Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

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

Option : Commerce International

Thème:

INFLUENCE DE LA STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT INTERNATIONAL SUR LA QUALITÉ ET PERFORMANCE DES PROJETS DE CONSTRUCTION

ETUDE DE CAS : China State Construction Engineering Corporation

Elaboré par :

ACHAB Sirine
MANSEUR Wissem Nour

Dirigé par:

DR. Rachid ALLIOUCHE
Enseignant à l'EHEC

13eme Promotion

Juin 2026

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

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

Option : Commerce International

Thème:

INFLUENCE DE LA STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT INTERNATIONAL SUR LA QUALITÉ ET PERFORMANCE DES PROJETS DE CONSTRUCTION

ETUDE DE CAS : China State Construction Engineering Corporation

Elaboré par :

ACHAB Sirine
MANSEUR Wissem Nour

Dirigé par:

DR. Rachid ALLIOUCHE
Enseignant à l'EHEC

13eme Promotion

Juin 2026

Dédicaces

Je dépose ces quelques pages avec une pensée remplie d'amour et de reconnaissance pour les personnes qui ont donné un sens à chacun de mes efforts. Sans vous, ce parcours n'aurait jamais eu la même valeur.

À mon père,

ta présence a toujours été synonyme de sécurité et de force. Derrière ton silence se cachent tant de sacrifices et tant d'amour.Merci pour tous les efforts et les sacrifices que tu fais chaque jour.

À ma mère,

aucun mot ne pourra exprimer toute la gratitude et l'amour que je te porte. Merci pour ta tendresse, tes encouragements constants et ta présence dans chaque étape importante de ma vie. Grâce à toi, j'ai appris à croire en moi et à toujours viser plus haut.

À mon frère,

merci pour ta présence et pour tous les moments partagés. Que Dieu te guide vers un avenir rempli de réussite, de bonheur et de paix.

À mes grands-parents,

votre affection et votre sagesse ont toujours occupé une place précieuse dans ma vie. Que Dieu vous accorde santé, sérénité et une longue vie pleine de bonheur.

À toute ma famille,

À ma famille, merci pour votre amour et votre confiance qui ont toujours été ma plus grande force. Vous avez été mon soutien dans chaque étape de ma vie et je vous serai éternellement reconnaissante pour tout ce que vous faites pour moi.

À mes amis,

merci pour votre sincérité, votre écoute et tous les souvenirs que nous avons créés ensemble. Votre présence a rendu ce parcours plus beau, plus léger et rempli de beaux moments.

Sirine.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma famille, qui a toujours cru en moi, m'a encouragée à donner le meilleur de moi-même et a contribué à faire de moi la personne que je suis aujourd'hui. Vous m'avez inspirée à travailler chaque jour pour devenir une meilleure version de moi-même.

À mon père,

que j'admire profondément. Tu es pour moi un exemple de bonté, de résilience, d'ambition et de force mentale. J'espère un jour te rendre aussi fier de moi que je le suis de toi.

À ma mère,

qui, brique après brique, a construit ma confiance en mes capacités. Tu m'as toujours poussée vers l'excellence et as été présente à chaque étape de mon parcours. Tu es pour moi un modèle de loyauté, de ténacité et l'incarnation même de la force d'une femme, tout en étant le pilier de notre famille.

À ma trés chère sœur Sara,

dont j'admire la force , l'intelligence, la sensibilité et la générosité. J'apprends tellement à tes côtés. Merci pour toute l'affection et l'attention dont tu m'entoures. Que Dieu t'ouvre toujours les portes du rizq et te comble de ses bienfaits.

À ma très chère sœur Sirine,

mon acolyte et ma meilleure amie. Merci d'avoir toujours été présente pour moi. Depuis mon enfance, tu es une source d'inspiration par ton indépendance, ton sens des responsabilités et ta serviabilité. Merci pour tout ce que tu fais pour moi. Que Dieu te donne toujours mille raisons de sourire.

À mes tantes Leila et Fatiha,

j'ai énormément de chance de vous avoir dans ma vie. Merci pour votre affection, votre soutien et votre présence constante.

À ma famille, je vous aime profondément. Merci pour tout. Que Dieu vous préserve pour moi et fasse régner la joie dans notre foyer, aujourd'hui et toujours.

Avec tout mon amour et ma gratitude,

Wissem .

Remerciements

Avant toute chose, nous remercions Allah, le Tout-Puissant, de nous avoir accordé la santé, la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude à notre encadrant, Dr ALLIOUCHE Rachid, pour son accompagnement et ses conseils avisés tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous adressons nos sincères remerciements à la China State Construction Engineering Corporation (CSCEC Algérie) pour nous avoir offert l'opportunité d'effectuer ce stage et de découvrir un environnement professionnel riche,formateur et trés pertinent à notre spécialité .

Nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance à l'ensemble du personnel du service achats, et tout particulièrement à Monsieur CAI Xianlang (Monsieur Sébastien), pour son accueil, sa bienveillance, la considération qu'il nous a témoignée ainsi que les efforts qu'il a déployés pour faciliter notre intégration au sein de l'équipe et valoriser notre travail tout au long du stage.

Une mention spéciale est adressée à Madame IFTEN Amina pour son implication, sa disponibilité, sa patience et la clarté de ses explications d'un apport considérable à notre apprentissage.

Nos remerciements vont également à Madame BRAHMI Hassiba ainsi qu'à son équipe logistique pour le partage de leurs connaissances particulièrement enrichissantes et leur accompagnement tout au long du stage.

Nous exprimons notre gratitude à l'ensemble des enseignants de l'École des Hautes Études Commerciales pour la qualité de la formation dispensée durant notre parcours universitaire.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Résumé

L'industrie du bâtiment et des travaux publics est en constante transformation, caractérisée par une complexité croissante des projets de construction et un renforcement des échanges à l'échelle mondiale. Cette tendance incite les sociétés à optimiser constamment leur efficacité pour répondre aux demandes croissantes en termes de coûts, de temps et de qualité.

