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

simultanément à la comptabilité pour facturation, au client sous forme de confirmation, aux entrepôts pour exécution et au transporteur pour livraison.

Tout cela fait l'objet d'un automatisme informatique, de sorte que le client peut à tout moment suivre à la trace l'état d'avancement de sa commande.

### **3.2.6. La mise à jour des fichiers <sup>29</sup> :**

Au fur et à mesure des contacts pris, les fichiers fournisseurs et articles sont mis à jour .Le premier comprend généralement un certain de rubriques 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.

### **3.2.7. Les systèmes d'information logistiques <sup>30</sup> :**

Quel que soit la taille de l'entreprise, les systèmes d'information répondent à une hiérarchie de besoins sensiblement identiques :

- ▶ analyse et gestion des données opérationnelles (fichiers clients, gestion de la facturation, gestion comptable, etc.) ;
- ▶ analyse prospective et planification (prévisions de vente, gestion de la capacité, gestion des flux logistiques, etc.) ;
- ▶ gestion des réseaux (fournisseurs, commerce électronique, etc.).

Les systèmes d'information ont ainsi pour vocation première d'automatiser les tâches répétitives. Ils permettent aussi à l'entreprise de « capturer » et d'analyser les informations dans une double logique:

- ▶ rendre les données aussi visibles que possible pour les décideurs ;
- ▶ faciliter la décision dans un environnement complexe.

---

<sup>29</sup> PAVEAU (J), DUPHIL(f) : op. cit. P 508.

<sup>30</sup> TIERRY Rocques : op. cit. p 5.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

L'un des rôles des systèmes d'information est d'établir le lien entre le niveau opérationnel et le niveau décisionnel. On peut schématiser l'architecture des systèmes d'information associés au pilotage des flux logistiques au travers de trois étages informationnels.

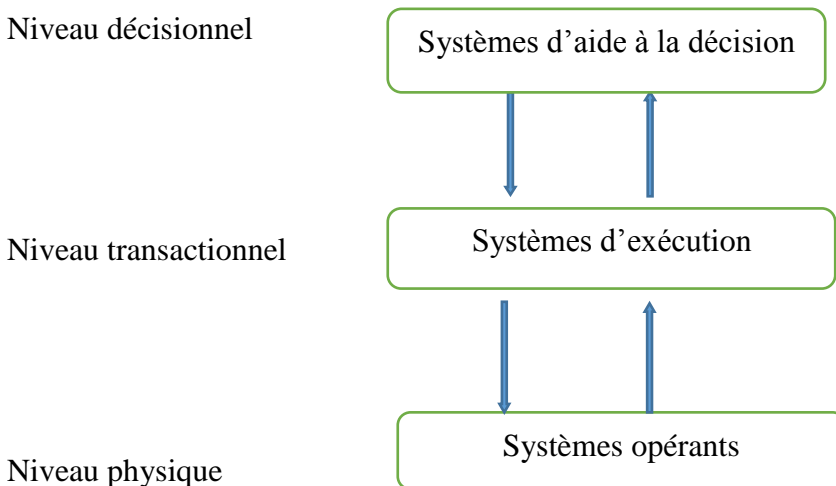
► en partant de la dimension opérationnelle, on trouve tout d'abord le « système opérant » qui permet de récupérer les données sur le terrain (par exemple, en identifiant les colis ou les articles reçus ou expédiés).

► au niveau intermédiaire, les « systèmes d'exécution » traitent les données récupérées au niveau opérationnel et effectuent les échanges de données entre les outils et les mises à jour des états logistiques (par exemple, un article reçu d'un fournisseur alimente le niveau de stock correspondant à cet article). Ce niveau est avant tout fonctionnel.

► au niveau supérieur, les « systèmes d'aide à la décision » effectuent les opérations de coordination entre les systèmes des niveaux inférieurs.

Il convient de ne pas oublier le système de communication qui permet les échanges d'informations entre les logiciels.

### **Schéma N°-6 : les trois étages informationnels sur la chaîne logistique**



**Source :** TIERRY Rocques : op. cit. p 55.

## **Chapitre 01 : Champ conceptuel de la logistique**

---

### **Conclusion**

C'est dans le domaine militaire que le terme logistique est apparu, il s'agissait de l'organisation du ravitaillement des troupes afin qu'elles puissent conserver leurs capacités opérationnelles dans la durée.

La logistique peut être définie comme l'activité cherchant à maîtriser les flux physiques d'une entité afin de mettre à disposition et de gérer des ressources correspondant aux besoins.

Il s'agit donc d'optimiser la gestion des moyens pour atteindre les objectifs prédéfinis.

La logistique est importante pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence son activité. C'est, dans la plupart des entreprises, une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible.

La logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

### **Introduction**

Au sein de toute entreprise la fonction Achats et la fonction Approvisionnement, ont pour mission principale de couvrir les besoins de cette dernière, avec des normes respectées, de qualité, de quantité et de temps, et bien sûr avec moindre coût, afin d'éviter d'augmenter sa compétitivité .

Dans ce chapitre nous essayerons de présenter, tout d'abord la fonction achats, puis des généralités sur le processus d'approvisionnement, et en fin nous avons cité quelque notion de base sur la gestion des stocks.

### **Section 01: Présentation de la fonction achat**

#### **1.1. L'évolution de la fonction Achats <sup>1</sup> :**

Depuis 1945, l'évolution de la fonction achats a suivi celle de la logistique passant par quatre étapes :

-l'âge technique : de 1945 à 1960, ou la fonction était complètement dépendante de la production dont elle subissait toute les contraintes sans pouvoir exprimer les siennes. Il fallait à tout prix trouver de quoi produire.

-l'âge administratif : de 1960 à 1975, avec la mise en évidence de la notion de stock, de son cout et de ses lourdeurs. C'est à cette époque que l'on a commencé à parler de PDA (plan directeur d'approvisionnement) puis du MRP1 (materiel requirement planning).

-l'âge commercial : de 1975 à 1985, avec l'expansion du marketing achat tournée vers le marché amont pour trouver, en France et à l'étranger, des fournisseurs produisant ce que l'entreprise est incapable de produire, ou ne désire plus produire.

-l'âge stratégique : depuis 1985, ou la fonction achats est étroitement liée à l'évolution de l'entreprise, en diagnostiquant en amont les évolutions de l'environnement, elle participe aux nécessaires mutations de celle-ci.

#### **1.2. Définition :**

« La fonction Achats est la fonction de l'entreprise responsable de la recherche et de l'acquisition des produits, services et prestations, demandés par les utilisateurs internes, dans les meilleurs conditions de coûts, de sécurité, de service et d'innovation, tout en maîtrisant les différents risques encourus à court, moyen ou long terme »<sup>2</sup>

« La fonction Achats est l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise, en excluant les dépenses sociales »<sup>3</sup>

Se trouvent donc de fait exclus du champ des achats :

– les salaires et les charges de personnel ;

---

<sup>1</sup> HERVE Brunet, YVES Le Deny: « la démarche logistique », Edition AFNOR, Paris, 1990, p131.

<sup>2</sup> DANIEL BRUN, FRANC GUERIN : Op.cit, p136.

<sup>3</sup> Bruel Olivier, Ménage Pascal : « Politique d'achat et gestion des approvisionnement », Edition DUNOD, paris, 2014, p1 .

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

- les impôts, taxes, cotisations et dépenses diverses du même ordre ;
- les subventions, les dépenses de sponsoring et de mécénat.

« La fonction achats recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements, ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation». <sup>4</sup>

### **1.3. Les conditions d'existence d'une fonction Achats dite « stratégique »<sup>5</sup> :**

Aujourd'hui, un consensus existe pour accorder à la fonction Achats un rôle stratégique, d'où plusieurs conditions d'existence d'une fonction Achats dite « stratégique » :

- Les achats sont intégrés au processus et à la planification stratégique de l'entreprise.
- La performance achats est mesurée dans le sens de sa contribution aux réussites de l'entreprise.
- Les acheteurs ont une bonne connaissance des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Les acheteurs travaillent sur des projets contribuant à la compétitivité de la stratégie.

### **1.4. Les activités de la fonction achats <sup>6</sup> :**

La fonction achats peut être divisée en trois activités principales, l'une managériale, les deux autres plus opérationnelles.

**Le management des achats** regroupe toutes les activités liées à la gestion du service, de l'organisation au contrôle des activités. Dans un service achats assez développé, cela inclura la mise en place d'objectifs qualitatifs et quantitatifs et l'évaluation des acheteurs.

---

<sup>4</sup> Allal-Chérif Oihab , Plantey Remi : « Optimisez vos achats », Edition AFNOR, Paris, 2011, p4

<sup>5</sup> DANIEL BRUN, FRANC GUERIN : Op.cit, p137

<sup>6</sup> Moutot Jean-Michel , Bernardin Emmanuelle :« Mesurer la performance de la fonction achats », Editions d'Organisation, Paris, 2010, P63

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

**Tableau N°-4: les activités de la fonction Achats.**

Activités	Descriptif
<b>Le management des achats</b>	gestion du service achats
<b>Le marketing achats</b>	Démarche proactive
<b>La gestion du portefeuille fournisseurs</b>	Concrétisation des contrats

**Source :**<sup>1</sup> Moutot Jean-Michel , Bernardin Emmanuelle : Op.cit, P63.

**Le marketing achats** est considéré comme une démarche proactive visant à optimiser les achats à moyen et long terme afin de maîtriser le prix de revient. Le rôle de l'acheteur est d'anticiper les besoins futurs en travaillant en étroite collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise, de maîtriser les contraintes internes et externes à l'achat et enfin de maintenir un bon niveau de connaissance du marché, à travers une veille technologique systématique.

**La gestion du portefeuille fournisseurs** reprend les activités liées au traitement des commandes ainsi qu'à la mise à jour et au développement des fournisseurs existants.

### **1.5. Les objectifs de la fonction Achats<sup>7</sup> :**

La fonction achats contribue à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise par la sélection et la mise en œuvre de relations durables avec les fournisseurs les plus compétitifs du marché.

Dans les entreprises ayant acquis une forte maturité achats, les stratégies achats conduisent à la mise en œuvre de partenariats avec les fournisseurs les plus innovants qui participent ainsi au développement de son offre produit et/ou service.

L'enjeu pour l'entreprise est d'obtenir les meilleures conditions économiques lui permettant d'acquérir sur un marché aujourd'hui mondial, les biens, les produits et les services nécessaires à son activité dans le respect d'objectifs de prix, de qualité et de délais préalablement fixés.

Nous verrons aussi plus loin que les achats ont dorénavant l'impérieuse nécessité de contribuer à la maîtrise des risques auxquels sont confrontées de plus en plus les entreprises

---

<sup>7</sup> Alleaume Alain : « Achats pour non spécialistes », Edition DUNOD, Paris, 2013, p6

## Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement

qu'ils soient liés aux contraintes environnementales, réglementaires, financières, juridiques, ou logistiques.

### **1.6. Le choix entre « Faire soi-même » ou « faire faire » fabriquer ou acheter <sup>8</sup> :**

Le choix économique entre les deux options « fabriquer ou acheter », consiste à faire la comparaison entre le coût de fabrication interne avec les ressources propres de l'entreprise et le coût d'achat auprès d'un fournisseur. Cette dernière est nécessaire mais souvent insuffisante.

Si les volumes sont importants, il sera souvent plus intéressant de réaliser la production en interne mais cette dernière nécessite des contrôles qualités. Il convient donc de les intégrer dans l'analyse afin de la comparer avec les coûts de transaction issus du processus d'achat.

Ces coûts de transaction sont constitués de coûts Ex-Post (coûts de contrôle externe du produit) et de coûts Ex-Ante (coûts de recherche de fournisseurs ou coûts de sourcing).

Les coûts de transaction étant souvent plus importants que les coûts de contrôle qualité en interne (on contrôle souvent plus ce qui vient de l'extérieur que ce que l'on fait soi-même), la prise en compte des coûts de transaction est de nature à modifier le choix initialement fait.

#### **Tableau N°-5: Le choix entre « Faire » ou « faire faire »**

<b>Faire fabrication en interne</b>	<b>faire faire acheter</b>
coûts de fabrication en interne	coût d'achat auprès d'un fournisseur
coûts de contrôle qualité	coûts de transaction= coûts Ex-Ante (recherche de fournisseurs+ coûts Ex-Post (contrôle de qualité externe)
<b>Total des coûts du « faire »</b>	<b>Total des coûts du « faire faire»</b>

**Source :** TIERRY Rocques : Op.cit, p35

Donc cette démarche permet de comparer l'ensemble des coûts du « fabrication en interne » et de « acheter » pour permettre à l'entreprise de faire le choix du meilleur coût.

---

<sup>8</sup> TIERRY Rocques : Op.cit, p35.

## Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement

### 1.7. Les types d'achats <sup>9</sup> :

le « portefeuille d'achats » d'une entreprise est constitué de l'ensemble des familles de produits et/ou services (ou prestations) achetées et nécessaires à son activité, qu'ils entrent dans la composition des produits finis vendus (on parle alors d'achats de production ou d'achats directs), ou qu'il s'agisse de produits ou prestations nécessaires au fonctionnement interne de l'entreprise (on parle alors d'achats hors production ou d'achats indirects).

Voici une structure de référence type d'un portefeuille d'achats plus détaillé, classé par familles de différentes natures avec leurs caractéristiques principales :

- **les achats dits de production ou directs** : qui sont très variés : matières premières, composants, sous-ensembles, qu'il s'agisse de standards du marché (aussi appelés souvent commodités) ou de produits techniques ou de haute technologie réalisés à partir de cahiers des charges spécifiques.
- **les produits de négoce** : des produits finis que l'entreprise achète pour les revendre en l'état et ainsi compléter son offre.
- **les prestations de sous-traitance de fabrication** : qui sont des achats directs aussi, qu'ils correspondent à un besoin ponctuel non récurrent ou à la fabrication en pleine responsabilité d'un sous-ensemble complet sur toute la durée de vie d'un produit fini.
- **les transports et prestations logistiques** : (stockage, plateformes de distribution, etc.), pour approvisionner les achats de production si le fournisseur ne livre pas franco rendu et, en aval, pour distribuer les produits finis vers les clients finaux.
- **les achats d'énergies et de fluides divers**.
- **les achats techniques** : qu'il s'agisse de pièces détachées, d'équipements industriels, de construction ou de travaux neufs, ou encore de maintenance d'unités industrielles ou de bâtiments de bureaux.
- **les prestations intellectuelles** : couvrant par exemple les achats d'études, les prestations d'expertise ou d'assistance technique de tous ordres, le conseil, etc. les achats de télécommunications et de systèmes d'information (logiciels spécifiques ou progiciels)

---

<sup>9</sup> Bruel Olivier, Ménage Pascal : Op.cit, pp.2.3.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

intégrés (ERP), systèmes d'exploitation, infogérance, développements informatiques divers et prestations de mise en place associées) ;

– **les achats de marketing et communication** : achats d'espace, d'études de marchés, imprimerie et chaîne graphique, objets promotionnels, etc.

– **les prestations de ressources humaines** : prestations de main-d'œuvre diverses, formation, recrutement, coaching...

– **les achats de frais généraux et autres services de fonctionnement de l'entreprise** : locations d'équipements ou de véhicules, transports et déplacements des collaborateurs, prestations diverses comme le nettoyage ou la surveillance des locaux, restauration collective, reprographie, fournitures de bureau, consommables divers, location de bureaux, etc.

### **1.8. Les compétences d'un acheteur<sup>10</sup> :**

L'acheteur porte une forte responsabilité. Son rôle est : acquéreur, négociateur, technicien, stratège et opérationnel.

#### **1.8.1. Compétences de base de l'acheteur :**

▶ Connaissance des outils de gestion des achats et des stocks : analyse ABC, tableaux de bord de mesure de la performance achats, audit des fournisseurs...

▶ Connaissance sur le fonctionnement des achats : structures, procédures, documents.

▶ La maîtrise des coûts : structure des coûts, coûts complets, vision à moyen et long termes.

▶ Capacité à gérer les contrats : rédaction, suivi, aspects juridiques.

▶ Connaissance des outils informatiques : progiciels de gestion, bases de données...

#### **1.8.2. Compétences de négociation :**

▶ Compétences en communication : établir une relation durable de confiance, voire de partenariat.

▶ Capacité à s'adapter à son interlocuteur : culture, langage, niveau hiérarchique.

---

<sup>10</sup> Allal-Chérif Oihab , Plantey Remi : Op.cit, pp.6.8.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

- ▶ Sens de l'argumentation commerciale : définir des priorités, faire des compromis, faire des propositions réalistes.
- ▶ Capacité à gérer un panel de fournisseurs : sélection, audit, renouvellement, coaching.
- ▶ Capacité à représenter et à défendre les intérêts de l'entreprise auprès des fournisseurs.
- ▶ Compétences linguistiques : capacité à communiquer avec des fournisseurs internationaux.

### **1.8.3. Expertises techniques :**

- ▶ Connaissances techniques du produit acheté : usage, fonctionnement, conception, réglages...
- ▶ Connaissances des composantes du marché fournisseurs.
- ▶ Aptitude à la résolution de problèmes techniques.
- ▶ Savoir-faire dans la gestion des risques technologiques et logistiques...

### **1.8.4. Compétences de « haut niveau » :**

- ▶ Compétences stratégiques : avoir une vision de la stratégie globale de l'entreprise pour aligner la stratégie achats.
- ▶ Gestion de projets complexes et sur une longue durée avec une multitude d'acteurs.
- ▶ Sens du travail d'équipe.
- ▶ Créativité et sens du risque.
- ▶ Savoir-faire en planification de ressources.
- ▶ Réactivité et conduite du changement.

### **1.8.5. Compétences prospectives :**

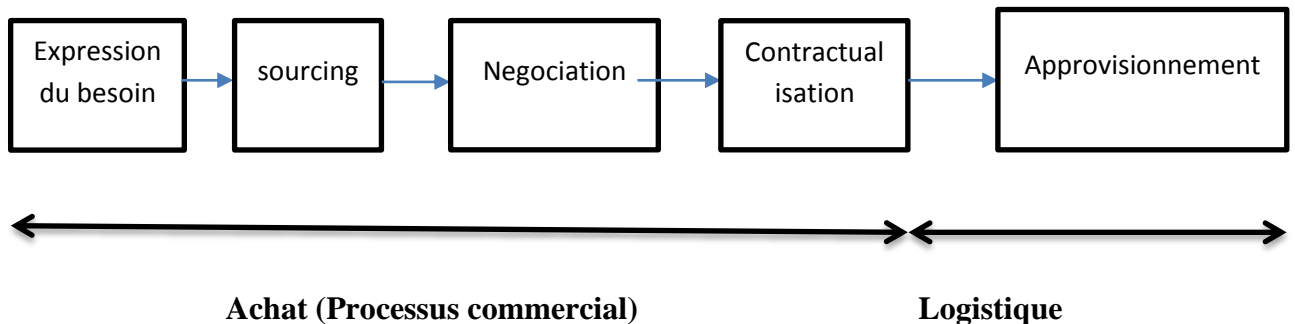
- ▶ Usage et optimisation des réseaux sociaux et des communautés de pratique : veille stratégique, benchmarking, gestion des connaissances, travail collaboratif, animation de réseau.

## Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement

- ▶ Militant de la responsabilité globale : développement durable, travail éthique...
- ▶ Capacité à intégrer les fournisseurs.
- ▶ Adaptable et multitâche : zapping naturel de projets ou de cultures, mobilité...
- ▶ Forte créativité et spontanéité : remise en cause des solutions en place et capacité d'innovation.
- ▶ Leadership très élevé, évolution potentielle vers la direction générale.

### 1.9. Le processus achat <sup>11</sup> :

#### Schéma N°-7 : les cinq phases du processus Achat.



**Source :** TIERRY Rocques : Op.cit, pp.36.37.

Un processus achat correspond à cinq phases successives :

#### 1.9.1. Phase 1 – Expression du besoin :

Il s'agit de l'expression du besoin par le client interne. Il s'agit de s'assurer de bien comprendre le besoin et d'identifier les coûts associés à la décision d'achat.