Dans ce cadre, le rôle de la fonction approvisionnement devient de plus en plus crucial au sein des structures organisationnelles. Ceci assure la disponibilité des matériaux et équipements requis pour l'exécution des projets, tout en offrant une meilleure gestion des coûts et une optimisation des temps d'exécution.

Ainsi, les entreprises intervenant dans des projets de construction à l'échelle internationale doivent ajuster leurs stratégies d'approvisionnement pour répondre aux défis logistiques, réglementaires et organisationnels liés au commerce international. Ceci nécessite une supervision minutieuse du processus d'acquisition et une collaboration efficace entre les divers participants de la chaîne d'approvisionnement.

Ce travail de recherche se concentre sur l'examen du role de la fonction d'approvisionnement international et son influence sur l'amélioration des performances et la qualité des projets de construction, en prenant pour exemple la China State Construction Engineering Corporation (CSCEC). Il a pour objectif de mieux comprendre les structures du processus d'approvisionnement et son rôle crucial dans la gestion de projets d'envergure internationale.

Mots clés : Approvisionnement international, BTP, construction, performance, qualité, chaîne logistique, achats, coûts, délais, CSCEC.

Abstract

The construction industry is undergoing constant transformation, characterized by increasing complexity of construction projects and a strengthening of global exchanges. This trend is pushing companies to continuously optimize their efficiency in order to meet growing demands in terms of cost, time, and quality.

In this context, the role of the procurement function is becoming increasingly crucial within organizational structures. It ensures the availability of the materials and equipment required for project execution, while also enabling better cost management and optimization of execution times.

Thus, companies involved in construction projects on an international scale must adapt their procurement strategies to address the logistical, regulatory, and organizational challenges associated with international trade. This requires careful oversight of the procurement process and effective collaboration between the various stakeholders in the supply chain.

This research focuses on examining the role of international procurement and its influence in improving the performance and quality of construction projects, using China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) as a case study. Its objective is to better understand the structure of the procurement process and its crucial role in managing large-scale international projects.

Keywords: International procurement, construction industry, construction, performance, quality, supply chain, purchasing, costs, deadlines, CSCEC.

الملخص

يشهد قطاع البناء والأشغال العمومية تحولات مستمرة، يتميز بتزايد تعقيد مشاريع البناء وتعزيز التبادلات على المستوى العالمي. ويحفّز هذا الاتجاه الشركات على تحسين كفاءتها بشكل مستمر من أجل تلبية الطلبات المتزايدة من حيث التكلفة والوقت والجودة.

في هذا السياق، أصبح دور وظيفة التوريد أكثر أهمية داخل الهياكل التنظيمية. فهي تضمن توفر المواد والمعدات اللازمة لتنفيذ المشاريع، مع توفير إدارة أفضل التكاليف وتحسين في مدة الإنجاز.

وبالتالي، يتعين على الشركات العاملة في مشاريع البناء على المستوى الدولي تكييف استراتيجيات التوريد الخاصة بها لمواجهة التحديات اللوجستية والتنظيمية والقانونية المرتبطة بالتجارة الدولية. وهذا يتطلب إشرافًا دقيقًا على عملية الشراء وتعاونًا فعالاً بين مختلف أطراف سلسلة التوريد.

هذه الدراسة على تحليل دور التوريد الدولي وتأثيره في تحسين أداء وجودة مشاريع البناء، مع اتخاذ شركة تركز China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) كدراسة حالة. وتهدف إلى فهم بنية عملية التوريد ودورها المحوري في إدارة المشاريع الدولية الكبرى.

الكلمات المفتاحية: التوريد الدولي، قطاع البناء والأشغال العمومية، البناء، الأداء، الجودة، سلسلة التوريد، المشتريات، التكاليف، الآجال، CSCEC.

Liste des figures

Numéro	Titres de figures	Pages
Chapitre 1		
N°1.1	Les parties prenantes dans l'expression des besoins.	**26**
N°1.2	Les étapes du processus d'achat	**31**
N°1.3	Les étapes du processus d'approvisionnement	**32**
N°1.4	L'approvisionnement à la commande	**35**
N°1.5	Schéma du seuil de réapprovisionnement	**36**
N°1.6	Schéma de la méthode calendaire	**37**
N°1.7	Schéma des critère de choix des méthodes d'approvisionnement	**40**
N°1.8	Représentation des logiques d'achat	**42**
Chapitre 2		
N°2.1	Modèle de Gilbert	**55**
N°2.2	Modèle de Plante et Bouchard	**56**
N°2.3	Mise en œuvre des indicateurs de performance	**58**
N°2.4	Indicateurs par niveau décisionnel	**59**

N°2.5	Le triangle de la performance	**65**
N°2.6	Documents de base de la qualité	**67**
N°2.7	La contribution des achats à la création de valeur	**70**
N°2.8	Typologie des relations d'approvisionnement	**74**
Chapitre 3		
N° 3.1	Les différents secteurs d'activité de la CSCEC Algérie	**92**
N° 3.2	Organisation générale de la CSCEC Algérie	**94**
N° 3.3	Structure organisationnelle du service achat au sein de la CSCEC	**98**
N° 3.4	Exemple de facture	**111**
N° 3.5	Exemple de liste de colisage	**112**
N° 3.6	Exemple de liste des prix détaillée	**113**
N° 3.7	Exemple de Bill of lading	**114**
N° 3.8	Exemple de certificat EUR1	**115**
N° 3.9	Exemple de D10	**120**

N° 3.10	Exemple de bon de commande	**129**
N° 3.11	Exemple D'avis d'arrivée	**130**
N° 3.12	Exemple de fiche d'inspection du matériel (FIM)	**132**

La liste des tableaux

Numéro	Titre de tableau	Page
Tableau 1.1	Lien entre l'approvisionnement et la logistique	**18**
Tableau 2.1	les domaines de performance issus du modèle SCOR	**75**
Tableau 2.2	Les indicateurs de la performance des achats	**77**
Tableau 3.1	Carte d'identité de la CSCEC Algérie	**86**
Tableau 3.2	Les parties du guide d'entretien	**103**
Tableau 3.3	Tableau de comparaison des offres partie commerciale	**128**
Tableau 3.4	Tableau de comparaison des offres partie technique	**131**

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
ANDI	Agence nationale de développement de l'Investissement
ATMO	Attestation Du Maître d'Ouvrage
BL	Bill Of Lading
BOQ	Bill of Quantities
BTP	Bâtiment et des Travaux Publics
CA	Chiffre d'Affaires
CC	Certificat de Conformité
CDC	Cahiers Des Charges
CFR	Cost and Freight
CO	Certificat d'Origine
COSO II	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRN	Cargo Reference Number
CSCEC	China State Construction Engineering Corporation
CPT	Carriage Paid To
DAPS	Droit additionnel provisoire de sauvegarde
DED	Déclaration en Détail
EDI	Échange de Données Informatisé
ER	Événements Redoutés

FCA	Free Carrier
FCL	Full Container Load
FIM	Fiche d'Inspection du Matériel
FOB	Free On Board
GRF	Gestion de la Relation Fournisseur
HS Code	Harmonized System Code
ISO	International Organization for Standardization
IPOC	Inspecteur Principal des Opérations Commerciales
KPI	Key Performance Indicator
LCL	Less than Container Load
LTA	Lettre de Transport Aérien
MRP	Material Requirements Planning
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
OA	Ordre d'Achat
OF	Ordre de Fabrication
ONDA	Office National des Droits d'Auteur et des Droits Voisins
ONML	Office National de la Métrologie Légale
OUA	Organisation de l'Unité africaine
PAQ	Plan d'Assurance Qualité
PIC	Plan Industriel et Commercial
PDP	Programme Directeur de Production
PPI	Programme Prévisionnel d'Importation
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
POT	Purchasing Operation Team
RFP	Request For Proposal

RFQ	Request for Quotation
RC	Registre de Commerce
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SIGAD	Système d'Information et de Gestion Automatisée des Douanes
SMT	Supply Management Team
TCO	Tableau Comparatif des Offres
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

Sommaire

Introduction générale : 1

Chapitre 1 : L'approvisionnement international dans le secteur de la construction:.....6

Section 1 :Concepts généraux de l'approvisionnement.....8

Section 2 : Processus et stratégies d'approvisionnement international.....24

Chapitre 2 : La qualité et la performance dans le secteur BTP :.....50

Section 1 : Qualité et performance des projets de construction.....52

Section 2 :Rôle de l'approvisionnement dans la performance des projets de construction……...64

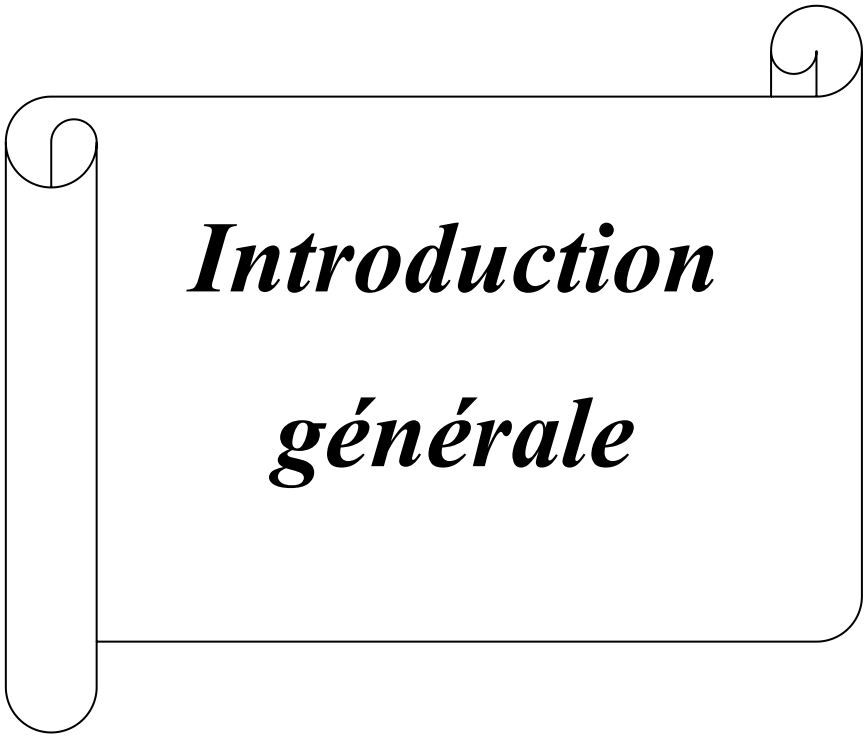
Chapitre 3 :Analyse du processus d'approvisionnement chez la CSCEC:.....83

Section 1 **:** Présentation de l'entreprise (CSCEC).....85

Section 2 : Analyse du processus d'approvisionnement international au sein de la CSCEC.....98

Section 3 : Analyse de l'influence de la stratégie d'approvisionnement international sur la qualité et performance des projets de construction au sein de la CSCEC……...123

Conclusion générale:…….137



Introduction générale

Face à l'intensification de la concurrence et le changement incessant des besoins du marché, les entreprises s'efforcent constamment d'optimiser leur compétitivité et leur efficacité. Ce phénomène se manifeste de manière particulièrement évidente dans le domaine du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP), qui se distingue par la complexité des projets, la variété des acteurs impliqués, ainsi que l'importance des restrictions relatives aux coûts, aux délais et à la qualité des œuvres. Pour garantir leur durabilité et réaliser leurs objectifs, les sociétés de construction doivent élaborer des stratégies performantes qui assurent la disponibilité des ressources indispensables à la mise en œuvre de leurs projets.