L'expression des besoins varie en fonction du client interne. Si le besoin émane d'un gestionnaire de stock, l'achat est généralement géré par ce gestionnaire ou le logisticien, si l'entreprise travaille dans une logique de juste-à-temps. Dans ce cas, cela relève de l'approvisionnement et la procédure se résume généralement à un contrat d'achats successifs déjà entériné.

---

<sup>11</sup> TIERRY Rocques : Op.cit, pp.36.37.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

Si la demande exprimée par un client interne est nouvelle, le rôle de l'acheteur sera de vérifier si l'objet de l'achat n'est pas déjà utilisé par un autre département, auquel cas son fournisseur sera référencé.

La connaissance du marché doit permettre à l'acheteur de conseiller le demandeur afin d'affiner et d'exprimer au mieux son besoin.

### **1.9.2. Phase 2 – Sourcing :**

Une fois le besoin identifié, l'acheteur étudie le marché afin de trouver le « produit » le plus approprié.

Pour être en mesure d'acheter de manière pertinente, la compréhension du fonctionnement du marché fournisseur est essentielle.

L'étude de marché achat permet de mieux comprendre l'organisation de l'offre des fournisseurs et notamment leur segmentation. Sur cette base, il est possible d'identifier les fournisseurs actifs sur le marché et d'effectuer une première sélection afin d'éliminer les fournisseurs dont l'offre est en décalage avec le besoin de l'entreprise ou ceux qui n'offrent pas toutes les garanties de sérieux ou de fiabilité pour l'entreprise.

Un cahier des charges très détaillé permet un maximum de compétition entre les fournisseurs ce qui conduit à une réduction des prix pour un niveau de qualité équivalent.

Cette phase peut s'avérer coûteuse pour l'entreprise. Elle correspond aux principaux coûts Ex-Ante (coûts de recherche de fournisseurs ou coûts de sourcing) évoqués précédemment.

### **1.9.3. Phase 3 – Négociation :**

Il s'agit du cœur de la démarche commerciale proprement dite et concerne les entreprises sélectionnées lors de l'étape précédente.

La négociation sert à formaliser par écrit ce qui a été décidé entre l'acheteur et le fournisseur. Cette contractualisation revêtira des formes diverses selon l'importance de la transaction, pouvant se présenter comme un simple bon de commande ou comme une véritable convention de partenariat, en fonction de la relation avec le fournisseur, ou du caractère exceptionnel de l'objet d'achat.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

### **1.9.4. Phase 4 – Contractualisation :**

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

### **1.9.5. Phase 5 – Approvisionnement :**

Cette dernière phase concerne le contrôle d'exécution (qualité, délais), le paiement et plus généralement la gestion logistique des flux amonts de l'entreprise.

La qualité est au centre des préoccupations de l'acheteur dès la phase de recherche et de sélection du fournisseur. Après s'être assuré que l'objet d'achat peut répondre aux exigences de l'entreprise, il définit une procédure qui lui évitera d'avoir à vérifier la qualité à chaque arrivage. Cela inclut notamment un plan d'assurance qualité qui est contractualisé. Il y aura donc traitement des litiges lorsque le niveau de qualité requis ne sera pas atteint, ou se dégradera au fil des livraisons.

Cette phase concerne aussi les traitements des litiges liés à la facturation.

### **1.10. Principaux facteurs explicatifs des évolutions des Achats <sup>12</sup> :**

Les principaux facteurs explicatifs des évolutions des Achats dans les entreprises sont les suivants :

- **Le poids et la visibilité des achats dans l'entreprise** : il est clair en effet qu'un poids des achats important et des achats visibles comme le sont les achats directs inciteront à plus d'attention, à l'inverse des achats de poids relativement faible en valeur et noyés dans des budgets globaux comme s'agissant des achats hors production.
- **La pression économique** : qui s'exerce sur toute entreprise (du point de vue des attentes du marché client, ou du fait des objectifs de rendement attendu par les actionnaires, ou sous la pression des concurrents.), celle-ci pouvant être continue (comme dans l'automobile ou l'électronique), ou pouvant être le résultat d'une crise, d'une évolution du marché (baisse de la consommation), ou encore liée à la situation particulière de l'entreprise elle-même (perte d'un ou plusieurs marchés importants) : ainsi il existe un paradoxe selon lequel les crises sont favorables au développement de la fonction Achats, au moins dans un premier temps, sauf

---

<sup>12</sup> Bruel Olivier, Ménage Pascal : Op.cit, pp.11.12.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

lorsque ces crises aboutissent à une concentration de fournisseurs venant inverser le rapport de force.

• **La maturité et l'implication du management et de la direction générale** : dans un certain nombre de cas, l'évolution de la fonction Achats dans une entreprise part de la vision d'un dirigeant nouvel arrivant, ayant déjà conduit ou vécu à son niveau une expérience forte du développement de la fonction Achats, ou d'un dirigeant déjà en poste, mais qui de par ses contacts avec des pairs à l'extérieur a acquis des convictions (ou a minima un intérêt pour le sujet des achats) et déclenche une évolution de la fonction Achats dans son entreprise.

Cependant si cette impulsion initiale en provenance du management est généralement importante et déterminante pour créer un mouvement d'évolution de la fonction Achats, elle ne se suffit généralement pas à elle-même si elle n'est pas soutenue par une implication continue du dirigeant.

Ce mouvement fonctionne d'ailleurs également dans l'autre sens : on constate aussi, lors d'un changement de dirigeant ayant une vision différente de la fonction Achats, des « retours en arrière », comme une décentralisation rapide voire brutale d'une fonction achats « centrale ».

• **La puissance des entités prescriptrices (clients internes de la fonction Achats ou prescripteurs divers intervenant dans les décisions d'achats)** : dans le domaine des achats indirects par exemple, il est en général plus aisé de s'attaquer d'abord aux domaines où la prescription est faible voire inexistante, comme les fournitures de bureau ou les voyages, même si cette faiblesse induit un travail d'analyse plus important pour comprendre ce que l'on achète, et d'élaborer un cahier des charges de besoins qui n'existe généralement pas au préalable.

### **Section 02 : Généralités sur le processus d'approvisionnement**

#### **2.1. Définition :**

« La fonction approvisionnements s'inscrivant fonctionnellement dans le management de la supply chain, elle correspond à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achat ».<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> BRUEL, (Olivier) : Op.cit, P09.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

« L'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes »<sup>14</sup>

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

- Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;
- Le passage des commandes ;
- Le suivi des livraisons ;

La gestion des stocks ».<sup>15</sup>

### **2.2. Missions des approvisionnements :**<sup>16</sup>

La principale mission de la fonction approvisionnement est l'alimentation de(s) site(s) de production au quotidien. Elle est donc véritablement ancrée dans le court terme, contrairement à la fonction achat, qui, lorsque elle détermine quel produit il faut acheter, chez quel fournisseur et dans quelles conditions, la fonction approvisionnement détermine quand et combien il faut commander ?

Cela veut dire que la mission de cette fonction est de gérer au quotidien les flux des matières entrant dans l'entreprise destinée à la production.

La fonction approvisionnement doit garantir deux conditions apparemment contradictoires pour qu'elle puisse remplir cette mission :

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

Au quotidien, La fonction approvisionnement accomplit les tâches suivantes :

- Calculer les besoins nécessaires a la production ;
- la bonne gestion des stocks en Suivant les mouvements des stocks par l'évolution des entrées et des sorties en quantités et en valeur ;

---

<sup>14</sup> DURAN, (J.P) : « Les approvisionnements », édition GUALINO, Paris, 2003, p. 12.

<sup>15</sup> PERSON (Helene) : « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI », édition Maxima, 2000, p.24.

<sup>16</sup> Idem. p.210.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

- La Passation des commandes ;
- Fournir les quantités nécessaires de matières à la production tout en évitant une pénurie provoquant un arrêt ou un ralentissement de fabrication et en évitant le sur stockage qui entraînerait des couts supplémentaire ;
- Suivre les livraisons ;
- Obtenir la quantité et la qualité dans les délais voulus et au prix minimum ;
- Connaître la fiabilité des matières achetées (la qualité de ces matières) ;
- Diminuer le capital engagé en minimisant le capital investi dans les stocks.

### **2.3. Les objectifs <sup>17</sup> :**

Les objectifs de la fonction approvisionnement se définissent de la façon suivante :

#### **1- Assurer un apport continu des matières, des fournisseurs et des services nécessaires à l'exploitation de l'entreprise :**

Toute rupture des stocks de matières ou de pièces servant à la fabrication entrainerait l'arrêt des activités et s'avérait très dispendieuse en raison de la perte au chapitre de la production, de la montée des coûts d'exploitation attribuable aux coût fixes et de l'incapacité de respecter les engagements de livraison pris envers les clients.

#### **2- Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible :**

Une des façons d'assurer un apport ininterrompu de matières consiste toujours à disposer de stocks considérables. Toutefois, la détention de ces éléments d'actif nécessite l'emploi du capital que l'on peut investir ailleurs, le coût annuel de possession d'un stock pouvant atteindre de 20% à 50% de sa valeur.

---

<sup>17</sup> LEEDERS, FEARON et NOLLET : la gestion des approvisionnements et des matières, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998 P 24.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

### **3- Assurer le respect de normes de qualité adéquate :**

Pour la production d'un bien ou d'un service réponde aux attentes et n'engendre pas des coûts trop élevés, il faut que toute matière utilisée présente un certain degré de qualité .La correction d'un défaut attribuable un intrant matériel de qualité inférieure peut entrainer un coût interne énorme, Vu la nécessité d'accroître la qualité pour faire face à la concurrence à l'échelle mondiale, on accorde une attention renouvelée à l'objectif de qualité que doit poursuivre le service des achats.

### **4- Trouver des fournisseurs compétents :**

Les succès que remporte le service des achats dépendent, au bout du compte, de son habileté à trouver des fournisseurs, pour ensuite analyse leurs capacités et choisir parmi eux ceux qui conviennent. En effet, l'entreprise n'obtiendra les articles dont elle a besoin au plus bas prix possible que si les fournisseurs sélectionnés se révèlent à la fois ouverts et responsables.

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

L'approvisionnement engloutit la plus grand part des ressources financières d'une entreprise typique. Le service de l'approvisionnement devrait s'efforcer d'obtenir les articles et les requis au plus bas prix possible dans la mesure où ils satisfont également les besoins en matière de qualité, de livraison et d'entretien.

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

Pour être à la même position de concurrencer que les autres, une entreprise doit limiter ses coûts afin de protéger sa marge bénéficiaire.

Cependant, le coût des achats représente, pour beaucoup d'entreprise, la principale dépense qu'elles s'engagement dans le cadre de leurs activités. Par ailleurs, le succès à long terme de toute entreprise repose sur sa capacité à attirer des clients et à les conserver.

## **2.4. Les méthodes d'approvisionnement <sup>18</sup> :**

Nous arrivons au cœur de la fonction approvisionnement, à savoir la définition du mode d'approvisionnement adéquat à chaque contexte. Cette compétence est peut-être la plus difficile à acquérir car elle ne relève pas uniquement de l'apprentissage classique d'un métier,

---

<sup>18</sup> Mocellin Fabrice: « Gestion des stocks et des magasins », Edition DUNOD, Paris, 2011, pp. 32.34.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

elle requiert une expérience et un savoir-faire qui ne peuvent s'acquérir qu'en passant du temps sur un portefeuille d'approvisionnement.

Cette compétence consiste donc à choisir parmi les différentes solutions possibles quelle méthode de gestion est la plus appropriée pour chaque composant approvisionné, méthode à choisir dans la liste suivante :

- approvisionnement à la commande.
- réapprovisionnement de stock.
- approvisionnement sur prévision.

### **2.4.1. L'approvisionnement à la commande :**

Il s'agit d'approvisionner les marchandises nécessaires à la fabrication d'un produit au cas par cas, en fonction d'un besoin client bien identifié.

Dans ce cas, le gestionnaire d'approvisionnement va attendre l'arrivée d'une commande client, il va analyser le besoin en matières premières qui en découle puis va envoyer sa commande au fournisseur.

Le suivi de la commande dans un souci de respect des délais va donc être la problématique majeure de notre gestionnaire d'approvisionnement. En effet, la recherche d'une optimisation de stock n'est alors pas d'actualité puisque par définition, une pièce gérée à la commande n'est pas stockée.

L'inconvénient majeur de cette méthode est qu'elle génère naturellement un délai de réalisation d'une commande important puisque le délai d'approvisionnement est inclus dans le temps de traitement de cette commande.

### **2.4.2. Le réapprovisionnement de stock :**

Il s'agit de définir un niveau de déclenchement de commande, appelé point de commande (ou seuil d'alerte ou stock mini). On suit le niveau réel des stocks et, dès que celui-ci atteint ce seuil d'alerte, on passe alors commande d'une quantité déterminée à l'avance, toujours la même.

Il existe plusieurs méthodes possibles de gestion dans ce modèle d'approvisionnement. Toutes ont néanmoins un point commun, celui de définir un niveau de stock (souvent basé sur

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

l'historique de consommation) et de le reconstituer systématiquement, qu'il y ait ou non un besoin client.

L'inconvénient majeur de cette méthode est donc la génération de stock important lié au fait que le système réapprovisionne systématiquement le stock, qu'il y ait ou non du besoin. En cas de délai long, cette problématique devient alors économiquement intenable puisque les stocks vont avoir tendance à augmenter fortement (il est fréquent avec cette méthode que nous ayons constamment en stock au moins l'équivalent d'un délai d'approvisionnement).

### **2.4.3. L'approvisionnement sur prévision :**

C'est la méthode la plus élaborée en matière d'approvisionnement puisqu'elle consiste à rechercher une anticipation des quantités et des dates d'approvisionnement en analysant le marché et en basant l'ensemble du système sur le besoin futur.

Le système ne fait entrer la marchandise que lorsque nous en avons besoin (ce qui corrige le problème généré par les méthodes de réapprovisionnement de stock) sans pour autant faire apparaître le délai d'approvisionnement dans le délai de réalisation d'une commande (le délai d'approvisionnement est alors masqué puisqu'il est anticipé grâce à la prévision).

L'inconvénient majeur de cette méthode réside donc dans la capacité à maîtriser la prévision car toute la performance du système repose dessus.

En conclusion, chaque système présente des avantages et des inconvénients et toutes les méthodes sont généralement utilisées car elles sont applicables à tels ou tels articles en fonction de leurs contextes. Et attention de tomber dans le piège de vouloir n'utiliser qu'une seule méthode car cela est absurde puisque cela suppose que tous les contextes sont les mêmes (ce qui n'est naturellement pas le cas).

### **2.5. Le gestionnaire d'approvisionnement:** <sup>19</sup>

Le rôle de l'approvisionnement est de rendre disponible au bon moment la juste quantité de composants (ou matières) permettant de fabriquer les produits finis.

---

<sup>19</sup> Mocellin Fabrice: Op.cit, pp.26.27.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

### **2.5.1. Le gestionnaire d'approvisionnement est un technicien :**

Le gestionnaire d'approvisionnement est un technicien. Cela signifie littéralement qu'il maîtrise une technique. Cette technique concerne l'analyse des stocks, le paramétrage, le traitement de la prévision, le choix des modèles d'approvisionnement...

Comme tout technicien, il est jugé sur une performance avec des indicateurs chiffrés et précis (et non pas sur un quota d'heures ou autres critères subjectifs). La performance est au cœur de sa mission.

### **2.5.2. Le gestionnaire d'approvisionnement et ses clients :**

L'approvisionneur est en étroite relation avec ses clients, c'est-à-dire la production quand la matière est utilisée pour fabriquer des produits finis. Sa préoccupation est donc de satisfaire son client (la production) tout en étant économiquement performant, c'est-à-dire en approvisionnant la marchandise dans les conditions négociées (prix de transport par rapport à une quantité, pas de transport express...). Il est complètement situé dans le flux et doit considérer le fournisseur comme une ressource pour bien satisfaire son client (la production).

### **2.5.2. Le gestionnaire d'approvisionnement et ses fournisseurs :**

Force est de constater que les approvisionneurs prennent trop souvent le parti des fournisseurs et se battent alors seuls contre leurs collègues pour justifier ou expliquer le manque de performance de tel ou tel fournisseur. Cela s'explique tout simplement car très souvent, ce qui est considéré comme étant de la performance en approvisionnement, c'est-à-dire la capacité à dépanner très rapidement une usine en demandant à son fournisseur de faire des miracles pour livrer en urgence, dépend de la bonne volonté des fournisseurs.

### **2.6. Les étapes du processus d'approvisionnement <sup>20</sup> :**

Pour mener un approvisionnement dans de bonnes conditions, le processus d'approvisionnement doit passer par les étapes suivantes :

Le calcul du besoin, la passation des commandes, le suivi de la livraison, la réception et le contrôle qualité et enfin le paiement de la facture fournisseur.

---

<sup>20</sup> PERSON(Hélène) : op cit, pp.236.238.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

### **2.6.1. Le calcul des besoins :**

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

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

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

### **2.6.2. la passation des commandes :**

Une fois le besoin calculé, il ne reste qu'à rédiger le bon de commande, qui est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Ce dernier doit faire ressortir les éléments de l'accord entre le fournisseur et l'acheteur et doit contenir les éléments et les informations suivantes :

- La date d'édition de la commande ;
- Le numéro d'ordre de la commande ;
- Le nom et adresse complète du fournisseur ;
- La désignation précise des articles avec toutes les indications techniques et références ;
- Les quantités à commander et les lieux de livraison ;
- Les prix de chaque types et famille de produit et précision des prix soit en hors taxe ou en tous taxes comprises, prix unitaire et prix total de la commande ;
- Le délai de livraison ;
- Le mode et conditions de paiement.

### **2.6.3. Suivi des livraisons:**

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

En règle générale les fournisseurs confirment les commandes reçues par un document appelé « accusé de réception » qui sera retourné au client, ce dernier est vraiment utile car Il représente un élément d'arbitrage en cas de litige entre le client et le fournisseur.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

L'approvisionneur doit vérifier que les termes de la confirmation soient conformes à ceux de la commande en portant une attention particulière aux prix, aux quantités et aux délais de livraison.

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

Une fois la commande passée, il y a lieu de procéder à un suivi de cette dernière jusqu'à la livraison des marchandises.

Une surveillance de la commande chez le fournisseur est nécessaire par le service chargé des achats qui réserve le droit d'une visite chez le fournisseur afin de contrôler la fabrication des produits et articles commandés, cette opération vise à obtenir les qualités voulues et peut prévenir des déconvenues.

Afin de continuer le suivi des commandes, il faut prévoir à temps les arrivages des marchandises, ceci se fait par :

- L'établissement d'un planning de livraison en fonction des arrivages prévus ;
- Le classement des bons de commandes par date prévus de livraison.

En cas d'un retard de livraison, le service chargé des achats doit relancer le fournisseur.

### **2.6.4. la réception de la commande :**

Les fournisseurs expédient les marchandises suivies ou accompagnées d'un document appelé le bordereau d'expédition ou bulletin de livraison sur lequel figure la quantité et la valeur, et sur cette base se fait l'enregistrement, le contrôle et la justification de toutes marchandises reçues à la réception de la commande.

Si on constate lors de la réception une quelconque anomalie sur la quantité ou la qualité de la marchandise reçue, il y a lieu de réclamer auprès du fournisseur sur la non-conformité de la marchandise.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

Le réceptionneur, et avant le déchargement, consulte le bordereau d'expédition pour vérifier la conformité de la livraison par rapport à la commande en attente. Si la livraison ne correspond à aucune des commandes dont il dispose, elle devra être rejetée.

Avant le départ du transporteur, le réceptionneur doit comparer la quantité de la marchandise livrée et vérifier son aspect dans l'éventualité de dommage occasionné par le transport, afin d'émettre une réserve sur le bordereau de transport et aviser l'approvisionneur pour régler les litiges.

Enfin, le réceptionneur doit transmettre à l'approvisionneur les documents de réception correspondants aux livraisons effectuées. Et ce dernier les transmette à la comptabilité pour règlement de la facture.