Dans ce contexte, le rôle de la fonction d'approvisionnement est primordial dans les entreprises de construction. Elle ne se résume plus à une simple action d'acquisition, mais constitue désormais un rôle stratégique qui participe directement à l'efficacité générale des projets. Effectivement, un approvisionnement efficace aide à minimiser les dépenses, à garantir la poursuite des travaux, à respecter les échéances d'exécution et à perfectionner la qualité des constructions effectuées. Face à l' ouverture des marchés mondiaux et de diversification des sources d'approvisionnement, de nombreuses entreprises ont choisi de se tourner vers l'approvisionnement à l'international pour profiter d'opportunités avantageuses en termes de prix, qualité et disponibilité des matériaux et équipements.

Le domaine du BTP est perçu comme l'un des piliers majeurs du développement économique national, grâce à sa contribution dans la construction des infrastructures, édifices et matériels indispensables au progrès économique et social. Néanmoins, cette industrie rencontre de nombreux obstacles, y compris les variations des coûts des matières premières, les restrictions logistiques, les délais de livraison prolongés et les demandes techniques qui ne cessent d'augmenter pour les projets. Dans ce cadre, l'approvisionnement à l'échelle mondiale représente un outil stratégique qui permet aux sociétés de construction d'améliorer leur compétitivité et de maximiser leurs performances.

En Algérie, le domaine du BTP connaît une progression significative grâce aux multiples travaux de construction et d'infrastructures menés dans divers secteurs. Ce contexte a facilité l'établissement de nombreuses sociétés étrangères dans le domaine de la construction, dont la

China State Construction Engineering Corporation (CSCEC), qui se classe parmi les acteurs majeurs à l'échelle mondiale du secteur. Dans le contexte de ses opérations, cette société fait largement appel à l'approvisionnement à l'échelle mondiale pour garantir l'accès aux ressources, équipements et matériaux indispensables à la mise en œuvre de ses projets. Cependant, cette approche peut aussi entraîner diverses restrictions et risques qui pourraient affecter la qualité et la performance des projets de construction.

C'est dans cette optique que nous avons choisi le sujet intitulé : « L'influence de la stratégie l'approvisionnement à l'international sur la qualité et la performance des projets de construction : étude de cas sur la CSCEC ». L'importance accrue de l'approvisionnement à l'échelle mondiale dans le domaine du BTP, ainsi que son influence sur la performance des projets de construction, justifient le choix de ce sujet. Cette question est aussi d'une importance particulière puisqu'elle nous offre l'opportunité d'élargir notre savoir dans le secteur du commerce international et de la gestion des opérations d'approvisionnement au niveau des sociétés de construction.
Notre étude vise principalement à démontrer l'importance de l'approvisionnement à l'échelle mondiale pour améliorer la qualité et l'efficacité des projets de construction, tout en repérant les défis et les dangers associés à cette approche.

Ainsi, la question centrale de notre travail se construit autour du problème suivant : **Comment la stratégie d'approvisionnement international adoptée par CSCEC influence-t-elle la qualité et la performance de ses projets de construction ?**

Pour éclaircir cette question, il convient de poser certaines interrogations secondaires, telles que :

– Quelle est l'importance de l'approvisionnement international pour les projets de construction ?
À quel point l'approvisionnement à l'échelle mondiale affecte-t-il les coûts, les échéances et la qualité des projets ?
– Quelles sont les contraintes et risques associés à la stratégie d'approvisionnement à l'échelle mondiale dans le domaine du BTP ?
- Quelle est la méthode de gestion du processus d'approvisionnement international adoptée par la CSCEC pour optimiser la performance de ses projets ?

Pour mieux aborder notre question, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

– H1 : Une stratégie d'approvisionnement international structurée contribue à l'amélioration de la qualité et de la performance (coûts et délais) des projets de construction de la CSCEC.

– H2 : Le recours aux fournisseurs internationaux permet d'optimiser les coûts et les délais des projets, mais son efficacité reste conditionnée par des contraintes logistiques et organisationnelles.

– H3 : La stratégie d'approvisionnement international engendre des risques élevés qui dégradent la qualité et la performance des projets de construction.

Concernant la méthodologie de notre recherche, nous avons opté pour une démarche descriptive et analytique basée sur une étude qualitative, structurée comme suit :

Tout d'abord, nous avons effectué une revue de littérature en consultant divers ouvrages, articles scientifiques, thèses universitaires et documents spécialisés qui abordent l'approvisionnement international, la qualité et la performance dans le domaine du BTP, ainsi que les ressources documentaires accessibles sur internet.

En second lieu, nous avons mené une étude de cas au sein de l'entreprise CSCEC, en examinant le processus d'approvisionnement international qu'elle a adopté et en interprétant les données recueillies. Nous avons aussi mené des entretiens avec quelques responsables pour collecter des informations qui nous aideraient à mieux comprendre l'influence de cette stratégie sur la performance et la qualité des projets de construction.

Notre travail se divise en trois chapitres comme suit :

Le premier chapitre aborde le cadre théorique de l'approvisionnement international en exposant les notions fondamentales de l'approvisionnement ainsi que les processus, méthodes et stratégies liés à l'approvisionnement international.

Le chapitre deux aborde la qualité et la performance dans le domaine du bâtiment et des travaux publics, se focalisant sur les indices de performance ainsi que sur l'importance de l'approvisionnement pour optimiser les coûts, les délais et la qualité des projets.

Le troisième chapitre met l'accent sur l'étude de cas de la CSCEC. Dans une première partie, nous introduirons l'entreprise et ses activités, ensuite nous analyserons son processus d'approvisionnement à l'échelle internationale et l'influence de cette approche sur la qualité et la performance des projets de construction.

Chapitre 1 :

L'approvisionnement international

dans le BTP

INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation et un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises cherchent sans cesse à se distinguer sur le marché notamment dans le domaine du BTP et de construction. En proposant des services de bonne qualité à des prix compétitifs, livrés dans les délais souhaités. C'est pourquoi la fonction d'approvisionnement joue un rôle stratégique; il s'agit de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de produits et services nécessaires à son fonctionnement de la manière la plus optimale de façon à créer un avantage concurrentiel , ce qui les mènent à recourir à l'approvisionnement international .
Ce chapitre à pour but de clarifier certaines notions liées à l'approvisionnement international et sera réparti en deux sections dédiées à des définitions du concept, son processus méthodes et stratégies d'approvisionnement international.