### **2.6.5. le contrôle qualitatif :**

Le contrôle qualitatif consiste à vérifier et confirmer que la marchandise livrée est prête à l'utilisation, il doit porter sur trois points précis :

- vérifier que les articles reçus correspondent bien à ce qui est commandé ;
- inspecter les matières afin de détecter les anomalies visibles ;
- contrôler les articles les plus sensibles avec une plus grande rigueur.

Le contrôle qualitatif permet à l'entreprise d'identifier les non-conformités éventuelles des composants avant leurs utilisation afin :

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

Le contrôle qualitatif permet aussi l'évaluation des fournisseurs et la vérification qu'ils respectent bien leurs engagements.

### **2.6.6. Le paiement de la facture fournisseur :**

À la réception de la facture, celle-ci est soumise aux contrôles suivants :

- Les qualités doivent être conformes et similaires aux bons de livraison ;

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

- Le prix facturés doivent être comme les prix mentionnés sur le bon de commande ;
- En dernier lieu, une vérification d'usage des additions et des sommes.

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

De préférence, le contrôle soit réalisé par le comptable et non pas par l'approvisionneur car celui-ci est un travail administratif.

Le paiement de la facture fournisseurs 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.

### **2.7. Séparer la fonction achats de l'approvisionnement <sup>21</sup> :**

Il est nécessaire de dissocier les achats et les approvisionnements qui sont souvent étroitement associés dans l'esprit de nombreux dirigeants.

L'approvisionnement a une fonction tactique, traitant les demandes d'achats avec une vision à court terme, c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et bien souvent récurrent. Cette fonction intervient donc principalement au niveau du calcul de la quantité à commander, de la passation de commande, du suivi des livraisons et de la gestion des stocks.

En ce sens, dans les entreprises ayant mis en place une politique achats, la fonction approvisionnement sera typiquement rattachée à la logistique.

La fonction achats intervient en amont, se concentrant davantage sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection de produits ou de composants, jouant ainsi un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme.

Le rôle principal de la fonction achats est d'être l'intermédiaire en amont entre les services internes et les fournisseurs, avec un objectif majeur : satisfaire le client.

L'acheteur doit donc connaître les caractéristiques des fournisseurs ainsi que des produits et services demandés afin de tirer partie des évolutions du marché et remplir sa fonction.

---

<sup>21</sup> Moutot Jean-Michel , Bernardin Emmanuelle: Op.cit, pp. 48.49.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

À ces objectifs se rajoute une recherche de conditions optimales prenant en compte, outre les coûts et les délais, la qualité et les conditions de paiement, ainsi que la capacité du fournisseur à fournir les quantités demandées.

### **2.8. Comment se mesure la performance d'un système d'approvisionnement ? <sup>22</sup>**

La performance en approvisionnement ne se juge pas uniquement sur la capacité à débloquent des situations difficiles. La performance en approvisionnement se mesure principalement suivant 3 natures de critères : le service ;la maîtrise des stocks ;la maîtrise des coûts logistiques.

#### **2.8.1. La maîtrise du service client :**

Le service signifie la capacité à rendre disponibles les composants (ou matières premières) à la date souhaitée par le client, même si pour cela il est parfois nécessaire de comprimer les délais et de réaliser des prouesses de débrouillardise pour dépanner une situation (dans l'urgence, il faut parfois trouver et qualifier des solutions de dépannage dans des délais records).

#### **2.8.2. La maîtrise des stocks :**

Acheminer des composants à temps, c'est bien ! Mais maintenir un niveau de performance économique, en particulier en arrivant à garder le contrôle de son système d'approvisionnement sans avoir de stocks pléthoriques, c'est encore mieux.

Le stock est souvent un excellent moyen de masquer des problèmes tout en permettant au système de continuer à fonctionner. La recherche de performance conduit donc tout naturellement à l'identification des causes de dysfonctionnement et à leur éradication. Le niveau de service est alors maintenu et la performance économique accrue puisque le système est plus léger (car il fonctionne alors avec moins de stock).

---

<sup>22</sup> Mocellin Fabrice: Op.cit, pp.29.30.

## Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement

### 2.8.3. La maîtrise des coûts logistiques :

L'approvisionneur n'est pas en charge de la négociation des conditions d'acheminement des composants (quel transport, quel incoterm...). Il reçoit les conditions d'approvisionnement et doit tout faire pour les respecter.

Par son anticipation, sa maîtrise de son système de gestion ainsi que sa façon d'appréhender les situations d'urgence, l'approvisionneur joue un rôle sur les coûts logistiques (même s'ils ont été négociés par d'autres). Le respect, voire la réduction de ces coûts est donc un critère très important de la maîtrise de la performance en approvisionnement.

## Section 3 : la gestion des stocks (GDS)

### 3.1. Le stock :

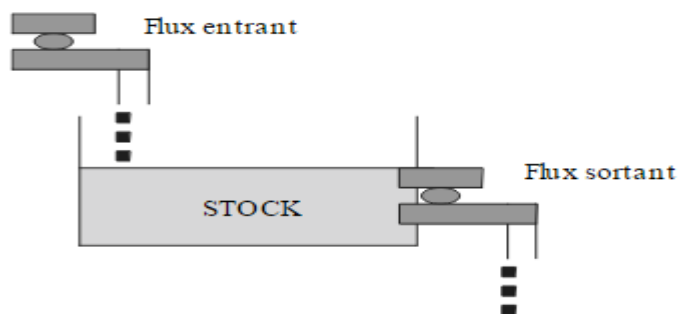
Quelle que soit l'activité de l'entreprise, sa taille et son organisation, les stocks existent.

#### 3.1.1. Définition :

« Le stock est une accumulation en un même lieu de matières ou de produits en attente d'affectation. »<sup>23</sup>

« Le stock concerne des produits ou des matières possédés par une entreprise en un lieu identifié, tel qu'un entrepôt par exemple, et qu'elle destine un usage futur (vente ou production) selon le besoin. »<sup>24</sup>

#### Schéma N°-7: vision schématique d'un stock.



Source : Mocellin Fabrice: Op.cit, p6.

<sup>23</sup> Roger Perrotin, François Soulet de Brugière : Op.cit, p229.

<sup>24</sup> TIERRY Rocques : Op.cit, p38.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

« Si l'on considère des entrées et sorties discrètes, l'équation fondamentale d'un stock est en effet :

$$\text{Stock } (n) = \text{Stock } (n - 1) + \text{total Entrées} - \text{total Sorties}$$

On peut déterminer le niveau de stock à n'importe quel moment à partir du niveau précédent et de la connaissance des entrées et des sorties. »<sup>25</sup>

### **3.1.2. Principales causes de constitution de stock <sup>26</sup> :**

- L'impossibilité de fournir à un instant donné un article à un client interne ou externe (délais de fabrication trop longs).
- La planification qui génère des stocks intermédiaires pour satisfaire des impératifs de productivité y et diminuer le nombre de changement d'outils.
- La fabrication par lots et/ou les amonts de production non planifiés (en- cours qui existe devant les machines).
- L'incertitude sur les demandes et/ou les ruptures d'approvisionnement qui conduisent à la constitution de stocks de sécurité.

Donc le stock permet de garantir d'une part le service client et d'autre part d'augmenter la productivité.

### **3.1.3. Le rôle du stock <sup>27</sup> :**

Si les produits ou matières qui le constituent peuvent être très divers, le rôle du stock est de nourrir un processus aval (production ou vente) de manière aussi sécurisée que possible.

L'utilité du stock est double. Il permet de faire face à l'évolution du besoin (au sein d'un processus de fabrication) ou de la demande (dans un processus de vente). C'est donc un rempart contre l'incertitude.

---

<sup>25</sup> PIMOR Yves, FENDER Michel : Op.cit, P114.

<sup>26</sup> Arnould Philippe , Renaud Jean : « Guide de la gestion industrielle », Edition DUNOD, Paris, 2008, p69

<sup>27</sup> TIERRY Rocques : Op.cit, p39.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

Il est aussi un moyen de faire face au décalage entre le moment de la passation d'une commande vers l'amont (fournisseur) et celui de la livraison effective. Durant cette période, plus ou moins longue, le stock permet la poursuite de la consommation vers l'aval.

Pour une entreprise, posséder du stock n'est pas neutre. En effet, le stock représente un moyen de mieux servir le client en équilibrant l'offre et la demande. Il permet de générer des économies par des achats en gros, de réduire le niveau d'incertitude en autorisant l'entreprise à faire face aux évolutions plus ou moins prévisibles de la demande sur ses marchés. Il représente aussi un élément de sécurisation pour les réseaux de distribution et les vendeurs en les rassurant sur la capacité de l'entreprise à répondre à la demande de leurs clients.

### **3.1.4. Nature de stocks <sup>28</sup> :**

L'activité de l'entreprise, ainsi que ses relations avec ses partenaires détermineront l'importance de ces différents types de stocks. Nous distinguerons donc :

- **les stocks de fournitures** : il s'agit des éléments consommés lors du cycle productif, mais qui ne sont pas des constituants du produit. Elles font rarement l'objet de modélisation.
- **les stocks de matières premières** : qui constituent souvent le point de départ du cycle productif.
- **les stocks de fabrication** : ces stocks sont composés des stocks d'en-cours et/ou de composants sorties du stock et livrés aux ateliers nécessaires à la fabrication des produits finis dans le processus productif.
- \_ **Les stocks de marchandises** : tout ce que l'entreprise achète pour revendre en l'état ou en détail.
- \_ **Les emballages** : destinés à protéger les produits finis à leur sortie de la chaîne de production.
- **les stocks de distribution, composés de produits finis et de marchandises** : dans ce cas, à cause des caractéristiques mêmes de la demande (indépendance des consommateurs, grand nombre d'acheteurs), la gestion de ces stocks peut être modélisée.

---

<sup>28</sup> Médan Pierre : « Logistique et supply chain management », Edition DUNOD, Paris, 2008, p85

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

- il ne faut pas oublier les produits défectueux ou en fin de vie qui peuvent être réparés ou recyclés.

### **3.1.5. Les règles de valorisation des stocks <sup>29</sup> :**

La valorisation des stocks consiste à donner une valeur au stock. Voici les principales règles de valorisation des stocks dont tout va dépendre de la nature du stock.

En effet, un stock de matières premières va se valoriser au prix d'achat (dernier prix d'achat ou prix unitaire moyen pondéré – qui est en fait une moyenne des coûts d'achats présents dans le stock en fonction des différents arrivages).

Un stock d'en-cours quant à lui va reprendre le prix d'achat des pièces et va ajouter une partie de la main-d'œuvre et des coûts machines en fonction du degré d'avancement du produit dans le processus de production.

Enfin, le stock de produit fini se valorise au prix de revient, c'est-à-dire au coût complet intégrant toutes les étapes du processus de production ainsi que les prix matières.

La valeur du stock augmente donc au rythme de l'avancement du produit. C'est pourquoi il est souvent préférable en terme d'immobilisation financière de stocker de la matière première que du produit fini.

### **3.1.6. Différents niveaux de stock (catégories / types) :**

Afin d'éviter toute rupture de stock, l'entreprise doit prévoir plusieurs niveaux de stock.<sup>30</sup>

**Stock actif** : Il correspond aux entrées en stock à chaque livraison et qui sont consommées :

**Stock maximum** : Le stock maximum est celui qu'il ne faut pas dépasser afin d'éviter un surstockage.

**Stock minimum** : Il représente la consommation pendant le délai de livraison, c'est-à-dire l'intervalle de temps entre la date d'une commande et sa date de livraison.

---

<sup>29</sup> Mocellin Fabrice: Op.cit, p14.

<sup>30</sup> Grandguillot Béatrice, Grandguillot Francis : «L'essentiel de la gestion prévisionnelle», edition GUALINO, paris, 2004, pp.69.70.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

Il permet d'éviter la rupture pendant la période de réapprovisionnement. Le stock minimum correspond donc à la quantité de matières nécessaires pour ne pas connaître de rupture pendant la durée du réapprovisionnement.

**Stock de sécurité** : Il garantit l'entreprise contre une rupture de stock dans le cas d'un retard de livraison ou d'une accélération de la consommation.

**Stock d'alerte** : appelé aussi le stock de réapprovisionnement qui fait face à la consommation pendant le délai de livraison et le délai de sécurité. Il représente le niveau de stock à partir duquel l'entreprise déclenche une commande.

Autres catégories de stocks qui sont :<sup>31</sup>

**Stock saisonnier** : c'est une forme de stock spéculatif qui implique l'accumulation de stock en vue de répondre à une demande saisonnière, permettant de stabiliser l'organisation de l'entreprise en termes d'emploi et de production.

**Stock mort** : Il s'agit d'articles pour lesquels on n'a enregistré aucune demande sur une période donnée. Ces stocks peuvent être éventuellement liquidés au rabais ou dévalués pour obsolescence.

### **3.1.7. Les coûts générés par le stock <sup>32</sup> :**

Au-delà de son utilité dans les processus de l'entreprise, le stock représente un coût pour l'entreprise. Ce coût peut être décomposé en cinq catégories.

#### **3.1.7.1. Le coût de passation de commande**

Ce coût intègre tout d'abord les coûts administratifs (impression des bons de commande, coûts informatiques) et salariaux (fonction approvisionnement et fonction comptable) correspondant au lancement d'une commande vers l'amont. Il concerne ensuite les coûts de réception et de contrôle des articles à l'arrivée des produits commandés dans l'entrepôt.

La fréquence de la passation de commande joue un rôle non négligeable sur ce poste spécifique. En effet, une fréquence de passation de commande faible permet de réduire les coûts de passation mais impose un niveau de stock élevé entre deux commandes. À l'inverse, une fréquence de commande importante permet de maintenir un niveau de stock relativement

---

<sup>31</sup> Samii, Alexandre K. : Op.cit, p176.

<sup>32</sup> TIERRY Rocques : Op.cit, pp.39.40.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

faible mais augmente le coût de passation. Il est donc nécessaire de faire un arbitrage entre les deux éléments de l'alternative.

### **3.1.7.2. Le coût d'immobilisation**

Le deuxième poste de coût du stock est le coût d'immobilisation (ou coût de possession du stock). Le choix de mettre un produit en stock correspond à un arbitrage financier entre le placement de la contre-valeur du produit sur les marchés financiers et le fait d'immobiliser cette valeur dans le produit conservé en stock. Dans le premier cas, le placement financier permet à l'entreprise d'obtenir des intérêts auxquels elle renonce en gardant le produit en stock. Le pari de l'entreprise qui réalise le stockage est, en effet, que le résultat de l'utilisation du produit sera plus rentable que la perception d'intérêt sur le capital. Dès lors, les intérêts auxquels l'entreprise renonce doivent être considérés comme un coût afin de mesurer le profit réel de son choix.

### **3.1.7.3. Le coût d'entreposage**

Le troisième élément de coût du stock correspond au coût d'entreposage (ou coût de magasinage). À ce coût correspondent les coûts de l'utilisation de l'entrepôt (foncier, bâtiment et maintenance), les coûts salariaux des agents qui y sont affectés, les coûts des matériels de manutention et de stockage utilisés (chariots élévateurs, transpalettes, étagères de rangement, etc.), les coûts des systèmes d'information liés à l'entreposage, le coût de l'énergie (électricité), les primes d'assurance et les taxes.

### **3.1.7.4. Le coût de rupture**

Le coût de rupture représente le quatrième poste de coût. Le fait de ne pas pouvoir approvisionner un processus en aval par manque de produits en stock engendre, en effet, des coûts. Ceux-ci peuvent s'exprimer de manière très diversifiée. Il peut s'agir d'une perte en chiffre d'affaires (ventes manquées, perte de clients, détérioration durable de l'image de marque de l'entreprise), du paiement de pénalités contractuelles pour retard ou non-livraison. Ce coût de rupture peut aussi s'exprimer dans les processus internes de l'entreprise en imposant des périodes de chômage au sein des ateliers ou en rendant obsolètes d'autres produits utilisés dans les processus de fabrication (par le dépassement des dates de péremption).

### **3.1.7.5. Le coût de démarque**

Enfin, il ne faut pas oublier le coût de démarque. Celui-ci inclut notamment le coût d'obsolescence qui correspond au vieillissement de certains produits qui ne peuvent plus être vendus ou consommés pour cause de dépassement des dates de péremption ou d'évolution technique ou technologique. Parmi les autres éléments du coût de démarque, les produits abîmés, cassés, perdus ou volés doivent aussi être pris en compte pour disposer d'une évaluation aussi juste que possible du coût du stock au sein de l'entreprise.

### **3.2. La gestion des stocks :**

La gestion de stock est nécessaire pour faciliter la rotation des stocks qui est important afin d'éviter soit d'avoir trop de stock ou une rupture de stock qui affecte le fonctionnement, l'image et la notoriété de toute entreprises.

#### **3.2.1. Définition :**

« Gérer un stock, c'est répondre de façon optimale aux deux questions suivantes : Quand commander ? Combien commander? » C'est aussi « faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés ». <sup>33</sup>

Faire la gestion des stocks, c'est :

- ▶ Définir, calculer et adopter continuellement les paramètres de gestion pour chaque article (quantité à commander ou à stocker, stock de sécurité, délai d'obtention, etc.) ;
- ▶ Définir les procédures de contrôle du stock ;
- ▶ Avoir une idée sur la cadence de consommation des articles.

#### **3.2.2. Le rôle de la gestion de stock <sup>34</sup> :**

La gestion de stock, aux origines de la gestion de production, est chargée de remplir les principales fonctions suivantes :

- Définir la référence des articles à tenir en stock.

---

<sup>33</sup> TIERRY Rocques : Op.cit, p4.

<sup>34</sup> Michel ROUX, Tong LIU : Op.cit, p15

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

- En définir la quantité en tenant compte de la prévision des ventes.
- Valoriser le stock.
- Tenir l'inventaire comptable.
- Mettre la liste des articles disponibles à la disposition du service commercial et du service achats et éventuellement du service de fabrication s'il s'agit d'une unité de production.
- Prévoir les dates de réapprovisionnement et les mémoriser.
- Gérer les réservations (statut d'un article encore présent dans le magasin mais déjà affecté à un ordre de fabrication ou à une commande)
- Gérer éventuellement les nomenclatures (au moins à un niveau) les tableaux de bord correspondants.

### **3.2.3. Les documents de gestion des stocks <sup>35</sup> :**

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés :

- Le bon de livraison (appelé également bon de réception ou bon d'entrée) des matières, marchandises, produits. Sur ce document figurent les caractéristiques, la date d'entrée en stock, les quantités et les prix unitaires de chaque article.
- Le bon de sortie (appelé également bon d'enlèvement) où figurent la date, les caractéristiques, les quantités et les prix unitaires.

### **3.2.4. Les méthodes de gestion des stocks :**

Le suivi comptable de l'ensemble du stock s'avère trop coûteux et trop chronophage. Dans cette optique, il existe deux méthodes statistiques pour ordonner les articles selon leur importance permettant d'éviter d'avoir à analyser l'exhaustivité des stocks :

**- La loi de vingt / quatre- vingt (20/80).**

**- Méthode ABC.<sup>36</sup>**

---

<sup>35</sup> Nakhla Michel : Op.cit, p312

<sup>36</sup> Djerbi Zouhair, Durand Xavier, Kuszla Catherin : « Contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2014, p201

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

---

### **3.2.4.1. La loi de vingt / quatre- vingt (20/80) <sup>37</sup> :**

La loi 20/80 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 représentent 80% environ de la valeur totale de la consommation. Transposée à la gestion des stocks. Cette structure vaut que 20% de nombre d'article en stock valoir 80% du stock.

A partir de cette remarque, il est possible de dire que cette analyse repose sur une division de fait du stock en deux grands groupes de produits :

**Groupe 1 :** ceux qui sont plus important et qu'il faut gérer avec rigueur et au moindre cout. Les économies sur les couts à cet effet, pourront être élevées.

**Groupe 2 :** ceux qui sont moins important et qu'il faut gérer moins rigoureusement. Les stocks seront établis avec des marges de sécurité élevées.

### **3.2.4.2. Méthode ABC <sup>38</sup> :**

Cette méthode classe les différentes références stockées en trois catégories : A, B et C en fonction de leur importance dans la consommation globale d'où chaque produit aura un mode de gestion spécifique.