Section 1 : Concepts généraux de l'approvisionnement

Section 2 : Processus et stratégies d'approvisionnement international

Section 1 : Concepts généraux de l'approvisionnement

1.1.Définition de l'approvisionnement

Selon Justin langlois caron, Il s'agit de l'initiative logistique destinée à répondre aux exigences d'une entreprise concernant ses matières premières et ses produits. Dans le cadre d'une activité commerciale en gros et en détail, on ne considère que les produits déjà finis. Autrement dit, il s'agit de toutes les actions menées pour l'acquisition de produits. Elle établit un lien entre une entreprise en quête de services et des fournisseurs.[1]

Selon Johan Farel,Pour toute entreprise, l'approvisionnement joue un rôle crucial dans la réalisation de ses objectifs. On doit veiller à intégrer dans l'entreprise des composants de haute qualité, en quantité adéquate et à la date requise pour répondre à un besoin spécifique, tout en surveillant la performance du fournisseur. Le gestionnaire d'approvisionnement cherche continuellement à trouver un équilibre optimal entre le coût de rupture de stock et le taux de satisfaction client, ainsi qu'entre le niveau des stocks et les frais logistiques[2]

Autrement dit , l'approvisionnement désigne toutes les actions dont la finalité est l'acquisition des ressources requises pour la continuité opérationnelle de l'entreprise; dans un contexte international , cette fonction implique la prospection et l'obtention de celles-ci auprès de fournisseurs étrangers entraînant des spécificités logistiques , réglementaires et financières.

---

[1] CARON : *stratégie de livraison directe dans une chaîne logistique internationale*, Université du Québec, février 2012, p.21.

[2]FAREL, (Johan) : *amélioration continue du processus d'approvisionnement et des stocks*, mémoire en gestion et management, Université de Grenoble, France, 2017, p.11.

1.2 Définition de l'achat

Lorsque nous parlons d'approvisionnement, le terme qui nous vient simultanément à l'esprit, est bien "l'achat", **selon Olivier Bruel,** la fonction achat serait : « *la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus,dans les meilleures conditions économiques de service et de sécurité d'approvisionnement* »[3]

1.3 Distinction et complémentarité entre la fonction achat et la fonction approvisionnement

Dans le domaine des affaires, les termes d'achats et d'approvisionnement sont souvent confondus, bien qu'ils correspondent à deux fonctions distinctes mais étroitement liées. Cette confusion provient du fait qu'historiquement, la fonction achat était fortement associée aux tâches opérationnelles d'approvisionnement.

Le rôle des achats se positionne désormais dans une approche stratégique. Il se manifeste en amont du processus et vise à optimiser les décisions d'acquisition. Cela inclut l'identification des besoins de l'entreprise, la prospection et sélection des fournisseurs, la négociation des conditions d'achat telles que le prix, la qualité et les délais, ainsi que la formalisation des engagements contractuels. Son but principal est d'assurer les conditions d'achat les plus favorables tout en prenant en compte les aspects économiques, techniques et organisationnels.[4]

D'autre part, la fonction d'approvisionnement s'inscrit dans une approche opérationnelle. Elle prend place en aval des décisions d'achat et a pour rôle d'assurer la réalisation effective des contrats signés. Elle couvre en particulier l'émission et le suivi des commandes, la gestion des

---

[3] BRUEL, (Olivier) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, éditions DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008, p.5.

[4] MALM, (B) : *fonction achat : méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur*, éditions EMS, Paris, 2010, p.2.

livraisons, le suivi des stocks, ainsi que le respect des conditions convenues avec les fournisseurs. Son rôle est d'assurer la fluidité des flux de ressources et de services nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.
Ainsi, la fonction des achats « décide et structure » les conditions d'acquisition, tandis que la fonction approvisionnement « exécute et concrétise » ces décisions sur le terrain.

Bien que leurs missions soient différentes, ces deux fonctions sont fortement complémentaires et interdépendantes. En effet, l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement repose directement sur la qualité des décisions prises en amont par la fonction achats, tandis que l'approvisionnement garantit leur application concrète dans le respect des engagements contractuels.

En pratique, la frontière entre ces deux notions n'est pas toujours clairement définie. Certaines entreprises, surtout celles de petite taille, regroupent ces fonctions sous un même département, tandis que d'autres choisissent de les dissocier afin de spécialiser les compétences et d'optimiser la performance globale du processus d'acquisition. Cette structuration dépend principalement de la taille de la société, de son secteur d'activité et de son niveau de maturité en gestion des achats. [5]

En définitive, bien que les termes achat et approvisionnement soient souvent utilisés de manière interchangeable dans le langage courant, ils doivent être distingués d'un point de vue conceptuel tout en étant considérés comme deux maillons complémentaires d'un même processus de gestion des flux.

---

[5] Bruel et Ménage, op. cit., p.9

1.4 Objectifs et missions de la fonction approvisionnement

La mission générale de l'approvisionnement est de mettre à la disposition des différentes unités de l'entreprise, quand il le faut, l'ensemble des produits utiles au bon fonctionnement de ces unités [6]

De façon approfondie les objectifs de la fonction approvisionnement se définissent de la façon suivante:[7]

- S'assurer d'un approvisionnement constant en matériaux, fournitures et services pour maintenir l'opérationnalité de l'entreprise et prévenir toute pénurie de stock. Une rupture peut conduire à une cessation de production, un accroissement des dépenses et des délais de livraison prolongés.

- Conserver les investissements en inventaire à un niveau aussi bas que possible. Bien que de grandes quantités de stock préviennent les pénuries, elles nécessitent d'allouer des ressources financières substantielles qui pourraient être exploitées autrement.