**Groupe A :** 10 % du nombre des articles représentent 70 % de la consommation, ils font l'objet d'une gestion précise (Produits très chers, rares, délais longs...).

**Groupe B :** 30 % du nombre des articles représentent 20 % de la consommation, nécessite une gestion moyenne (Produits moyennement chers, disponibilité aléatoire sur le marché ...)

**GROUPE C :** 60 % du nombre des articles représentent 10 % de la consommation ; leur importance est moindre, leur gestion moins précise (Produits courants, peu chers...)

On peut représenter les informations ci-dessus sous forme d'un tableau qui est essentiel d'établir :<sup>39</sup>

Nous y symboliserons :

---

<sup>37</sup> ZERMATI(PIERRE) et MOCELLIN (Fabrice) : *pratique de gestion des stocks*, édition DUNOD, Paris, 2005. P85

<sup>38</sup> Grandguillot Béatrice, Grandguillot Francis : Op.cit, p70

<sup>39</sup> ZERMATI(PIERRE) et MOCELLIN (Fabrice) : Op.cit, P46.

## Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement

**N** : Le nombre total des articles différents.

**V** : La valeur totale annuelle consommée pour l'ensemble.

**I** : Le numéro d'ordre d'un article dans la hiérarchie des valeurs consommées (colonne 2).

**I/N** : Le cumul du nombre d'articles en pourcentage (colonne 3).

**V<sub>i</sub>** : La valeur annuelle consommée de l'article de rang (colonne 4).

**ΣV<sub>i</sub>** : Le cumul des valeurs annuelles consommées depuis l'article de rang 1 jusqu' à l'article de rang i (colonnes 5).

**ΣV<sub>i</sub>/V** : Le pourcentage du cumul des valeurs consommées (colonne 6).

### Tableau N°-6 : représentation de la méthode ABC.

Numéro de Code des articles	Rang numéro de classement de 1 à N	Cumule du nombre d'article en %	Valeurs annuelle consommées	Valeurs cumulées	Valeurs cumulées en %
	I	I /N	V <sub>i</sub>	ΣV <sub>i</sub>	ΣV <sub>i</sub> /V

**Source** : ZERMATI(PIERRE) et MOCELLIN (Fabrice) : Op.cit, P46

#### **3.2.4.3. Le modèle de Wilson <sup>40</sup> :**

Ce modèle s'intéresse principalement aux stocks de distribution (produits finis ou composants gérés comme des marchandises) à rotation non nulle.

Les principales hypothèses sont les suivantes :

- les produits sont gérés individuellement ;
- la demande est connue et distribuée uniformément tout au long de la période ;
- le délai de livraison est connu et constant ;

---

<sup>40</sup> Médan Pierre : Op.cit, pp.94.95.

## Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement

- le prix des produits ne dépend pas des volumes commandés ;
- les quantités commandées doivent couvrir exactement les besoins.

L'objectif du modèle consiste à déterminer le volume  $q^*$  d'une commande qui minimise le coût total de gestion du stock. Ce dernier étant la somme du coût total de passation et du coût total de possession.

La quantité économique est ainsi connue par application immédiate de la formule suivante :

$$Q^* = \sqrt{\frac{2CL * D}{P * t}}$$

Notons les paramètres du modèle, en considérant que la période de référence est l'année:

- le coût de passation (ou coût de lancement) d'une commande : CL.
- le taux de possession annuel, exprimé en pourcentage du prix du produit : t.
- la quantité demandée pour l'année en volume : D.
- le prix unitaire du produit : P.

Une fois que l'on a obtenu la valeur optimale  $q^*$ , il est aisé de calculer le nombre optimal de commandes :  $N^* = D / q^*$ , ainsi le coût total minimum.

C'est une simplification de la réalité, car ce faisant on fait l'hypothèse que tous les coûts des stocks sont variables, ce qui est faux, mais on peut démontrer que ceci n'entache pas la pertinence des résultats.

Donc ce model n'aspire pas à l'universalité, mais plus modestement à fournir une aide à la décision.

## **Chapitre 02 : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement**

### **Conclusion**

Dans la plupart des entreprises, les matières premières, les composants, les fournitures et les services divers sont acquis à l'extérieur. Donc la compétitivité et la rentabilité dépendront des choix ou des arbitrages à cette occasion.

Donc toute entreprise doit suivre un processus Achat / approvisionnement afin de garantir le bon fonctionnement de son activité, quel que soit son domaine, ainsi elle doit veiller pour que ce dernier dure longtemps, tout en assurant l'amélioration permanente pour atteindre leur performance voulu.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **Introduction**

Dans les deux premiers chapitres nous avons vu en quoi consiste la fonction approvisionnement et la fonction achats et les étapes du processus d'approvisionnement et du processus achats.

Dans ce chapitre, nous allons détailler le processus Achats /Approvisionnement, dans une entreprise, toutes les interdépendances et les influences entre plusieurs éléments relatifs à elle-même et à son environnement d'évolution.

Notre cas pratique concerne l'étude du processus Achats /Approvisionnement au niveau de BAG, son analyse pour arriver a trouver les points forts et le points faibles de BAG et donner des recommandations comme solutions aux problèmes liés au processus Achats /Approvisionnement au sein de BAG.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de BAG**

#### **1.1 Présentation de l'entreprise :**

L'entreprise de bouteilles à gaz - dénommée « **BAG/SPA** », filiale de NAFTAL, a été créée en date du 06 décembre 1995 sous forme de Société par actions (SPA) dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de la société EMB de laquelle elle est issue, par contre le début de l'activité a été lancé en 1972.

**BAG/SPA**, au capital social de **3.550.200.000,00 DA**, est reconnue comme un leader de l'industrie algérienne de la fabrication de bouteilles à gaz.

L'entreprise BAG/SPA est composée d'un siège social situé à Gué de Constantine (Alger) et de trois unités de production (Alger, Batna et Mascara) et dispose d'une main d'oeuvre compétente. L'effectif moyen de l'exercice 2014 s'élève à 789 employés dont 24 cadres supérieurs, 133 cadres, 132 agents de maîtrise et 491 agents d'exécution.

#### **1.2 Domaine d'activité :**

L'activité principale de l'Entreprise **BAG/SPA** est centrée sur la fabrication et commercialisation des produits suivants :

- \_ Bouteilles à gaz mixtes butane/propane de 6Kg ; 11/13Kg ; 12,5 Kg et 35/41Kg,
- \_ Bouteilles camping de 0,4 kg ; 0,8 kg ; 2 kg et 3 kg et 6kg
- \_ Réservoirs GPL carburant de 40litres, 60 litres et 80 litres.
- \_ Extincteurs de CO2 de différents formats (1Kg, 1,5Kg, 2Kg, 3Kg, 4Kg, 5Kg, 6Kg, 10Kg),
- \_ Extincteurs à poudre portatifs (1Kg, 2Kg, 4Kg, 6Kg, 9 kg),
- \_ Extincteurs à poudre /à eau mobiles de contenances 25 Kg, 50 Kg, 85 L, 100 L, 150 L,
- \_ Robinets de bouteilles à gaz,
- \_ Palettes métalliques pour stockage et transport de bouteilles à gaz.

BAG/SPA assure aussi la prestation de réparation des robinets, bouteilles à gaz 11/13Kg et 3Kg.

#### **1.3 Principaux clients :**

Les principaux clients de BAG/SPA sont : NAFTAL et des entreprises privées telles que :

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

CHEBA GAZ, COME GAZ, DERRADJ GAZ, EL FADJER, EN NADJAH, GBS, GHIA GAZ, NORGAZ, PETROFINA, SARG, SEGAL, SGOZ, SOZIM, STPP, TAURES.

### **1.4 Localisation :**

#### **a. Direction Générale :**

Adresse : Route de Baraki – BP 64 Gué de Constantine – Alger

Tel : 021.83.94.09/021.83.94.12

Fax : 021.83.93.61/83.54.07/020 38 09 21

#### **b. Unité Batna :**

Adresse : Zone industrielle de Kechida BP 374, Batna

Tel : 033.92.25.42/033.92.11.58/033.92.14.17

Fax : 033.92.37.37

#### **c. Unité d'Alger :**

Adresse : Route de Baraki, BP 27, Gué de Constantine, Alger

Tel: 021.83.93.62/021.83.93.60/021.83.95.04

Fax : 021.83.93.60

#### **d. Unité Mascara :**

Adresse : Route de Bouhanifia, BP 163, Mascara

Tel: 045.93.59.80/045.82.79.85

Fax: 045.93.59.86

### **1.5. Politique qualité et objectifs:**

L'entreprise BAG/ SPA est consciente de l'importance de son secteur d'activité, aussi de son environnement concurrentiel en constante évolution. Pour cela elle doit faire face à de nouveaux enjeux.

Pour y répondre, l'adoption d'une approche plus globale de la qualité, s'inscrit au sens large dans le management générale de l'entreprise, et est jugée nécessaire afin de contribuer au développement de son environnement et de s'aligner avec les leaders dans le domaine.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

**A cet effet, BAG/SPA se fixe comme objectif :**

- la satisfaction et la fidélisation des clients.
- l'amélioration de la qualité de ses produits.
- l'amélioration des performances des processus en mettant l'accent sur l'homogénéité et la recherche des synergies.
- la mise en place d'une culture entreprise et valorisation des compétences.
- modernisation de l'outil de production.

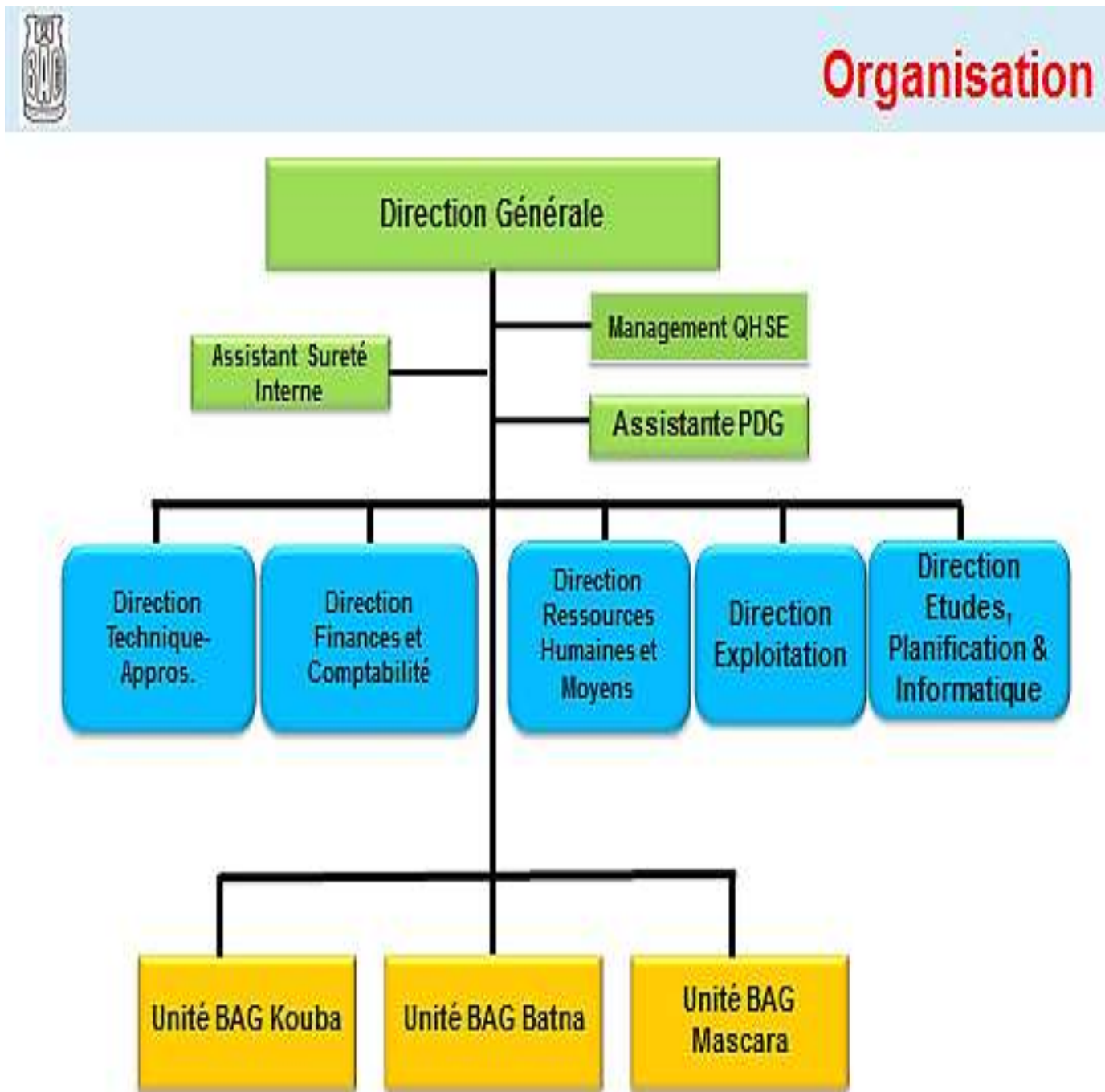
L'entreprise BAG/SPA assure la disponibilité des ressources nécessaires et la mobilisation de tous les moyens requis pour l'atteinte des objectifs de la politique Qualité.

## Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG

### 1.6. Organisation générale :

#### 1.6.1. Organigramme hiérarchique de l'entreprise BAG.

Schéma N- 9: Organigramme hiérarchique de l'entreprise BAG.



Source : Document interne de l'entreprise BAG.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **1.6.2. Missions des différentes structures :**

Les missions des différentes structures sont décrites comme suit :

#### **1.6.2.1. Fonction : P D G**

Il doit garantir :

-A l'entreprise une croissance rentable en cohérence avec les orientations fixées par le conseil d'administration.

-Aux personnels, des conditions de travail reconnues satisfaisantes

-Aux clients, une satisfaction durable des besoins par une qualité irréprochable des produits et services dans le respect des délais contractuels.

-A son environnement, le respect de l'ensemble des contraintes légales, fiscales, civiques.

Est responsable de l'état comme de l'efficacité du système de management de la qualité mis en place dans l'entreprise et a un rôle de pivot avec le RMQ dans l'organisation, l'amélioration, la supervision et le contrôle.

#### **1.6.2.1.Fonction DTA :**

##### **a) Département Achats :**

-Application de la politique générale de l'entreprise en matière d'acquisition de matières premières, d'équipements ,de pièces de rechange et consommables, et du suivi de son application.

-Elaboration et coordination avec les unités des programmes prévisionnels d'approvisionnements, contrôle et suivi de leur mise en oeuvre.

-Définition des règles de gestion des stocks et des éléments constitutifs des tableaux de bord.

-Maintien d'une relation permanente avec les principaux fournisseurs de l'Entreprises et autorités douanières et portuaires.

<sup>2</sup>-Elaboration du budget approvisionnements de l'Entreprise.

-Assistance nécessaire aux unités dans le domaine des approvisionnements.

##### **b) Département développement Produits :**

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

- Elaborer le plan de développement de l'Entreprise.
- Est chargé de la Recherche, de la conception et du développement de nouveaux produits.
- Faire homologuer les nouveaux produits auprès du ministère de l'énergie et des mines.
- Améliorer les produits existants.
- Rechercher les matières substitutives et attractives.
- Faire les études de faisabilité.
- Faire les études de marchés.
- Assurer la veille technologique dans le secteur de l'activité de l'Entreprise.
- Faire l'étude et le choix de la voie technologique de l'outil de production.
- Assurer l'assistance technique aux unités de production.
- Charger de la Capitalisation du savoir-faire
- Elaborer et suivre les dossiers techniques liés aux investissements

### **c) Département Technique & Maintenance :**

- Elaboration d'une politique de maintenance Entreprise
- Coordination et contrôle de la gestion de la maintenance au sein des unités de l'entreprise.
- Maintien de l'outil de production en bon état de marche permanent.
- Coordination et établissement des programmes de maintenance (entretien préventif et curatif) des unités de l'entreprise en liaison avec les programmes de production.
- Orientation des choix techniques des équipements
- Consolidation et analyse des rapports techniques des unités.
- Suivi et mise en place des dossiers machines.

### **1.6.2.2.Fonction DEX :**

#### **a) Département Production :**

- Coordonner et contrôler la gestion de la production des unités de l'Entreprise.
- S'assurer que les produits commandés soient fabriqués et fournis dans les délais contractuels prévus avec la qualité requise et au coût optimum.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

- Animer le processus d'élaboration des programmes physiques de production avec comme finalité la satisfaction de la demande commerciale de manière rentable et veiller à leur réactualisation en cas de besoin.
- Etablir une projection des plans de capacité de production sur le moyen et court terme.
- Analyser et consolider les rapports de production des unités.
- Veiller, en permanence, à l'optimisation des coûts et à la rentabilité de l'outil de production.

### **b) Département Contrôle Qualité et Normes :**

- Définir, en collaboration avec les unités, les plans qualité et suivre leur application dans les ateliers de production.
- Appliquer les normes et Elaborer les procédures de contrôle qualité et suivre leur application par les unités de l'Entreprise
- Analyser et consolider les rapports qualité des unités de production et initier, en cas de besoin, les actions nécessaires, pour l'amélioration des performances qualité.
- Analyser et coordonner avec les unités concernées, toutes réclamations ou litiges liés à des problèmes de qualité.
- Fournir toute l'assistance nécessaire aux unités dans le domaine du contrôle qualité

### **c) Département Commercial :**

- Appliquer la politique générale de l'Entreprise sur le plan commercial et marketing et suivre son application au sein des unités.
- Assurer le carnet de commandes et préparer les programmes de ventes des unités de l'entreprise.
- En liaison avec la structure finances et comptabilité, fixer les barèmes de vente des produits commercialisés et appliquer les procédures de recouvrement mises en place.
- Etablir les opportunités d'exportation et mettre en oeuvre toutes les actions nécessaires pour leur réalisation.
- Elaborer, en coordination avec les unités, le programme physique de production et le mettre en adéquation avec les programmes de ventes et des approvisionnements.
- Intervenir dans les négociations et discussions avec les clients importants de l'Entreprise.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

- Prendre en charge, en relation avec la structure qualité, toutes réclamations et litiges avec les clients de l'Entreprise.
- Mener des études sur les tendances du marché et les actions à entreprendre sur le plan marketing.
- Fournir toute l'assistance nécessaire aux unités dans le domaine commercial.

### **1.6.2.3.Fonction DFC**

#### **a) Département Trésorerie et Finances :**

- Recherche et négocie les financements nationaux et internationaux nécessaires à l'entreprise.
- Elabore et met en oeuvre les règles et procédures d'ouverture de Comptes Bancaires, CCP et les Délégations de pouvoir bancaires.
- Assiste les structures (Centrales et Unités) de l'entreprise dans leurs relations avec les organes bancaires pour la prise en charge de leur besoin de financement dans le cadre des plans de trésorerie de l'entreprise.
- Gère la trésorerie de l'Entreprise.

#### **b) Département Comptabilité :**

- Veiller à la tenue de la comptabilité des unités dans les délais et conformément à la législation en vigueur.
- Analyser à l'établissement et à la remise des déclarations légales aux instances concernées et aux règlements fiscaux dans les délais prévus.
- Gérer le plan comptable et les systèmes informatiques de traitement de la comptabilité de l'Entreprise.
- Fournir toute l'assistance nécessaire aux unités dans le domaine comptable.

#### **c) Contrôle de Gestion et Fiscalité :**

- Elaborer et mettre en place les procédure et règles de fonctionnement du contrôle de gestion au sein de l'Entreprise.
- Organiser et assurer le recueil des informations de gestion des unités, vérifier leur fiabilité, leur cohérence et établir des rapports qui permettent de suivre et contrôler le fonctionnement des unités.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

- Proposer toutes les mesures et actions à prendre pour la résorption des écarts entre prévisions / réalisations et d'une manière générale, l'amélioration constante des performances.
- Animer et coordonner les travaux liés à l'élaboration des budgets des unités et déterminer le budget au niveau de l'entreprise.
- Définir les règles et procédures budgétaires.
- Assurer la diffusion du budget adopté (unité et entreprise) et contrôler son exécution.
- Etablir avec les structures concernées de l'Entreprise et des unités, les Coûts et Prix de revient des produits et proposer aux responsables concernés l'analyse correspondant à leurs exigences.
- Assurer, en relation avec les unités, la mise en place de la comptabilité analytique sur les plans organisationnels, système, et procédures de gestion.
- Gérer les assurances de l'Entreprise.

### **1.6.2.4.Fonction DRHM :**

#### **a) Département Ressources Humaines et réglementation :**

- Animer et coordonner les travaux liés à l'élaboration du budget du personnel des unités et détermine le budget au niveau de l'Entreprise.
- Veiller en permanence à l'application correcte de la légalisation du travail, des procédures et règles de gestion en vigueur au sein de l'Entreprise.
- Veiller à l'adéquation des effectifs avec le niveau de l'activité de l'entreprise.
- Veiller à l'adéquation Profil/exigences du poste de travail.
- Suivre l'élaboration des bilans sociaux, de l'emploi des unités et ceux de l'Entreprise.
- Assurer l'actualisation et l'adaptation de la Convention Collective et du Règlement Intérieur de l'Entreprise.
- Actualiser les procédures de gestion du personnel.
- Assurer la veille législative en matière de la réglementation du Travail.
- Elaborer le système de rémunération, le proposer pour sa mise en oeuvre
- Assurer la gestion du personnel du Siège de l'Entreprise.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **b) Département Emploi et Formation :**

- Définir les besoins en formation, en collaboration avec les structures de l'Entreprise (Unités de Production, Directions Centrales).
- Veiller à la mise en place des conditions de sa mise en oeuvre, assurer le suivi de son exécution et établir les bilans périodiques des actions de formation réalisées.
- Analyser les écarts Réalisations/plan de formation et apporter les correctifs nécessaires.
- Mettre à la disposition des structures de l'Entreprise un personnel répondant au mieux aux exigences des postes de travail à pourvoir en établissant les critères d'accès.

### **c) Département Moyens Généraux :**

- Assurer l'Administration Générale du Siège de l'Entreprise et des moyens (Relex, parc-auto, moyens informatiques et de bureautique etc.).
- Veiller à la bonne gestion du patrimoine mobilier du Siège de l'Entreprise et contrôler l'utilisation de ce patrimoine.
- Assurer la gestion et la conservation des archives centrales de l'Entreprise conformément à la législation en vigueur.

### **1.6.2.5.Fonction DEPI :**

#### **a) Département Etudes et Planification :**

- Animer et coordonner le processus de formulation, d'adoption et de suivi de la mise en oeuvre des objectifs de l'Entreprise.
- Organiser, animer et coordonner le processus de planification, en particulier le plan annuel et le plan à moyen terme relatif à la production et aux investissements de l'Entreprise.
- Organiser, animer et coordonner le processus d'études prospectives et économiques.
- Réaliser des études sur l'évolution du marché national dans le domaine d'activité de l'Entreprise (Récipients sous pression et autres....)
- Elaborer les objectifs, les politiques et les méthodes en matière de benchmarking.
- Analyser les performances des activités des Unités de l'Entreprise.
- Rechercher les opportunités de partenariat.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **b) Département Système Informatique :**

- Elaborer le plan de développement informatique en liaison avec les unités et les Directions Centrales (Applications et équipements) et en assurer l'exécution et la maintenance.
- Veiller à la gestion du réseau en matière d'outils de surveillance, d'analyse, de configuration, de performance, d'anomalies et de sécurité.
- Mettre en place un réseau de communication informatique centralisé reliant le Siège aux Unités de production et en assurer la maintenance et la sécurité.
- Participer à l'élaboration d'un programme de formation informatique du personnel de l'Entreprise.
- Assister les structures de l'Entreprise sur tous les aspects liés à l'utilisation de l'informatique.

### **1.6.2.6.Fonction RMQ siège :**

- Procéder à la rédaction du manuel de management de la qualité, en assure sa gestion et sa diffusion.
- Etablit le plan de l'audit interne de la qualité de l'entreprise
- Réaliser des audits ponctuels.
- Collecter et gérer les indicateurs de performance des processus de l'entreprise
- Rendre compte de l'état de son système en participant aux revues de la direction générale
- Assister les structures dans la rédaction des procédures
- Apporter le soutien nécessaire à la résolution des problèmes qualitatifs.
- Participer aux revues de contrat pour l'élaboration du plan qualité produit.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **Section 2 : analyse du déroulement du processus Achats /Approvisionnement au sein de BAG.**

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

#### **2-1 : La fonction approvisionnement au sein de BAG :**

##### **2.1.1. Organigramme du département approvisionnement de BAG :**

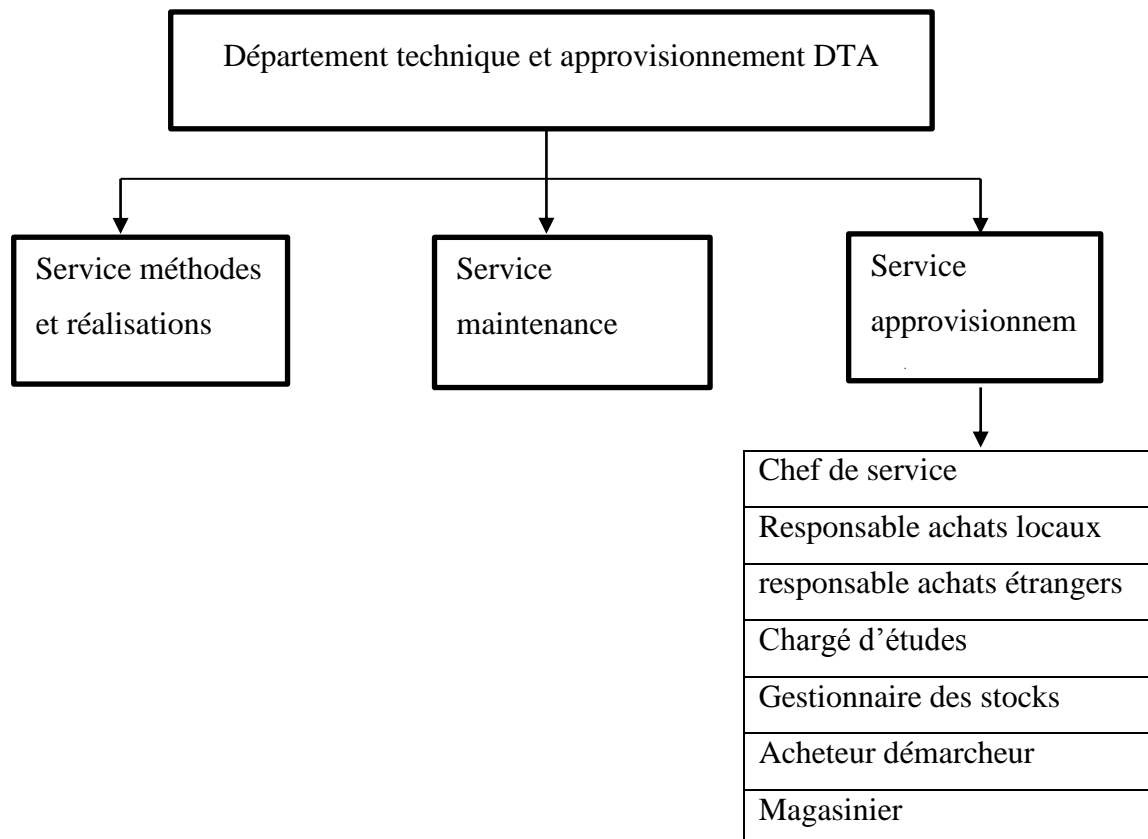
Comme l'indique cet organigramme, l'entreprise BAG n'a pas un simple département approvisionnement, mais elle possède un département technique et approvisionnement, ce dernier se devise en trois grands services :

- Service approvisionnement.
- service méthodes et réalisations.
- Service maintenance.

Notre étude été centrée dans le service approvisionnement qui est composé de :

- Un chef de service.
- Responsable achats locaux.
- Responsable achats étrangers.
- Chargé d'études.
- Gestionnaire des stocks.
- Acheteur démarcheur.
- Magasinier.

Schéma N-10: Organigramme du département technique et approvisionnement de BAG



**Source :** document interne du département technique et approvisionnement.

### A. Le déroulement des approvisionnements locaux :

Les achats locaux sont des achats qui se font avec des fournisseurs locaux. les achats étrangers, sont des achats qui se font par l'importation des marchandises, car les besoins de l'entreprise ne se trouvent pas sur le marché local; Les achats locaux sont plus simple dans leurs exécution, par rapport aux achats étranger qui sont un peu complexe, sont soumises au dédouanement, et la facture se paye en devise.

Les achats locaux passent par un simple processus, le responsable des achats locaux reçoit une demande d'achat par un demandeur, il annonce donc la commande au fournisseur avec lequel

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

il un contrat en lui envoyant un bon de commande. Si non, il suffit de lui envoyer une demande de pro-forma, ce dernier lui envoie la marchandise après règlement des conditions de paiement.

### **B. Le déroulement des approvisionnements étrangers :**

Les achats étrangers passent par un processus plus complexe d'où le responsable des achats étrangers établi :

\_ **Un plan prévisionnel des ventes** : il fait la détermination du programme prévisionnel des ventes en fonction des ventes réalisées l'année précédente en prenant en considération la demande du marché et la concurrence.

Les ventes valorisées mensuelles au sein de BAG (unité Alger) pour l'année 2016 sont prévus comme suit :

**Tableau N °- 07 : Plan prévisionnel de vente 2016 (Unité Alger) en valeur**

<b>Produit</b>	<b>B13 neuves NAFTAL</b>	<b>B6 domestique</b>	<b>Robinets neufs (vente)</b>	<b>Divers</b>	<b>Total (KDA)</b>
<b>Objectif 2016</b>	621 000	94 400	98 000	5 000	818 400
<b>Janvier</b>	36 818	-	9 800	500	37 318
<b>Février</b>	38 659	-	9 800	500	48 959
<b>Mars</b>	42 341	-	9 800	500	52 641
<b>Avril</b>	36 818	-	9 800	500	47 118
<b>Mai</b>	60 902	-	9 800	500	71 202
<b>Juin</b>	70 477	-	9 800	-	80 277
<b>Juillet</b>	86 554	-	9 800	500	96 854
<b>Aout</b>	-	-	-	-	-
<b>Septembre</b>	-	69 503	9 800	500	79 803
<b>Octobre</b>	-	24 897	9 800	500	90 124
<b>Novembre</b>	54 927	-	9 800	500	109 412
<b>Décembre</b>	94 392	-	9 800	500	104 692

**Source** : document interne du département technique et approvisionnement.

Les ventes physiques mensuelles au sein de BAG (unité Alger) pour l'année 2016 sont prévues comme suit :

## Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG

**Tableau N°-08 : Plan prévisionnel de vente 2016 (Unité Alger) en quantité**

Produit	B13 neuves NAFTAL	B6 domestique	Robinet pour Batna	Robinet pour Mascara	Robinets neufs (vente)
<b>Objectif 2016</b>	225 000	50 000	312 000	171 520	250 000
<b>Janvier</b>	13 340	-	26 360	18 500	
<b>Février</b>	14 007	-	29 100	19 240	25 000
<b>Mars</b>	15 341	-	32 900	21 000	25 000
<b>Avril</b>	13 340	-	26 000	6 000	25 000
<b>Mai</b>	22 066	-	32 100	7 000	25 000
<b>Juin</b>	25 535	-	20 100	-	25 000
<b>Juillet</b>	31 360	-	27 000	-	25 000
<b>Aout</b>	-	-	-	-	-
<b>Septembre</b>	-	36 813	27 300	19 530	25 000
<b>Octobre</b>	19 910	13 187	29 400	18 600	25 000
<b>Novembre</b>	35 910	-	31 540	19 530	25 000
<b>Décembre</b>	34 200	-	30 200	18 600	25 000

**Source :** document interne du département technique et approvisionnement.

\_ **Un plan prévisionnel de production :** en se basant sur le plan prévisionnel des ventes, un programme de production déglobalisé mensuellement est tracée pour faire face à la demande de ce programme.

La production mensuelle au sein de BAG (unité Alger) pour l'année 2016 est prévue comme suit :

**Tableau N°-09: plan prévisionnel de production 2016 (Unité Alger) en valeur**

Produit	B13 neuves NAFTAL	B6 domestique	Robinets BAG	Robinets NAFTAL
<b>Objectif 2016</b>	225 000	50 000	759 546	250 000
<b>Janvier</b>	13 340	-	64 070	21 740
<b>Février</b>	14 007	-	67 274	22 826
<b>Mars</b>	15 341	-	73 681	25 000

### Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG

<b>Avril</b>	13 340	-	64 070	21 739
<b>Mai</b>	22 066	-	70 477	23 913
<b>Juin</b>	25 535	-	70 477	23 913
<b>Juillet</b>	31 360	-	64 070	21 739
<b>Aout</b>	-	-	-	-
<b>Septembre</b>	-	39 813	67 274	22 826
<b>Octobre</b>	19 901	13 187	64 070	21 739
<b>Novembre</b>	35 910	-	67 274	22 826
<b>Décembre</b>	34 200	-	64 070	21 739

**Source :** document interne du département technique et approvisionnement.

\_ **Un plan prévisionnel d'approvisionnement :** après l'élaboration du plan prévisionnel de vente et de production des produits, un programme d'approvisionnement annuel est établis, faisant ressortir les besoins en matières premières pour la production, et ce, pour chaque produit en prenant en considération les états du stock disponible en magasin à la fin d'année.

Les approvisionnements en matières premières pour l'exercice 2016 au sein de BAG (Unité Alger) sont estimés comme suit :

**Tableau N°-10: plan prévisionnel des approvisionnements 2016 (Unité Alger)**

<b>Désignation</b>	<b>Montant (KDA)</b>
Consommation prévision de clôture 2015	1 354 801
Consommation prévisionnelle 2016	1 497 617
Prévision stock au 31/12/15	500 508
Besoin a l'achat	997 109
Besoin a l'achat (+ stock de sécurité)	1 246 387

**Source :** document interne du département technique et approvisionnement.

Les consommations prévisionnelles pour 2016 au sein de BAG (unité Alger) sont en hausse de 11% par rapport à celles de la clôture 2015, compte tenu de l'évolution du niveau d'activité.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **2.2. Déroulement du processus Achats /Approvisionnement au sein de BAG :**

Pour mieux cerner notre problématique nous avons élaboré un guide d'entretien (annexe 1) directif constitué par dix questions auprès un ensemble de trois personnes qui contribuent au déroulement du processus Achats /Approvisionnement. Elles ont les statuts suivants :

- Responsable des achats locaux ;
- Responsable des achats étrangers ;
- Responsable du département commerciale.

Le processus Achats /Approvisionnement au niveau de l'entreprise BAG passe par principales étapes.

#### **2.2.1. Apparition et définition du besoin :**

Cette étape contient la définition du besoin, son expression, et la validation de la demande d'achat.

##### **2.2.1.1. La définition des besoins reste indispensable :**

La définition des besoins est la première étape de la démarche d'achat, elle est une étape essentielle préalable qui doit aboutir à la rédaction d'un cahier des charges (technique ou fonctionnel), défini conjointement avec les prescripteurs et/ou les utilisateurs de BAG.

À cette étape, la nature des biens ou des services, leur utilité, le calendrier de livraison et les points de destination sont les principaux facteurs qui déterminent les besoins, leur description claire et détaillée permet la définition exacte des besoins.

La détermination des besoins et l'élaboration minutieuse des exigences dès les premières étapes de la définition des besoins sont les facteurs qui contribuent le plus à obtenir les meilleurs biens ou services et le meilleur prix et peuvent par la suite réduire la nécessité d'apporter des modifications.

L'étendue du besoin doit être présentée de manière identique pour toutes les entreprises consultées.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

Les besoins de BAG sont liés à son fonctionnement propre (ex : achat de fournitures de bureau) mais également liés à son activité d'intérêt général et qui le conduisent à fournir des prestations à des tiers.

### **2.2.1.2. La demande d'achat :**

Les besoins des utilisateurs des différentes filiales ou unités de BAG sont exprimés au moyen d'une demande d'achat D.A (Annexe 2) établie par l'utilisateur (un service demandeur) où le besoin est exprimé.

Cette demande d'achat est un document interne émis par tout service de l'entreprise BAG lorsqu'il y a besoin d'acquérir un produit ou un service. Ce document recense l'ensemble des renseignements nécessaires pour l'évaluation et ensuite l'acquisition du besoin.

La demande d'achat peut avoir les différentes formes suivantes :

- **Papier** : il s'agit d'un formulaire à remplir et transmettre au service des achats ou des stocks ;
- **Numérique** : fichier informatique au format Word ou Excel ... à remplir et transmettre par messagerie électronique ;
- **Informatisée** : formulaire informatique intégré à un logiciel spécialisé dans le traitement des commandes.

L'entreprise BAG utilise le document demande d'achat en papier.

#### **2.2.1.2.1. Contenu et structure de la demande d'achat :**

La demande d'achat contient un ensemble de renseignements sur :

- Le numéro de la demande.
- L'objet de la demande (texte qui justifie et explique la nécessité la commande)
- La date d'émission de la demande ;
- La date de livraison sollicitée ;
- L'adresse de livraison (lieu ou adresse du magasin où les articles seront rangés)
- Le nom de l'émetteur de la demande ;

## Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG

---

- les articles (code, désignation détaillée, quantité, unité...)
- les services
- les sources d'approvisionnements possibles ;

### 2.2.1.2.2. Évaluation et validation des demandes d'achat :

Au niveau de BAG, la demande d'achat est manuelle, après sa rédaction elle est émise en deux exemplaires :

\_ le premier est destiné au service approvisionnements pour enregistrement et déclenchement effectif de la commande ;

\_ le second est renvoyé au demandeur comme accusé de réception.

Lorsqu'un service Approvisionnements reçoit la demande d'achat, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini (complétude des informations de la DA) et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique et pertinente.

Le service Approvisionnements doit vérifier qu'un certain nombre de règles sont effectivement appliquées. Il s'agit de voir si cette demande :

- Est **conforme aux prescriptions et normes d'achat** (optimisation des quantités de commande, approbation de la qualité des produits demandés, vérification des imputations des coûts...)
- Est **conforme à la procédure d'achat** (utilisation de la stratégie d'approvisionnement appropriée, désignation des postes suffisamment détaillée, fabricant, référence fabricant et lieu de livraison clairement mentionnés, délai de livraison raisonnable...)
- **Obéit aux politiques éthiques, sociale et environnementale** de l'entreprise (respect des exigences d'emballage et de transport de marchandises dangereuses, émission des permis et certificats...)

Si la demande d'achat respecte les différentes règles, elle sera validée par le responsable du service approvisionnement de BAG afin de passer la commande.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **2.2.2. Passation du marché :**

#### **2.2.2.1. Les modes de passation des marchés (modes d'appel à la concurrence) :**

Les marchés sont passés selon la procédure d'appel d'offres, qui constitue la règle générale ou la procédure de gré à gré qui constitue l'exception.

La recherche des conditions les plus adaptées aux objectifs assignées à la structure contractante, dans le cadre de sa mission, détermine le choix du mode de passation.

##### **2.2.2.1.1. L'appel d'offres :**

L'appel d'offre est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché aux soumissionnaires dont l'offre est jugée la plus favorable.

L'appel d'offres peut être national et/ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :

- L'appel d'offres ouvert.
- L'appel d'offres restreint.
- La consultation sélective.

##### **a) l'appel d'offres ouvert :**

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat peut soumissionner.

##### **b) l'appel d'offres restreint :**

L'appel d'offres restreint est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par la structures contractantes, peuvent soumissionner.

Les conditions minimales éligibles, en matière de qualification, de classification et de références professionnelles, doivent être proportionnelles à la nature, la complexité et l'importance du projet, de manière à permettre aux entreprises de droit algérien de participer aux appels d'offres, dans le respect des conditions optimales relatives à la qualité, au coût et au délai de réalisation.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **c) la consultation sélective :**

La consultation sélective est la procédure selon laquelle seuls les candidats retenus après pré-qualification, sont invitées et autorisés à soumissionner, a l'occasion de marches complexes et/ou d'Envergure.