- Il est crucial de garantir le respect de normes de qualité appropriées. Afin de garantir que la production d'un produit ou service satisfasse les attentes sans occasionner des coûts démesurés, chaque matière employée doit avoir un niveau de qualité adéquat. Effectivement, la rectification d'un défaut associé à une matière de mauvaise qualité peut générer des coûts internes significatifs. Dans un environnement de compétition mondiale intense, le département des achats doit accorder une attention spéciale à cet objectif.

- Il est important de repérer des fournisseurs compétents pour assurer l'efficacité du département des achats. Il doit être apte à identifier, mesurer et choisir les partenaires les plus appropriés. Pour que l'entreprise puisse acquérir les produits indispensables à un coût optimal, il est crucial que les fournisseurs sélectionnés soient dignes de

---

[6] JACQUES, (B) : *système d'approvisionnement et gestion des stocks*, édition d'organisation université, 1991, p.23.

[7] LEENDERS, FEARON et NOLLET, *La gestion des approvisionnements et des matières*, Gaëtan Morin éditeur, 2006, p. 24–27.

confiance et responsables. Par exemple, se procurer des matières premières auprès d'un fournisseur qui ne respecte pas les délais de livraison peut déstabiliser l'ensemble du processus de production, provoquer des interruptions d'activité et engendrer des dépenses supplémentaires dues aux retards et aux approvisionnements urgents.

- Il convient de standardiser les articles achetés autant que possible, on doit acquérir l'article le plus adapté à l'utilisation envisagée par l'entreprise dans sa globalité. Si le département des achats pouvait acquérir un unique produit pour satisfaire les besoins auparavant comblés par deux ou trois articles distincts, l'entreprise aurait l'opportunité d'améliorer son efficacité en diminuant les coûts (remises pour achats en gros), en réduisant les inventaires, en allégeant les dépenses relatives à la formation et à la maintenance.

- Il est essentiel d'établir des relations de collaboration efficaces avec les autres départements de l'entreprise pour assurer une fourniture efficace. Le service d'approvisionnement ne peut opérer en autarcie et doit travailler en étroite coordination avec les divers départements. Par exemple, un manque de coordination avec le département financier pourrait causer des retards dans les paiements des fournisseurs, ce qui pourrait détériorer les relations commerciales et perturber les livraisons.
  De plus, il faut travailler en étroite coordination avec le département qualité pour vérifier les matériaux reçus et évaluer les fournisseurs. Pour finir, le département des achats collabore aussi avec d'autres départements tels que le marketing ou l'ingénierie pour prendre des décisions d'achat appropriées, particulièrement lors de l'élaboration de nouveaux produits.

- Le département des achats doit réaliser ses buts d'approvisionnement tout en contrôlant les coûts de gestion (rémunérations, charges administratives, déplacements, matériels, etc.). Il lui faut donc mettre en place des techniques de gestion performantes, comme la planification des besoins, l'optimisation des inventaires, le suivi de la performance des fournisseurs et le perfectionnement constant des processus d'achat. Il est aussi indispensable de procéder à une évaluation régulière des activités pour garantir leur rentabilité et effectuer les modifications nécessaires, notamment concernant l'organisation ou les ressources.

- Au-delà de ces aspects opérationnels, le rôle de l'approvisionnement possède désormais une dimension stratégique consistant à participer directement à l'amélioration de la compétitivité et de la valorisation de l'entreprise.[8]

- D'une autre part, le département des approvisionnements contribue à l'innovation en travaillant avec des fournisseurs capables d'assurer de nouvelles solutions techniques ou organisationnelles, particulièrement dans des domaines tels que la construction où les demandes techniques sont élevées.

- Finalement, il maintient une surveillance constante des marchés des fournisseurs pour détecter de nouvelles opportunités, anticiper les changements et répondre promptement aux exigences des clients internes, qui sont considérés comme de véritables partenaires dans le processus d'approvisionnement.

1.5 Mission et tâches de la fonction Achat et Approvisionnements

D'après BRUEL. O(2008), dans tous les domaines économiques, la fonction Achat et Approvisionnement est chargée de diverses tâches, à savoir :

1.5.1 Les missions :

Premièrement, il s'agit de trouver et d'obtenir les biens ou services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise dans les meilleures conditions (qualité, réduction des coûts, respect d'un délai serré et fourniture de services attendus par les clients internes de l'entreprise). Ensuite, établir, valider et gérer le groupe de fournisseurs, tout en appliquant la politique relative aux fournisseurs. Grâce à leur expertise des marchés fournisseurs et leurs interactions avec les clients, le département des Achats et Approvisionnements surveille la quête de fournisseurs pouvant apporter une valeur ajoutée au processus d'innovation de l'entreprise. Effectivement, la mission du département Achat et Approvisionnement est de prévoir et contrôler tous les risques auxquels l'entreprise pourrait être exposée (rupture de

[8] IBID., p. 9

stock, problème de qualité, gestion de la chaîne d'approvisionnement). Chaîne, vulnérabilité ou extinction des ressources d'approvisionnement, etc.)

Ainsi, le département Achat et Approvisionnement est crucial dans la quête de compétitivité de l'entreprise et par conséquent, dans la création de valeur. De plus, il contribue à la satisfaction de tous les clients.

1.5.2 Les tâches :

Cette fonction englobe une série de responsabilités clés destinées à garantir la disponibilité des ressources indispensables au fonctionnement optimal de l'entreprise. Cela inclut d'abord une surveillance constante des produits sur le marché pour assurer une compréhension approfondie des changements dans l'offre, des innovations et des possibilités d'achat.

Cela nécessite aussi une connaissance approfondie des marchés et des diverses sources d'approvisionnement pour toutes les catégories de produits indispensables aux opérations de l'entreprise. Cette expertise nous aide à déterminer les meilleures alternatives en matière de qualité, de coût et de temps.