La structure contractante peut, également, procéder a une consultation sélective auprès des candidats pré-qualifiées et inscrits sur une short-List, qu'elle a dressée auparavant sur la base de pré-qualification engagée a l'occasion de travaux, de services et d'acquisition de fournitures à caractère répétitif.

La consultation sélective doit s'dresser a un minimum de trois (3) candidats requalifiés.

Dans le cas où le nombre de candidats pré-qualifiés est inférieur à trois (3), la structure contractante doit relancer le processus de pré-qualification.

Si après relance, la procédure de pré-qualification donne lieu à moins de trois (3) candidats, la structure contractante peut valablement poursuivre le processus de consultation sélective avec les seuls candidats pré-qualifiés.

Les modalités de consultation sélective doivent être prévues dans le dossier d'appel d'offres.

### **2.2.2.1.2. Le gré à gré :**

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

La procédure du gré à gré simple est une forme de passation de contrat exceptionnelle, qui ne peut être retenu que dans certains cas.

#### **a) Recours à gré à gré simple :**

L'entreprise BAG a recours au gré à gré simple dans les cas suivants :

\_ Quand les marchés ne peuvent être exécutés par un partenaire cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique soit, à titre exclusif, le procédé technologiquement retenu par BAG, particulièrement pour les opérations d'acquisition de matériel ou des pièces

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

des rechanges identiques à ceux en exploitation ou nécessaire à l'extension des installations existantes.

\_ Lorsque suite à un appel d'offre infructueux, il devient indispensable au vu de l'urgence, justifiée par un rapport motivée et circonstancié, de conclure le marché.

Dans ce cas, le gré à gré simple est soumis à l'accord préalable du P.D.G.

\_ Quand les marchés doivent être exécutés d'urgence motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà réalisée et ne peuvent s'accommoder des délais d'un appel d'offres, à condition que les circonstances a l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par BAG.

\_ Quand un texte législatif ou réglementaire attribué à un établissement public un droit exclusif pour exerce une mission de service public.

\_ Quand il s'agit de conclure des marchés avec les filiales do SONATRACH. Les contrats de gré à gré intra-groupe sont soumis à certaines conditions.

\_ Quand il s'agit d'opérations ou prestations qui nécessitent un prolongement de prestations et qui ne peuvent s'exécuter que par le titulaire du marché.

Les attributions de gré à gré simple ne font pas l'objet de publication.

### **b) Recours au gré à gré après consultation :**

L'entreprise BAG a recours au gré à gré après consultation dans les cas suivants :

\_ Quand l'appel d'offres est infructueux.

\_ Lorsque des marchés de fournitures déjà attribuées, ont fait l'objet d'une mesure de résiliation et dont les délais de reprise ou la nature ne s'accommodent pas aux délais d'un nouvel appel d'offres.

\_ Pour les marchés de fournitures dont la nature ne nécessite pas un recours à un appel d'offres. La liste de ces marchés est fixée par décision du P.D.G.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **2.2.2.2. Elaboration du Dossier d'Appel d'Offres :**

#### **2.2.2.2.1. Préparation du Dossier d'Appel d'Offres :**

Selon le seuil de passation des marches, le DTA de BAG peut recourir la consultation de fournisseurs, ci-après désignée «consultations de fournisseurs », pour toute opération dont le montant estimée est inférieur ou égal à huit millions de dinars (8.000.000 DA).

Si le montant dépasse de seuil, dans ce cas là, le visa d'une CME est obligatoire.

Les appels d'offres de BAG sont ouverts à tous soumissionnaire dont les capacités et les qualifications répondent aux exigences spécifiées dans le D.A.O.

#### **2.2.2.2.2. Mise à disposition du Dossier d'Appel d'Offres :**

L'entreprise BAG tient à la disposition de toute entreprise admise à soumissionner, un DAO. Cette documentation peut être communiquée au soumissionnaire qui en fait la demande y compris par voie électronique.

a) le DAO doit être rédigé de façon à susciter la concurrence la plus large possible. Il doit décrire clairement et avec précision les services à réaliser, les fournitures et leur lieu de livraison ou d'installation, les délais d'exécution ou de livraison, ainsi que toutes autres conditions et modalités nécessaires.

b) le DAO doit indiquer la nature du marché a conclura et les dispositions contractuelles générales et particulières applicables du marché, objet de l'appel d'offres.

c) le DAO doit prévoir l'ensemble des termes et conditions régissant le processus de soumission, d'examen et d'évaluation les offres et d'attribution du marché.

d) le DAO doit également indiquer, tous les critères de qualification et de conformité techniques et autres qui seront pris en considération lors de l'évaluation des offres et préciser comment ces critères seront qualifiés et évaluées.

Si les soumissionnaires sont autorisées des variantes pour notamment des plans d'exécution, les matériaux, les délais d'achèvement, le DAO doit indiquer expressément les conditions dans lesquelles ces variantes seront recevables par le service approvisionnement ainsi que leurs méthodes d'évaluation.

### 2.2.2.2.3. Contenu du Dossier d'Appel d'Offres :

Le DAO doit contenir les documents et les informations nécessaires à l'élaboration et relatives au marché objet de l'appel d'offres.

Tous DAO doit comprendre :

a) **l'avis d'appel d'offres** : l'avis d'appel d'offres doit comporter les mentions obligatoires suivantes :

-les références d'appel d'offres.

-le mode d'appel d'offres.

-les conditions d'éligibilité ou de présélection.

-l'objet de l'opération.

-la liste sommaire des pièces exigées avec un renvoi aux dispositions y afférents du DAO pour la liste détaillée.

-la durée de préparation des offres et le lieu de dépôt des offres.

-la durée de validité des offres.

-l'obligation de caution de soumission.

-la présentation sous double pli cachetée avec mention « à ne pas ouvrir » et des références de l'appel d'offres.

-le prix de la documentation lorsqu'un paiement est requis.

-la dénomination, l'adresse et le numéro d'identification fiscale (NIF) de l'entreprise.

b) **le projet de contrat** : tout contrat doit comporter des clauses juridiques et commerciales et viser la législation en vigueur.

c) **les instructions aux soumissionnaires (IS)** : ces instructions comportent les termes et les conditions générales de soumission, d'évaluation des offres et d'attribution du marché telles qu'édictées par BAG.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

d) **les donnes particulières de l'appel d'offres (DPAO)** : signifient les instructions aux soumissionnaires propres à chaque appel d'offres et comportent tous les renseignements nécessaires permettant aux soumissionnaires de préparer leurs offres, notamment :

- la description précise de l'objet des prestations demandées ou de toutes exigences, y compris les spécifications techniques, la certification de conformité et les normes auxquelles les produits ou services doivent satisfaire ainsi que, le cas échéant les plans, les dessins et les instructions nécessaires.

- les conditions à caractère économique et technique et selon le cas, les garanties financières.

- les renseignements ou pièces complémentaires exigées des soumissionnaires.

- la ou les langues à utiliser pour la présentation des offres et documents d'accompagnement.

- toutes autres modalités et conditions fixées par BAG auxquelles est soumis le marché.

- le délai accordé pour la préparation des offres.

- le délai de validité des offres.

- l'heure limite de dépôt des offres et les formalités faisant foi à cet effet.

- la date et l'heure d'ouverture des plis.

- l'adresse précise où doivent être déposées les soumissions.

### **2.2.2.3. Préparation des offres :**

#### **2.2.2.3.1. Demande des clarifications du DAO :**

Tous les candidats qui ont retirées le DAO doivent recevoir par écrit, les mêmes informations et avoir la possibilité d'obtenir à leur demande, le cas échéant et a temps, toute information complémentaire leur permettant de préparer leurs offres.

Les candidats qui ont retirées ou reçu le DAO, peuvent demander par écrit, des clarifications concernant les exigences de l'appel d'offres pour pouvoir bien préparer leurs offres. Les réponses à ces demandes se font par écrit et sont adressées, exception faite des clarifications au projet de contrat, à tous les soumissionnaires, sans que l'identité de l'auteur de la demande de clarification ne soit mentionnée ou divulguée.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

Les candidats qui ont retirées ou reçu le DAO peuvent être invitées a une réunion ou visite de site, dans les conditions prévues dans le DAO.

Au cours de cette visite et /ou réunion, ils pourront demander des clarifications aux présentant de BAG.

Le compte-rendu de la réunion ou de la visite, ainsi que toute information complémentaire, précision ou rectification éventuelles du DAO sont communiquées à tous les candidats dans un délai suffisant afin de leur permettre de prendre en compte ces informations dans la préparation de leurs offres.

Les modifications ou rectifications du DAO, le cas échéant, doivent intervenir avant la date limite de dépôt des offres. Ces aménagements sont formalisés par voie d'additif. Ce dernier doit faire l'objet d'une publication.

Les soumissionnaires qui ont retirées ou reçu le DAO sont informées par écrit (lettre/ fax) de l'émission d'un additif, opposable à tous, avec invitation à le retirer en signant un accusée de réception dans les délais fixés par l'avis publiée.

Pour donner aux soumissionnaires le temps nécessaire a la prise en considération de l'additif dans la préparation de leurs offres, le chef de service approvisionnement peut reporter la date limite de dépôt des offres.

L'avis publié mentionne, si c'est le cas, le prolongement de la date limite de réception des offres, le lieu, l'heure limite de réception et d'ouverture des plis.

### **2.2.2.3.2. Délai de préparation des offres :**

La durée de préparation des offres est fixée par le service approvisionnement en fonction d'éléments pertinents tels que la complexité de l'objet du marché projetée et le temps normalement nécessaire pour la préparation des offres et l'acheminement des soumissions.

Le service approvisionnement peut, quand les circonstances les justifient, proroger la durée de préparation des offres. En tout état de cause, la prorogation de délai doit intervenir et être publiée avant la date limite prévue pour la remise ou le dépôt des offres.

Dans ce cas, elle en informe les candidats par tous moyens.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

La durée de préparation des offres est fixée par le service approvisionnement par référence à la date de sa publication. Cette durée doit être indiquée dans l'avis d'appel d'offres et dans le DAO.

En tout état de cause, La durée de préparation des offres doit permettre la concurrence la plus large possible et en règle générale, elle ne devrait être inférieure à (3) semaines.

Le jour et l'heure limite des dépôts des offres correspondent au dernier jour de la durée de préparation des offres. Si ce jour coïncide avec un jour férié ou un jour de repos légal, la durée de préparation des offres est prorogée jusqu'au jour ouvrable suivant.

### **2.2.3. La réception des offres :**

#### **2.2.3.1. La Soumission des offres :**

Les offres techniques et financières doivent être remises simultanément. Aucune modification de l'offre technique et de l'offre financière ne sera acceptée après la remise des offres. Pour préserver l'intégrité du processus, l'offre technique et l'offre financière constituant la soumission devant être remises dans des plis intérieurs scellés, séparés, placés dans un seul pli anonyme scellé et portant des indications et références de l'appel d'offre.

Les soumissionnaires ne doivent, en aucun cas, porter des indications de prix dans leurs offres techniques, sous peine de rejet.

Les soumissionnaires ne doivent, sous peine de rejet, présenter qu'une seule offre par appel d'offres.

Les soumissionnaires peuvent envoyer leurs offres par voie postale ou les déposer auprès du service approvisionnement.

Dans tous les cas, le cachet de réception du bureau d'ordre B.O général ou du bureau de réception des offres, indiquée dans le DAO, fait foi.

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

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **2.2.3.2. Contenu des offres techniques et financières :**

Chaque offre est insérée dans une enveloppe fermée et cachetée, indiquant la référence et l'objet de l'appel d'offre ainsi que la mention « technique » ou « financière », selon le cas. Les deux enveloppes sont mises dans une autre enveloppe anonyme, comportant la mention « A ne pas ouvrir appel d'offre n., l'objet de l'appel d'offre et le nom »

#### **a) une offre technique qui contient :**

\_ Une déclaration à souscrire.

\_ Une caution de soumission : la caution de soumission des soumissionnaires nationaux est remise par une banque de droit algérien.

La caution de soumission des soumissionnaires étranger doit être émise par une banque de droit algérien couverte, par une contre garantie émise par une banque étrangère de premier ordre.

La caution de soumission du soumissionnaire non retenu à l'issue de l'évaluation technique, est restituée immédiatement après le rejet de son offre.

La caution de soumission du soumissionnaire non retenu pour l'attribution provisoire du marché, et qui n'introduit pas de recours, est restituée un jour après l'expiration du délai de recours.

La caution de soumission du soumissionnaire non retenu, et qui introduit un recours, est restituée, a la notification, par la Commission des marchés entrepris C.M.E au service approvisionnement, de la décision de rejet du recours.

La caution de soumission de l'attributaire du marché est libérée après la mise en place des garanties contractuelles.

\_L'offre technique proprement dite : il est entendu par offre technique proprement dite, les documents pertinents du marché, notamment ceux mettant en évidence les qualifications du soumissionnaire, ses certifications, son homologation, les plans d'exécution et méthodologie, la solution technique proposée et son expérience.

Tous les documents afférents aux qualifications su soumissionnaire dans le domaine du marché concernée ainsi les références professionnelles.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

\_ tous les autres documents exigées par la service approvisionnement, tels que les statuts du soumissionnaires, le registre de commerce, les bilans financiers, les références bancaires.

\_ les attestations fiscales, les attestations d'organisme de sécurité sociale pour les soumissionnaires nationaux et les soumissionnaires étrangers ayant déjà travaillé en Algérie.

\_ l'attestation de dépôt légal des comptes sociaux, pour les sociétés commerciales inscrites su registre de commerce algérien.

\_ le numéro d'identification fiscale (NIF), pour les soumissionnaires nationaux.

\_ le dossier d'appel d'offre portant, a sa dernière page, la mention « lu et acceptée »,

Et avant signature du contrat et après accord du le directeur technique et approvisionnement:

\_ un extrait du cahier judiciaire du soumissionnaire lorsqu'il s'agit d'une personne physique, et du gérant ou du président directeur générale de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'une société.

### **b) une offre financière qui contient :**

\_ la lettre de soumission.

\_ la décomposition du montant de l'offre financière et le bordereau des prix unitaires.

Les modelés de la lettre de soumission, la déclaration de probité et de la déclaration a souscrire font parties intégrantes du D.A.O.

### **2.2.4. Examen et évaluation des offres (Eudes des offres) :**

le directeur technique et approvisionnement de BAG désigne à son niveau, un comité ad-hoc d'ouverture et d'évaluation des offres, composées d'au moins trois 3 membres et un président, qui procèdera a l'ouverture des plis et à l'évaluation des offres, sans la présence des candidats consultées.

#### **Ce comité ad-hoc a pour mission de :**

a. ouvrir les plis reçus.

b. examiner et vérifier la conformité technique des offres reçus par rapport à la demande d'offre.( Fiche d'évaluation des fournisseurs) (Annexe 4).

c. procéder à leur classement sur la base de la meilleure offre en terme de qualité et de prix.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

d. proclamer les résultats et déclarer le candidat retenu.

Le résultat des travaux d'ouverture et d'évaluation du comité ad-hoc seront consignés dans un procès-verbal qui sera transmis au service approvisionnement de BAG.

Les offres étant réunies, et après vérification qui porte notamment sur les quantités, les prix et les références proposées.

Un tableau comparatif des offres TCO est établi par la structure approvisionnement qui est visé conjointement par le chef de service approvisionnement et le chef du service commercial.

Le dossier est alors transmis à la Commission d'évaluation des offres CEO, qui étudie et retient l'offre la plus favorable en terme de qualité, prix et délai.

La CEO porte son appréciation, vise le TCO (Annexe 6) et établit un PV.

Le TCO est visé enfin par le directeur de l'unité.

Le seuil autorisé du montant des achats est fixé et actualisé par la direction générale.

Le registre est signé, séance tenante par tous les membres. Il est ensuite transmis la DTA pour la concrétisation du marché

### **2.2.4.1. Ouverture des plis :**

L'ouverture des plis par la commission d'ouverture des plis COP a lieu à la date et adresse fixées par le chef de service des approvisionnements dans l'avis d'appel d'offres et/ou de prorogation de délai.

Les soumissionnaires seront invités à y assister. Tout soumissionnaire peut désigner une personne dûment mandatée pour le présenter à la séance d'ouverture des plis.

Les plis extérieurs contenant les offres techniques et les offres financières seront ouverts par la COP dans les conditions fixées ci-dessous.

Les plis contenant les offres techniques seront ouverts par la COP, et les plis contenant les offres financières resteront scellés et seront déposés dans un endroit sûr, réservée à cet effet au niveau du secrétariat de la commission COP jusqu'à leur ouverture et évaluation par la COP, à l'issue de l'évaluation technique (première phase) par la commission d'évaluation des offres techniques CEOT.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

Le nom de chaque soumissionnaire sera lu a haute voix et toutes les informations pertinentes seront annoncées lors de l'ouverture des plis et consignées au registre et dans le procès-verbal PV de séance.

Les plis reçus hors délai, ne seront pas ouverts et seront retournées aux soumissionnaires concernées sur la base des informations figurant sur l'enveloppe intérieure du pli contenant l'offre.

En cas de réception d'un seul pli, l'appel d'offres est déclarée infructueux et le pli est retourné non ouvert par le service des approvisionnements au soumissionnaire concerné sur la base des informations figurant sur l'enveloppe intérieure du pli contenant l'offre.

Le procès-verbal a la COP doit être dressée séance tenante et signée par tous les membres présents et doit contenir les réserves éventuelles formulées par les membres de la commission.

En cas d'infructiosité, la COP adresse un procès-verbal PV a cet effet.

### **2.2.4.2. Examen et évaluation des offres techniques :**

La commission d'évaluation des offres techniques CEOT procède a un examen détaillée des offres afin de déterminer si les aspects techniques, contractuels et commerciaux sont conformes aux exigences du dossier d'appel d'offres.

la commission d'évaluation des offres techniques CEOT invite par écrit, par l'intermédiaire du service des approvisionnement , par tous moyens appropriées y compris par voie électronique, les soumissionnaires a compléter leurs offres techniques, le cas échéant, par les documents manquants exigées dans un délai maximum de dix (10) jours, sous peine de rejet de leurs offres, a l'exception de la déclaration a souscrire, de la caution de soumission et de l'offre technique proprement dite.

La commission d'évaluation des offres techniques CEOT vérifie que le soumissionnaire ayant remis une offre jugée conforme aux exigences du DAO, dispose des capacités techniques et financières requises pour l'exécution du marché, en tenant compte notamment de ses performances antérieures sur des marchés similaires.

A cet effet, elle se base sur l'examen des pièces fournies par le soumissionnaire et sur toute autre information qu'elle estime nécessaire de vérifier. L'exécution non de marchés antérieurs, peut également constitue un motif de rejet.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

Lorsque les offres ne présentent pas toutes les garanties de qualification (références, capacité, situation financière, litiges...). La CEOT demandera, par écrit, par l'intermédiaire de chef de service approvisionnement, au soumissionnaire concernée d'apporter, dans un délai suffisant et raisonnable, les clarifications nécessaires par rapport aux exigences contenues dans le DAO.

Dans le cas où les données et informations, fournies par le soumissionnaire, ne démontrent pas sa conformité aux critères de qualification du DAO, son offre est rejetée.

Pour les offres répondant aux critères de qualification contenus dans le DAO, la CEOT par le biais de responsable de service approvisionnement, peut demander aux soumissionnaires des clarifications sur les aspects particuliers et leurs offres qu'elle considère comme imprécis ou ambigus.

Ces demandes de clarifications et les réponses des soumissionnaires doivent se faire par écrit et feront partie intégrante de leurs offres.

Ces demandes de clarifications ne porteront en aucun cas sur des offres concurrentes.

Aucun soumissionnaire ne peut être invité ou autorisée à modifier son offre technique.

A l'issue de l'examen et de l'évaluation des offres techniques pour le processus en une seule étape, les soumissionnaires dont les offres auront été jugées conformes aux exigences du DAO seront invitées à assister à l'ouverture des plis contenant leurs offres financières.

Les soumissionnaires dont les qualifications et la conformité technique des offres ne répondent pas aux exigences du DAO seront informées, par écrit, par le responsable de service approvisionnement, du rejet de leurs offres.

Les plis contenant les offres financières des soumissionnaires non retenus à l'issue de l'évaluation des offres techniques ne doivent pas être ouverts. Le responsable de service approvisionnement doit renvoyer les offres financières non ouvertes aux soumissionnaires concernées sur la base des informations figurant sur ces plis.

la commission d'évaluation des offres techniques CEOT établit, à l'issue de l'évaluation des offres techniques, un rapport d'évaluation détaillée et motivée qui doit contenir le résultat de l'évaluation. Ce rapport est transmis sous pli confidentiel au responsable de service approvisionnement.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **2.2.4.3. Ouverture et examen des offres financières :**

La COP a procédé à l'ouverture des plis contenant les offres financières correspondants aux offres techniques déclarées conformes aux exigences du DAO.

L'ouverture des plis contenant les offres financières par la COP a lieu dans les conditions fixées dans le DAO aux, date, heure et adresse indiquées dans l'invitation à assister à la séance d'ouverture des plis contenant les offres financières.

Ces invitations sont adressées aux seuls soumissionnaires dont les offres techniques ont été déclarées conformes aux exigences du DAO. Les plis seront ouverts en présence des soumissionnaires concernées invitées à ce effet.

La COP a procédé à l'ouverture de tous les plis. Le nom de chaque soumissionnaire, le montant des offres, seront annoncés lors de l'ouverture des plis et consignés au registre et procès-verbal de la séance.

Les offres reçues hors délai seront rejetées et retournées non ouvertes aux soumissionnaires sur la base des informations figurant sur les enveloppes intérieures des plis contenant les offres financières.

La séance d'ouverture des plis a valablement lieu, même en l'absence des soumissionnaires ou de leurs représentations.

La COP a procédé à l'examen des offres financières aux fins d'évaluation et de comparaisons de ces offres, sur la base des critères de sélection fixés dans le DAO.

Sur la base de l'examen et de vérification des offres financières, la COP procède :

\_Au classement des offres financières des soumissionnaires.

\_A la désignation du soumissionnaire dont l'offre a été retenue.

Un rapport écrit et détaillé doit être établi par la COP. Ce rapport doit indiquer les résultats de l'examen et de l'évaluation des offres financières ainsi que les critères et les paramètres de sélection (Annexe 5) qui ont présidé au classement des offres. Il doit comporter une recommandation d'attribution du marché.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **2.2.5. L'attribution du marché :**

Le registre est signé, séance tenante par tous les membres. Il est ensuite transmis Au service approvisionnement DTA pour la concrétisation du marché.

Une attribution provisoire doit être notifiée au soumissionnaire dont l'offre a été retenue, accompagnée du contrat pour paraphe, signature et retour au service approvisionnement.

Aucune négociation n'est faite car BAG annonce ses soumissionnaires des leurs consultations que les prix doivent être non négociable afin d'éviter la perte du temps dans l'opération de négociation.

Une attribution provisoire doit être notifiée au soumissionnaire dont l'offre a été retenue, accompagnée du contrat pour paraphe, signature et retour au service approvisionnement.

Le responsable de service approvisionnement procède a la publication de l'avis d'attribution provisoire du marché dans les mêmes formes qui ont présidé a la publication de l'avis d'appel d'offres.

Le contrat doit être retourné au service approvisionnement, sauf circonstances exceptionnelles justifiées, au plus tard dans les dix jours (10) a compter de la date d'envoi de ladite notification.

En cas de défaillance avérée de l'attributaire du marché, le responsable de service approvisionnement peut inviter le soumissionnaire classée en seconde position a ramener son offre de prix sur l'offre de prix du soumissionnaire initialement classe en première position avec possibilité de majoration qui ne peut excéder un taux de 10% de l'offre du moins disant.

Et inviter le soumissionnaire concerné a signer le contrat.

Dans le cas où le soumissionnaire n'accepte pas a signer le contrat, l'appel d'offre sera annulée.

Après l'accord de la CEOT, la DTA établit une demande de visa d'attribution définitive nécessaire pour la conclusion d'un contrat ou convention.

La notification d'attribution définitive du marché et la signature du contrat par le chef du département DTA ne peuvent intervenir qu'après l'obtention du visa d'attribution définitive de C.M.E.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

La CME reçoit un rapport des présentations du marché après l'évaluation des offres, ce rapport doit retracer tous les travaux effectués après la décision de la CEO.

Ce rapport doit être accompagnée de tous les documents essentiels tel que : le TCO, les différents PV (PV d'ouverture des plis, PV d'évaluation des offres techniques et financières, PV du projet de contrat).

La CME se réunit après 2 jours de réception de la représentation pour favoriser ou défavoriser le choix définitif de la CEO.

La CME dresse un PV et le transmet dans les 24 heures suivantes a l'ensemble des membres de la CME, la direction générale et la direction des approvisionnements.

Le visa de la CME confirme le choix de la CEO et permet l'attribution définitive du marché.

### **2.2.6. Contractualisation :**

Après l'évaluation et l'examen des soumissions des différents soumissionnaires et le choix définitif du fournisseur dont l'offre est adéquate aux exigence de BAG et la confirmation de ce choix par la CME, la structure approvisionnement établit un bon de commande ou un contrat d'achat au fournisseur retenu.

Le contrat d'achat précise par écrit les engagements de chacune des parties prenant part à l'échange. Il n'a de valeur juridique que s'il est signé par toutes les parties qu'il implique.

Pour Une bonne rédaction du contrat d'achat, BAG affirme que cette dernière doit posséder trois qualités ;

- **La clarté** ; son contenu doit être sans équivoque,
- **L'exhaustivité** ; il doit recouvrir l'ensemble des points de l'accord,
- **L'équilibre** ; il doit refléter la relation gagnant-gagnant et L'équilibre entre les obligations des deux parties.

Le contrat d'achat comporte les différentes clauses suivantes :

\_ **Les parties qui s'engagent** ; le contrat doit débuter par la présentation des deux parties,

\_ **Préambule ou intention des parties** ; le préambule précise les intentions des parties,

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

\_ **Objet du contrat** ; cette clause à quelles fins a été rédigé ce contrat. Un même contrat peut définir les conditions d'échange de plusieurs articles. Il faut alors énoncer dans cette clause, la liste des objets entrant dans le cadre du contrat.

\_ **Durée du contrat** ; les contrats de BAG sont généralement établis pour un an.

\_ **Quantité** ; le contrat doit mentionner les quantités de marchandises dont il est l'objet.

\_ **Niveau de qualité** ; le niveau de qualité peut se définir par rapport à une norme ou par rapport au cahier de charges élaboré par BAG. Il est également possible de fixer un taux de tolérance de la non-qualité et des mesures qui peuvent être prises en cas de constatation.

\_ **Prix** ; les prix doivent être exprimés hors taxe, et doivent être fermes et définitifs pendant toute la durée du contrat.

\_ **Délai de livraison** ; il convient de préciser le délai de rigueur à compter de la réception de la commande par le fournisseur. En cas de non respect il peut être appliqué des pénalités.

**Appels de livraison** ; il s'agit de décrire les conditions dans lesquelles auront lieu les appels de livraison et les éléments qui doivent être livrés avec la fourniture principale d'une part des documents administratifs et d'autre part les fiches techniques.

\_ **Emballage et transport** ; ce paragraphe précise les conditions d'emballage et de transport des biens.

\_ **Le transfert de risque et de propriété** ; le transfert de risque entraîne celui des risques. Ainsi en cas de destruction ou détérioration du produit c'est le propriétaire qui en subit le préjudice.

\_ **Facturation et règlement** ; cette clause précise les conditions de facturation et le nombre d'exemplaires de facture qui doivent être émis ainsi que les mode et délai de règlement.

**Clause résolutoire** ; cette clause précise les conditions dans lesquelles l'acheteur peut résilier **إنهاء** le contrat.

\_ **Attribution d'une juridiction** ; pour les litiges survenant au sujet de l'exécution du contrat, les parties choisissent les tribunaux seuls compétents.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

Le contrat est établi en trois (3) exemplaires :

- Une copie pour la direction générale,
- Une copie pour le fournisseur,
- Une copie pour les finances

Enfin, Le contrat originale doit être retourné a la DTA, sauf circonstances exceptionnelles justifiées, au plus tard dans les dix jours (10) a compter de la date d'envoi de ladite notification.

### **2.2.7. Passation et suivi des commandes :**

#### **2.2.7.1. Passation des commandes :**

Sur la base du contrat signé, Le chef de service approvisionnement passe une commande auprès du fournisseur retenu afin de le relancer pour une expédition de la marchandise dans les délais convenus. cette commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties, il est donc important d'insister sur toute l'attention qu'il convient de porter à cette étape.

L'acheteur au sein de BAG utilise le bon de commande BC (Annexe 7) comme moyen de transmettre son besoin au fournisseur retenu.

Le bon de commande est établis et enregistrée sur le registre des commandes. Le numéro d'ordre d'enregistrement est considéré comme étant le numéro du commande dont une copie est classée dans un chrono prévu a cet effet.

Le bon de commande doit exprimer clairement les intentions d'achat des deux parties et être valable devant la loi. A cet effet il renseigne :

- le nom et l'adresse de l'entreprise qui commande,
- le numéro de la commande et date,
- le nom et l'adresse du fournisseur,
- la date de livraison,
- les conditions de règlement,
- la signature de l'acheteur,
- la description des quantités et articles ou fournitures commandés,
- le prix unitaire mentionné sur le catalogue,

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

- les instructions générales.

Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les conditions générales d'achat (généralement associées à la commande). Ces CGA sont une partie essentielle de la commande puisqu'elles définissent les termes généraux du contrat liant les deux parties.

Les bons de commandes sont établis en quatre exemplaires :

- L'exemplaire n° 1 pour le fournisseur ;
- L'exemplaire n° 2 pour le service approvisionnement ;
- L'exemplaire n° 3 pour le chef magasinier ;
- L'exemplaire n° 4 pour la comptabilité fournisseur.

Pour les bons de commandes dépassant le seuil (8.000.000 DA) doivent être signé par le directeur général.

Enfin le bon de commande est adressé au fournisseur retenu par fax, mail ou par courrier.

### **2.2.7.2. Suivi des commandes :**

L'acheteur de BAG n'attend pas la livraison en s'en remettant au bon vouloir des fournisseurs car c'est une pratique dangereuse.

Il doit prendre conscience qu'il reste responsable vis-à-vis de l'utilisateur du respect des délais ainsi que de la mise à disposition en lieu et place appropriés des quantités à livrer.

Le chef du DTA est tenu de suivre l'évolution de la commande et de relancer le fournisseur afin qu'il procède à l'expédition dans les délais convenus.

Pour cela, il assure que le fournisseur a renvoyé l'accusé de réception en portant bien une attention particulière au prix, aux quantités et aux délais de livraison.

### **2.2.8. Le paiement**

#### **2.2.8.1. Achats étrangers :**

L'entreprise BAG utilise généralement trois modes de paiement qui sont :

- Le transfert simple.
- La remise documentaire (Remdoc).
- Le crédit documentaire (Credoc)

Les intervenants aux ces modes de paiement sont :

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

**L'acheteur** : appelé donneur d'ordre.

- **La banque de l'importateur** : appelée émettrice.
- **La banque de l'exportateur** : appelée notificative, elle peut aussi être banque confirmant
- **Le vendeur** : appelé bénéficiaire.

### **a) Le Transfert simple :**

Ce mode de règlement ne fait pas obligation au fournisseur étranger d'envoyer les documents par canal bancaire.

Les documents d'expédition sont envoyés directement par le vendeur à l'acheteur qui, dès leur réception, procèdera au dédouanement de la marchandise.

Le paiement s'effectue lors du dépôt de l'acheteur à la banque d'un dossier composé des documents suivants :

- Facture commerciale à domicilier.
- Exemple d'un justificatif donné.
- Une copie d'un bon de commande.

### **b) La remise documentaire (REMDOC) :**

Le principe de cette opération est que l'exportateur (vendeur) remet à sa banque, après avoir expédié sa marchandise, des documents commerciaux et de transport qui seront remis à l'acheteur contre paiement ou contre acceptation d'effet de commerce et cela s'effectuera en plusieurs étapes :

### **c) Le crédit documentaire (CREDOC) : lettre de crédit**

C'est un engagement écrit pris par une banque (Emettrice) en faveur du vendeur (Bénéficiaire) et délivré à la demande de l'acheteur (Donneur d'ordre) en vertu duquel elle effectuera un règlement, soit par paiement immédiat, différé ou par acceptation, soit en autorisant la négociation d'un effet de commerce jusqu'à concurrence d'un montant spécifié.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

### **2.2.8.2. Achats locaux :**

a) **Paiement à terme :** Un paiement à terme est un paiement qui est effectué à une date prévue à l'avance, mais, qui est postérieure à la signature d'un acte ou d'un contrat. Un paiement à terme permet de laisser au débiteur un délai pour régler sa dette au créancier.

Donc quand le fournisseur livre la marchandise avec une facture et un bon de livraison, son paiement s'effectuera conformément aux accords contractuels, par la réception du direction des finances et comptabilité DFC de la part de l'acheteur les documents suivants :

Une copie du BC, une facture et un bon d'entrée.

### **2.2.9. Expédition et suivi des expéditions :**

Le fournisseur avise la DTA de la date d'embarquement de la marchandise 48 heures avant et envoie par fax ou DHL les documents nécessaires au dédouanement.

La DTA prend en charge toute l'opération de la souscription de l'assurance et les formalités des dédouanements jusqu'à mise a disposition de la marchandise a l'unité de destination, qui elle est chargée de la réception.

Dans le cas d'une marchandise commune aux trois unités, la répartition des quotas se fera par la DTA selon les programmes ou besoins établis.

La répartition des frais (imputation) sur les unités se fait par la DFC/DG au prorata des quantités réceptionnées. les prix de mise en stock sont définis par la DFC/DG et communiquées aux unités.

#### **2.2.9.1. Assurance :**

L'assurance est une mission fondamentale car elle assure des marchandises importées par voie maritime ( la seule voie qu'utilise BAG pour effectuer des achats étrangers).

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

- numéro de commande et/ou contrat,
- montant de la marchandise,
- l'itinéraire,
- le nom du navire,

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

- le colisage,
- le poids brut.

A l'arrivé du préavis d'expédition le responsable des achats étrangers par commence l'action de l'assurance en remplissant un avis d'aliment en quatre (04) exemplaires.

- L'exemplaire n° 1 pour la CAAR (compagnie algérienne des assurances),
- L'exemplaire n° 2 pour le service juridique.
- L'exemplaire n° 3 pour le service douane.
- L'exemplaire n ° 4 pour les archives.

### **2.2.9.2. Dédouanement :**

Afin de procéder au dédouanement de la marchandise, le chef de service approvisionnement présente au transitaire un dossier complet lui permet de procéder au dédouanement de la marchandise. Ce dossier est constitué de :

- Facture original domicilié, (commerciales).
- Copie de la facture domiciliée avec griffe du banquier.
- Connaissance original. (Le connaissance est un récépissé émis par un transporteur de marchandises devant être livrées à un endroit déterminé, dans lequel sont énoncées les conditions du transport)
- Colisage.
- Bon de livraison BL .
- Certificat d'origine original.
- Certificat de conformité.
- Programme d'importation.
- Mandat pour opérations de dédouanement
- Copie déclaration d'exportation
- Copie Carte fiscale légalisée
- Copie Registre de commerce légalisée

Une fois que le transitaire aura reçu ces documents, il ne sera plus qu'une question de jours (environ 10 à 15 jours) et la marchandise de BAG sera livré.

### 2.2.10. Réception et contrôle des marchandises reçus :

#### 2.2.10.1. La réception des marchandises :

A la réception des marchandises le destinataire des marchandises prend possession de ces dernières au moment de leur livraison par le fournisseur (transporteur).

La remise de la marchandise par le transporteur est effectuée dans tous les cas contre signature du réceptionnaire de BAG d'un bon de livraison BL, ce qui permet le déclenchement de paiement de la facture commerciale selon l'achat passée avec le fournisseur.

La réception des marchandises met donc le réceptionnaire face à deux acteurs responsables :

- **Le transporteur** qui est responsable à l'avaries manquantes survenues au cours du transport, à condition qu'ils soient constatés à l'arrivée de la marchandise et en présence du chauffeur ;
- **le fournisseur** qui est responsable de la qualité et de la quantité des produits livrés par rapport à la commande.

Le réceptionnaire a pour obligation de vérifier la conformité de la marchandise livrée au moment de la livraison avant de signer le bon de livraison. Toute anomalie concernant la livraison (avarie, produit manquant par rapport au bon de livraison, colis endommagé.) doit être impérativement indiquée sur le bon de livraison, accompagné de la signature du contrôleur.

#### 2.2.10.2. Le contrôle des marchandises avant l'entrée en stock :

Le contrôle est une opération qui consiste à vérifier si les articles reçus sont conformes aux prescriptions émises dans la demande d'achat. Il s'applique sur l'emballage et son contenu. D'une manière générale, le contrôle des articles est à la fois qualitatif et quantitatif.

## Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG

---

### a) Le contrôle quantitatif :

Le contrôle quantitatif, ses vérifications sont basées sur le décompte des quantités. Selon les situations, les articles sont comptés un par un ou alors en masse.

Lorsque l'article reçu est un article composé, le décompte des quantités se fait d'abord sur l'article même, ensuite sur ses composants.

### b) Le contrôle qualitatif :

Le réceptionnaire effectue un contrôle qualitatif afin de vérifier la qualité de la marchandise reçue. C'est à dire, sur son aptitude à satisfaire le besoin de son utilisateur. Il s'applique aussi bien sur l'emballage que sur le contenu de cet emballage.

Les critères de vérification lors du contrôle qualitatif sont divers et diffèrent d'un article à un autre. Ils peuvent porter sur :

- **La référence du fabricant** : lorsque la référence marquée sur l'article est différente de celle habituellement connue, des vérifications sont absolument nécessaires dans les documents techniques. Il faut se rassurer que ce dernier est compatible.
- 
- **L'emballage** : tenant compte de sa fonction, l'emballage d'un article offre certaines facilités d'utilisation et de manipulation (rôle logistique de l'emballage) et une meilleure résistance à certaines conditions de travail. Dès lors la nécessité de contrôler que celui-ci est adéquat s'impose ;
- **La couleur du contenu** : d'un point de vue technique, la couleur donnée à un produit est un élément distinctif corrélativement à son utilisation ; si l'article reçu ne porte pas sa couleur habituelle, il est essentiel de se renseigner qu'il remplisse bien les mêmes fonctions ;
- **La matière** : la matière utilisée pour la fabrication d'un article est le plus souvent liée à ses conditions d'utilisation, à sa résistance. En cas de doute, l'avis de l'utilisateur est

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

primordial. Lorsque ce doute porte sur des pièces mécaniques, l'expertise par un technicien qualifié est fortement recommandée ;

- **Les dimensions** : le respect des dimensions du matériel commandé est nécessaire. Une prise de mesures doit être effectuée à chaque réception.

Toutefois, lorsque le magasinier se trouve face à une énorme quantité d'un article, le contrôle qualitatif peut être appliqué sur des échantillons. La réception effective des articles ainsi que les réserves sont notés sur le bon de réception.

### **2.2.10.3. Réclamation auprès du fournisseur :**

Après que Le réceptionnaire des marchandises vérifie la conformité quantitative et qualitative des commandes reçus, un ensemble de réclamations du réceptionnaire est reçu par la DTA qui prend en charge le dossier et avise le fournisseur des anomalies constatées pour procéder aux remplacements des produits non conformes et ce après l'établissement d'un PV de constat signée entre les deux parties (si nécessaire).

### **2.2.11. Transmission du dossier a la direction des finances et comptabilité :**

A la réception des marchandises, la direction commercial transmet le dossier vers la direction des finances, ce dernier est constitué de :

#### **a) Achats locaux :**

- formulaire de la demande de paiement (Annexe 9) visé par le chef du département commercial.
- facture originale.
- bon de commande.
- bon d'entrée délivrée par le magasinier. (Annexe 8)

#### **b) Achats étrangers :**

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

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sein de BAG**

---

### **Section 3 : Points forts, points faibles et recommandations**

Comme dans chaque domaine et procédure, il existe beaucoup de forces et faiblesses liées au processus Achats /Approvisionnement au sein de BAG.