De plus, la fonction d'approvisionnement implique la recherche, la sélection et l'évaluation des fournisseurs, suivie de négociations avec eux dans le but d'obtenir les conditions les plus favorables possible. Une fois les accords conclus, elle est chargée de la planification et de la passation des commandes d'achat tout en tenant compte des exigences variées des différents départements.

La surveillance des opérations comprend également la vérification de la livraison des produits commandés, en s'assurant qu'ils correspondent bien aux commandes effectuées. Elle repose aussi sur l'examen d'utilisation des acquisitions dans les différents départements afin d'améliorer la consommation et d'éliminer le surplus.

Cette fonction est primordiale pour l'administration des stocks, assurant leur condition adéquate et leur organisation efficace. Elle garantit aussi la diffusion des renseignements indispensables aux divers services utilisateurs pour promouvoir une coordination interne plus efficace.

1.6 Les enjeux de la fonction Achat et Approvisionnement

La fonction Achat et Approvisionnement dans chaque entreprise comporte de multiples défis.On peut identifier deux enjeux essentiels.

- **Les enjeux financiers :**

Le service des achats et de l'approvisionnement constitue généralement la plus grande source de dépenses pour une entreprise.Selon LEEDERS. M (2006)[9] Outre son influence sur les coûts d'acquisition, elle est également à l'origine de diverses autres dépenses telles que :

- Les modalités financières d'achat (conditions de paiement, délais de règlement, escomptés) ;
- Les conditions commerciales d'achat (remises, rabais, pénalités contractuelles) ;
- Les conditions logistiques d'achat (délais de livraison, incoterms, organisation du transport) ;
- Les frais associés à la gestion des stocks et à la planification des approvisionnements.

Dans le domaine du BTP, les acquisitions constituent une proportion conséquente du revenu de l'entreprise, du fait notamment du prix élevé des matières premières, des équipements et des prestations indispensables à la mise en œuvre des projets. De ce fait, une part conséquente de l'activité dépend des dépenses externes, ce qui est la raison pour laquelle les achats ont une place dominante dans la composition du chiffre d'affaires.

---

[9] LEENDERS. M et al*, « la gestion des approvisionnements et des matières »*, 3ème édition, Montréal, 2006, p 149.

- **Les enjeux commerciaux :**

Les défis commerciaux liés à la fonction d'achat et d'approvisionnement revêtent une grande importance, car ils ont une influence directe sur la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Premièrement, la fonction d'achat vise à réduire les coûts par le biais de négociations sur les tarifs, les modalités de paiement et les contrats, elle aide l'entreprise à augmenter ses marges et à être plus compétitive sur le marché.

Par la suite, elle est essentielle pour assurer la sécurité des approvisionnements, garantir l'accessibilité des matières premières, prévenir les pénuries de stock et maintenir le déroulement des opérations commerciales ou des projets de construction.

Elle est également d'une importance qualitative, car les acquisitions ont une influence directe sur la qualité du produit ou du service final. Le choix judicieux des fournisseurs contribue donc à la satisfaction des clients et à la consolidation.

Pour finir, le service des achats joue un rôle essentiel dans la réactivité et l'efficacité commerciale, en ajustant rapidement les stocks aux exigences du marché et aux fluctuations de la demande.

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

Au sein d'une entreprise, la fonction d'approvisionnement est en constante communication avec les autres fonctions, ce qui la rend indispensable pour un fonctionnement harmonieux dans son ensemble.

- **Lien entre la fonction approvisionnement et la logistique**

La fonction d'approvisionnement est constamment confrontée à des contraintes logistiques pendant toute la durée des projets, notamment à cause de la gestion des sites de construction, des échéances et du transport des matériaux. Il est donc crucial de saisir la relation profonde entre la logistique et l'approvisionnement afin de garantir le bon avancement des travaux.

Dans ce cadre, on peut diviser la logistique en deux aspects : d'une part, la logistique associée aux chantiers, englobant toutes les actions de l'approvisionnement des matériaux et des équipements jusqu'à leur acheminement, entreposage et mise en œuvre sur le lieu du chantier ; et d'autre part, la logistique de soutien, qui prend place une fois les travaux terminés et concerne notamment l'entretien, le suivi des ouvrages ainsi que les interventions éventuelles post-livraison.

Il est donc évident que dans l'industrie de la construction, le rôle des achats est un élément crucial de la logistique et constitue le point de départ de la chaîne logistique. On peut donc déduire à partir de cela que:

La responsabilité de l'approvisionnement consiste à garantir l'achat des matériaux, équipements et services requis pour la mise en œuvre des travaux.

En ce qui concerne la logistique, elle est responsable de l'organisation et de la gestion des flux de ces ressources, depuis leur arrivée sur les sites de construction jusqu'à leur mise en service, incluant également les déplacements éventuels hors site.

Dans la continuité de cette réflexion , Le modèle suggéré par Darbelet et al. (2009) offre une représentation structurée de la relation entre les fonctions d'approvisionnement et de logistique, en soulignant les divers niveaux d'organisation des flux depuis l'acquisition des ressources jusqu'à leur distribution et leur soutien durant tout le cycle de vie du projet.

Tableau N°1.1: Lien entre l'approvisionnement et la logistique

<table>
<tr><th colspan="4">Fonction logistique</th></tr>
<tr><td rowspan="10">Fonction Logistique</td><td rowspan="6">Logistique de produit</td><td>Approvisionnement des Maters premières</td><td rowspan="3">Logistique industrielle</td></tr>
<tr><td>Transport de matières premières</td></tr>
<tr><td>Gestion de production</td></tr>
<tr><td>Transport de produit finis</td><td rowspan="3">Logistique de stockage</td></tr>
<tr><td>Stockage des produits finis</td></tr>
<tr><td>Approvisionnement des plates formes de distribution</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Logistique de soutien</td><td>Transport commande de détail</td><td rowspan="4">Logistique de distribution</td></tr>
<tr><td>Stockage commande de détail</td></tr>
<tr><td>Distribution de détail</td></tr>
<tr><td>Après-vente</td></tr>
</table>

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

D'après **Darbelet et al**. (2009), la fonction logistique constitue un système global qui assure la circulation des flux de matières et d'informations depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution finale. Elle peut être structurée en plusieurs composantes interdépendantes:

Logistique de production

La logistique de production est étroitement liée au processus de fabrication. Elle comprend l'approvisionnement en matières premières, leur acheminement vers les sites de production et la gestion du processus de transformation. Elle permet donc la transformation des intrants en produits finis dans des conditions optimales de coût, de qualité et de délai.