Pour le service approvisionnement nous avons cerné les points suivants :

#### **3.1. Les points forts :**

- Capitalisation d'un savoir-faire dans le domaine des approvisionnements généré par plus de 30 ans d'expérience dans l'achat au niveau national et international.
- Fourniture de grand effort par les différents membres de BAG pour la réalisation d'un Suivi rigoureux du processus Achats /Approvisionnement .
- Positionnement monopolistique de l'entreprise BAG.
- Une bonne maîtrise de gestion du fichier fournisseurs.
- L'autonomie de la gestion des directions.
- L'indépendance envers l'ensemble des fournisseurs locaux et étrangers.
- Moyens matériels et humains.
- Un bon choix des fournisseurs grâce à l'évaluation adéquate de la capacité des fournisseurs concernant le respect des normes techniques, les quantités requises, le prix et les délais de livraison

#### **3.2. Points faibles :**

- Les longues étapes et la complexité de processus Achats /Approvisionnement des besoins dont la principale cause est la lenteur de passation des marchés.
- Manque de motivation par les employés.
- La non prise en compte des suggestions proposées par les employés et les stagiaires par les supérieurs.
- Manque d'information au moment opportun sur les produits à acheter (qualité, disponibilité, et délai de livraison) surtout dans les cas urgents.
- Manque de communication entre les différents services.
- Négligence dans les négociations.

## **Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG**

---

- Problème de la gestion des stocks de matière première (rupture ou insuffisance de stock) due l'absence des outils et méthodes modernes de gestion
- La paperasse qui présente peu d'intérêt et jugé encombrante.
- Manque de veille technologique et prospection des fournisseurs.
- La Mauvaise expression du besoin par les demandeurs et le mauvais traitement des demandes d'achat par les responsables.

### **3.3. Recommandations :**

Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus Achats /Approvisionnement au sein de BAG, nous avons recommandé les points suivants :

- Cibler un système de gestion informatique qui peut en temps réel de suivre l'acheminement du produit dès son achat jusqu' à sa vente au client final.
- Utilisation des outils et méthodes modernes de gestion des stocks.
- La mise en place d'un système de coordination entre les différents services en mettant un réseau d'information qui leur permet de répondre efficacement aux besoins.
- Mettre en place une organisation informatisé d'archivage des documents pour faciliter la recherche d'information pour éviter la paperasse.
- Chercher des fournisseurs locaux capables de satisfaire tous les besoins de la société pour éviter les importations à prix élevé et des délais relativement longs.
- Créer une cellule de veille technologique et prospection des fournisseurs pour rester toujours en contact avec les évolutions de l'environnement
- Investissement dans la technologie par l'accès à une multitude d'outils technologiques capables de simplifier le processus Achat/Approvisionnement.
- Offrir aux employés une formation portant sur l'achat et l'approvisionnement comme la négociation et le traitement de commandes.
- Recruter des personnes compétentes.
- Doter d'un système permettant d'évaluer régulièrement le rendement des fournisseurs sur une base régulière.
- Procéder à une analyse de la demande, cette analyse signifie que BAG doit se concentrer non seulement sur le coût, mais aussi sur la quantité.

## Chapitre 03 : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG

---

### Conclusion

Cette étude cas a été très enrichissante pour nous. Nous avons eu l'occasion d'insertion dans le monde professionnel, nous avons découvrir l'organisme d'accueil **BAG**, non seulement ça, nous avons ainsi vu l'importance est la sensibilité de cette fonction surtout dans un organisme comme **BAG**.

Au terme de notre travail au cours duquel, nous avons beaucoup appris, nous pouvant affirmer que cette étude été pour nous l'occasion de comprendre plus en profondeur et appliquer en pratique les outils et techniques de processus Achat/Approvisionnement en suivant ses différentes étapes.

l'entreprise **BAG** fournit beaucoup d'effort pour améliorer la bonne exécution de son processus Achat/Approvisionnement afin de préserver son image de marque sur le marché.

## **Conclusion générale**

---

Suite à notre passage au niveau de BAG et après avoir analysé son processus Achat/Approvisionnement, on a remarqué l'importance qu'accorde l'entreprise à cette fonction vu qu'elle joue un rôle très important dans la réalisation du produit final

Effectivement, l'approvisionnement est une fonction principale au sein de BAG vu qu'elle permet l'acquisition de tous les besoins en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement tout en respectant la qualité, les délais et coûts suivant la politique générale de l'entreprise.

L'approvisionnement intervient sur 3 types de flux :

Physique : les produits ou les services approvisionnés.

D'information : envoi et réception des données de suivis du flux physique.

Administratif : commandes, factures, bons de livraisons, ordres de réception, litiges.

Notre entretien avec les responsables de BAG nous a permis de nous apercevoir qu'ils attachent une grande importance à la fonction achat et approvisionnement et sont conscient qu'elle contribue réellement à la compétitivité de leur l'entreprise, malgré la faible concurrence qui existe sur le marché Algérien.

Pour l'efficacité des approvisionnements, BAG est consciente que seulement le bon déroulement et la bonne gestion du processus d'approvisionnement qui permettent d'atteindre cette efficacité.

Le processus Achat/Approvisionnement au sein de BAG passe par les principales étapes suivantes :

- Apparition et expression des besoins.
- Passation des marchés par la consultation des fournisseurs.
- Etablissement de contrat après le choix définitif du fournisseur.
- Passation des commandes.
- Le paiement.
- Expédition et réception de la commande (assurance, dédouanement, contrôle).

## **Conclusion générale**

---

Le département Approvisionnement de BAG fournit tous les efforts nécessaires à travers ses différents services afin de satisfaire principalement le service Technique/Réalisation qui constitue le métier de base de la société et tous les autres services de l'entreprise et ceci en respectant les objectifs tracés et planifiés.

Cette recherche au niveau du département Approvisionnements, nous a permis une meilleure compréhension du processus et une meilleure assimilation de l'ensemble des concepts Achats, Logistique et Gestion des Stocks. La fonction Approvisionnement pour les dirigeants de BAG est la fonction qui regroupe les achats, la logistique et la gestion des stocks, cette vision peut être différente d'une entreprise à une autre, cela est due à notre avis à une mauvaise compréhension des concepts Achat et Approvisionnements.

L'ensemble des remarques concernant les points faibles et les points forts cités précédemment nous permettent de confirmer les hypothèses suivantes :

- Le processus Achat/Approvisionnement au sein de BAG suit des étapes universelles. Quoique BAG est une entreprise à caractère public et donc régie par le code des marchés publics qui à notre avis est un processus lourd surtout pour les achats dits stratégiques.
- BAG utilise plusieurs méthodes de prospections de fournisseurs.

Cela nous permet également d'infirmier d'autres hypothèses qui sont :

- La dépendance d'un seul fournisseur étranger (mono source) et l'indépendance envers les fournisseurs locaux.

Car l'entreprise BAG n'a aucune dépendance, ni envers les fournisseurs étranger ni envers fournisseurs locaux.

- Les retards des livraisons des commandes impliquent le retard de la satisfaction des besoins des différents services de BAG.

Cette hypothèse est infirmée car la principale cause qui retarde la satisfaction des besoins des différents services de BAG est l'expression non minutieuse des besoins par les demandeurs, et aussi la mauvaise évaluation des demandes d'achat, ce qui implique ensuite la perte du temps gagné à l'origine.

## **Conclusion générale**

---

Pour conclure, nous avons fourni tous les efforts nécessaires afin d'élaborer ce mémoire, et nous espérons que notre modeste travail de recherche, aura donné une valeur ajoutée dans le domaine des achats et approvisionnements et constituera un point de départ pour d'autres projets de recherches futurs.

## BIBLIOGRAPHIE

### Les ouvrages

1. ALLAIN Alleaume : « Achats pour non spécialistes », Edition DUNOD, Paris, 2013.
2. ALLAL Chérif Oihab , PLANTEY Remi : « Optimisez vos achats », Edition AFNOR, Paris, 2011.
3. ARNOULD Philippe , RENAUD Jean : « Guide de la gestion industrielle », Edition DUNOD, Paris, 2008.
4. BRUEL Olivier, MENAGE Pascal : « Politique d'achat et gestion des approvisionnement », Edition DUNOD, paris, 2014.
5. BRUEL, (Olivier) : « politique d'achat et gestion d'approvisionnement », édition DUNOD, Paris 1993.
6. CORAZE Mathieu : « Les bases de la gestion logistique au sein d'un entrepôt », Edition THEQUE, Paris, 2003.
7. DANIEL BRUN, FRANC GUERIN : « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir », Edition EMS, Paris, 2014.
8. DANIEL Texier, HEVRE Mathe, JACQUES colin : « La logistique d'entreprise », 2eme édition, DUNOD, Paris, 1996.
9. DJERBI Zouhair, DURAND Xavier, KUSZLA Catherin : « Contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2014.
10. DURAN, (J.P) : « Les approvisionnements », édition GUALINO, Paris, 2003.
11. Gérard BAGLIN, Olivier BRUEL : « Management industriel et logistique », 6me Edition, Edition ECONOMICA, 2013.
12. GOFF Joan , BENSEBAA Faouzi : « Mesurer la performance de la fonction logistique », Editions d'Organisation, Paris, 2009.
13. GRANDGUILLOT Béatrice, GRANDGUILLOT Francis : «L'essentiel de la gestion prévisionnelle», edition GUALINO, paris, 2004.
14. HERVE Brunet, YVES Le Denn : « la démarche logistique », Edition AFNOR, Paris, 1990.
15. JOEL Sohier, DEVAN Soheir : « La logistique », 7eme édition, VUIBERT, Paris, 2013.
16. JOELLE Morana : « De la logistique d'entreprise au supply chain management », Edition THEQUE, Paris, 2003.
17. LEEDERS, FEARON et NOLLET : « *la gestion des approvisionnements et des matières* », Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998.

18. LIONEL Amodeo, FAROUK Yalaoui : « Logistique interne », Paris.
19. MEDAN Pierre : « Logistique et supply chain management », Edition DUNOD, Paris, 2008.
20. MIANI Patrick , NADINE Venturelli : « memento transport logistique », Le Génie des Glaciers Editeur, paris, 2011.
21. MOCELLIN Fabrice: « Gestion des stocks et des magasins », Edition DUNOD, Paris, 2011.
22. MOUTOT Jean-Michel , BERNARDIN Emmanuelle « Mesurer la performance de la fonction achats », Editions d'Organisation, Paris, 2010.
23. NAKHLA Michel : « L'essentiel du management industriel », Edition DUNOD, Paris, 2006.
24. PAVEAU (J), DUPHIL(f) : « Exporter », édition FOUCHER, Paris, 2003.
25. PERSON (Helene) : « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI », édition Maxima, 2000.]#
26. PIMOR Yves, FENDER Michel : « Logistique : distribution, production, soutien », 5eme édition, DUNOD, Paris, 2010.
27. ROGER Perrotin, FRANCOIS Soulet de Brugière : «le manuel des achats», Edition d'ORGANISATIONS, Paris , 2007.
28. ROUX Michel, Tong LIU : « Optimisez votre plate-forme logistique », 4eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2010.
29. SAMI Alexandre K. : « Stratégie logistique », Edition DUNOD , paris, 2004.
30. TIERRY Rocques : « Optimisez votre chaine logistique », Edition AFNOR, Paris, 2015.
31. ZERMATI(PIERRE) et MOCELLIN (Fabrice) : « *pratique de gestion des stocks* », édition DUNOD, Paris, 2005.

### **Travaux universitaires**

- MEROUANI Yasser : « essai d'analyse du processus d'approvisionnement », cas ETRAG, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger, 2015.

### **Entretiens**

- Informations fournies par le département technique et approvisionnement de BAG.
- Informations obtenues suites a des entretiens avec les responsables des approvisionnements au sein de BAG.



## **Liste des annexes**

**Annexe 01** : Guide d'entretien

**Annexe 02** : Demande d'Achat

**Annexe 03** : Critères de sélection des fournisseurs

**Annexe 04** : Fiche d'évaluation des fournisseurs

**Annexe 05** : Liste des fournisseurs sélectionnés et acceptés

**Annexe 06** : Tableau Comparatif des Offres

**Annexe 07** : Bon de Commande

**Annexe 08** : Bon d'Entré

**Annexe 09** : Demande de paiement

**Annexe 10** : models de produits finis de BAG

## **Annexe 01 : Guide d'entretien**

- 1- Quelles sont les principales étapes de votre processus Achat/Approvisionnement?
- 2- Comment vous expliquez vos besoins en matière premières ?
- 3- Comment vous vérifiez l'exactitude des besoins ?
- 4- Utilisez-vous une seule ou plusieurs méthodes pour la prospection des fournisseurs ?
- 5- Quelles étapes suivez-vous pour l'évaluation des offres reçues ?
- 6- Comment établissez-vous le contrat avec vos fournisseurs ?
- 7- Est-ce que les modes de paiement des achats locaux se diffèrent de ceux étrangers ?
- 8- Comment se passe le dédouanement ?
- 9- Comment assurez-vous la marchandise ?
- 10- Quelle est la procédure à suivre lors de la réception de la marchandise ?

Annexe 10 : models de produits finis de BAG

**BAG** ENTREPRISE BOUTELLES A GAZ  
مؤسسة قارورات الغاز

Votre sécurité... Nous concerne

Notre Gamme d'extincteurs

PG 9kg, PG 6kg, PG 1kg, CO2 10kg, CO2 6kg, CO2 2kg, PG 50kg, PG 25kg

Siège Social : Route de Baraki BP.64 Gué de Constantine - Alger  
TEL.: +213.21.83.94.09 à 12 Fax.: +213.21.83.52.97 / +213.21.83.93.61 E-mail : bag\_spa@bag.dz

**BAG** ENTREPRISE BOUTELLES A GAZ  
مؤسسة قارورات الغاز

Votre sécurité... Nous concerne

Notre Gamme d'extincteurs

40 LITRES, 60 LITRES

Siège Social : Route de Baraki BP.64 Gué de Constantine - Alger  
TEL.: +213.21.83.94.09 à 12 Fax.: +213.21.83.52.97 / +213.21.83.93.61 E-mail : bag\_spa@bag.dz

**BAG** ENTREPRISE BOUTELLES A GAZ  
مؤسسة قارورات الغاز

Votre sécurité... Nous concerne

Notre Gamme d'extincteurs

84 kg Domestique, 83 kg, 85 kg

Siège Social : Route de Baraki BP.64 Gué de Constantine - Alger  
TEL.: +213.21.83.94.09 à 12 Fax.: +213.21.83.52.97 / +213.21.83.93.61 E-mail : bag\_spa@bag.dz

## Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des tableaux**

**Liste des schémas**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale.....2**

**CHAPITRE I : Champ conceptuel de la logistique.**

---

**Introduction.....7**

**Section 01: Concepts de base sur la logistique .....8**

1.1. Historique..... 8

1.2. Définitions de la logistique..... 9

1.3. Les acteurs de la logistique et leurs rôles..... 9

1.4. Objectifs de la logistique..... 10

1.5. Les champs d'application de la logistique..... 11

**Section 02 : Types et activités logistique ..... 12**

2.1. Les types de logistique (Segmentation de la logistique)..... 12

2.2. Les activités de la logistique..... 13

2.2.1. Les activités logistiques primaires..... 14

2.2.2. Les activités logistiques connexes..... 16

2.2.3. Les activités logistiques périphériques..... 18

**Section 03 : La gestion des flux physique et d'information.....18**

3.1. La gestion des flux physique..... 19

3.1.1. Prévision de besoins..... 19

3.1.2. Le transport ..... 22

3.1.3. L'entreposage..... 28

3.2. La gestion des flux d'information.....	31
3.2.1. La gestion de la commande.....	31
3.2.2. La passation de la commande.....	23
3.2.3. Le cycle de commande.....	32
3.2.4. Le processus de mise en route de la commande .....	33
3.2.5. Itinéraire d'une commande.....	33
3.2.6. La mise à jour des fichiers.....	34
3.2.7. Les systèmes d'information logistiques.....	34
<b>Conclusion.....</b>	<b>36</b>

## **CHAPITRE II : La gestion sur le processus Achat/Approvisionnement.**

---

<b>Introduction.....</b>	<b>38</b>
<b>Section 01 : Présentation de la fonction achat .....</b>	<b>39</b>
1.1. L'évolution de la fonction Achats.....	39
1.2. Définition .....	39
1.3. Les conditions d'existence d'une fonction Achats dite « stratégique ».....	40
1.4. Les activités de la fonction achats.....	40
1.5. Les objectifs de la fonction Achats.....	40
1.6. Le choix entre « Faire soi-même » ou « faire faire » .....	42
1.7. Les types d'achats.....	43
1.8. Les compétences d'un acheteur .....	44
1.9. Le processus achat.....	46
1.10. Principaux facteurs explicatifs des évolutions des Achats .....	48
<b>Section 02 : Généralité sur le processus d'approvisionnement .....</b>	<b>49</b>
2.1. Définition.....	49
2.2. Missions des approvisionnements .....	50
2.3. Les objectifs .....	51
2.4. Les méthodes d'approvisionnement .....	52

2.5. Le gestionnaire d’approvisionnement .....	54
2.6. Les étapes du processus d’approvisionnement .....	55
2.7. Séparer la fonction achats de l’approvisionnement .....	59
2.8. Comment se mesure la performance d’un système d’approvisionnement .....	60

### **Section 03 : La gestion des stocks .....61**

3.1. Le stock .....	61
3.1.1. Définition .....	61
3.1.2. Principales causes de constitution de stock.....	62
3.1.3. Le rôle du stock .....	62
3.1.4. Nature de stocks .....	63
3.1.5. Les règles de valorisation des stocks.....	64
3.1.6. Différents niveaux de stock (catégories / types ).....	64
3.1.7. Les couts générés par le stock.....	65
3.2. La gestion des stocks.....	67
3.2.1. Définition.....	67
3.2.2. Le rôle de la gestion de stock .....	67
3.2.3. Les documents de gestion des stocks.....	68
3.2.4. Les méthodes de gestion des stocks .....	68

### **Conclusion .....70**

## **CHAPITRE III : Analyse du processus Achat/Approvisionnement au sien de BAG.**

---

### **Introduction.....74**

### **Section 01: Présentation de l’organisme d’accueil de BAG .....75**

1.1 Présentation de l’entreprise.....	75
1.2 Domaine d’activité.....	75
1.3 Principaux clients .....	75
1.4 Localisation.....	76
1.5 1.5. Politique qualité et objectifs.....	76
1.6 Organisation générale.....	78
1.6.1. Organigramme hiérarchique de l’entreprise BAG. ....	78

1.6.2. Missions des différentes structures .....	79
--	----

<b>Section 02 : Analyse du déroulement du processus Achat/Approvisionnement au sein de BAG .....</b>	<b>86</b>
2-1 : La fonction approvisionnement au sein de BAG .....	86
2.1.1. Organigramme du département approvisionnement de BAG .....	86
2.2. Déroulement du processus Achats /Approvisionnement au sein de BAG .....	91
2.2.1. Apparition et définition du besoin .....	91
2.2.2. Passation du marché.....	94
2.2.3. La réception des offres .....	101
2.2.4. Examen et évaluation des offres (Eudes des offres).....	103
2.2.5. L'attribution du marché .....	108
2.2.6. Contractualisation.....	109
2.2.7. Passation et suivi des commandes.....	111
2.2.8. Le paiement	112
2.2.9. Expédition et suivi des expéditions.....	114
2.2.10. Réception et contrôle des marchandises reçus.....	116
2.2.11. Transmission du dossier a la direction des finances et comptabilité.....	118
<b>Section 03 : Points forts, points faibles et recommandations .....</b>	<b>119</b>
3.1. Les points forts.....	119
3.2. Points faibles.....	119
3.3. Recommandations.....	120
<b>Conclusion .....</b>	<b>121</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>122</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**