Logistique de stockage

La logistique de stockage se réfère à la gestion des flux une fois la production terminée. Elle englobe le stockage des produits finis, leur transport vers les points de distribution ainsi que

l'approvisionnement des plateformes logistiques. Elle est cruciale pour la gestion des stocks et la mise à disposition des produits.

Logistique de distribution

La logistique de distribution concerne le transport des produits jusqu'au consommateur final. Elle englobe l'expédition des commandes ainsi que la distribution des produits finis, tout en garantissant leur livraison au bon endroit et dans les délais requis

Logistique de soutien

L'intervention de la logistique de soutien se fait suite à la livraison des produits. Elle englobe le stockage des commandes détaillées, la distribution de détail et les activités liées à l'après-vente. Elle participe à la continuité du service tout en assurant la satisfaction du client.

- **Lien entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de l'entreprise**

Tout d'abord, elle est fortement associée à **la fonction de production (ou chantier)**, car elle se doit de livrer en temps voulu les matériaux, équipements et services indispensables au progrès des travaux. Un approvisionnement défectueux peut provoquer des délais dans les travaux.

Par la suite, elle est liée à **la fonction financière**, étant donné que les acquisitions constituent une part significative des dépenses. Il est donc impératif que l'approvisionnement soit conforme aux budgets, optimise les dépenses et gère les modalités de paiement avec les fournisseurs.

Elle maintient également une relation avec **le département commercial**, en particulier dans la planification des projets et le respect des échéances pour les clients. Une gestion efficace des stocks assure le respect des obligations contractuelles.

Finalement, elle collabore avec **le service qualité** pour s'assurer que les matériaux et équipements acquis répondent aux standards et exigences du projet.

1.8 Définition de la chaîne d'approvisionnement

On trouve plusieurs définitions de la chaîne d'approvisionnement dans les publications littéraires. On peut la considérer comme un ensemble coordonné d'opérations structuré autour

des flux de matières, depuis les sources d'approvisionnement jusqu'à la distribution des produits finis aux consommateurs finaux. [10]

Dans le domaine du bâtiment et des travaux publics, elle comprend tous les acteurs participant à la mise en œuvre des projets, y compris les fournisseurs de matériaux de construction, les entreprises de transformation, les prestataires logistiques et les maîtres d'ouvrage. Elle comprend aussi des fonctionnalités d'assistance comme le transport, la communication et d'autres services spécialisés.

1.9 Chaîne d'approvisionnement locale vs chaîne d'approvisionnement international [11]

Deux aspects principaux différencient la chaîne d'approvisionnement internationale de la chaîne d'approvisionnement locale : un environnement plus complexe et une structure plus élaborée. D'un côté, la complexité de l'environnement peut être attribuée à des disparités politiques, à des risques liés aux devises, ainsi qu'à des fluctuations culturelles, géographiques, juridiques et d'infrastructures. Par ailleurs, la complexité structurelle est liée à un plus grand nombre d'entreprises impliquées, la diversité des fonctions et des organisations, ainsi qu'à la multitude de marchés et de produits à administrer et superviser.

En allant plus en détail, nous remarquons que différents facteurs sont pris en compte. Le plus important est le client. La chaîne d'approvisionnement mondiale doit répondre autant que possible aux exigences spécifiques du marché du pays grâce à des produits et services adaptés aux besoins de chaque client. De plus, face à la concurrence, elle doit rechercher les sources les plus efficaces d'approvisionnement. Cette recherche d'efficacité entre souvent en conflit avec les préférences des clients correspondants. Aussi, la chaîne d'approvisionnement doit s'adapter simultanément à de multiples contraintes imposées par l'environnement dans lequel elle opère et qui ne cessent de changer rapidement avec l'économie mondiale.Finalement, l'influence de la contrainte inévitable de la distance et du délai de livraison influence la dynamique de la chaîne d'approvisionnement en tant que système. La gestion est une tâche ardue, étant donné qu'il s'agit de coordonner un système complexe dont l'étendue remet en question la capacité de contrôle.

---

[10] Skjøtt-Larsen T. et al., *Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers*, 2007.p16

[11] Ibid,p17

1.10 Les contraintes d'approvisionnement [12]

Les contraintes d'approvisionnement désignent l'ensemble des facteurs internes et externes susceptibles de limiter, freiner ou complexifier la capacité d'une entreprise à assurer la compatibilité entre ses besoins et les offres disponibles sur le marché fournisseurs. Elles constituent un élément déterminant dans l'analyse de la fonction achats, dans la mesure où elles influencent directement les conditions de réalisation des approvisionnements, ainsi que la performance globale de l'entreprise.
Dans une approche conceptuelle inspirée des travaux de Roger Perrotin, ces contraintes peuvent être analysées selon deux dimensions principales : leur origine (interne ou externe) et leur nature (technique ou commerciale). Cette classification permet d'obtenir une interprétation structurée des différents défis rencontrés par la fonction achats.

Les contraintes internes d'approvisionnement

Les contraintes internes se réfèrent aux limitations causées par l'organisation elle-même et ayant une incidence directe sur sa relation avec le marché des fournisseurs.

- **Les contraintes techniques internes**

Ces contraintes sont associées aux critères techniques établis par la société ou à son degré de préparation interne. Ceci inclut notamment :

- les contraintes liées à la validation et à la conformité des produits exigées par les clients ou les référentiels internes
- Les exigences techniques trop rigoureuses ou difficile à satisfaire sur le marché
- l'incomplétude ou l'imprécision des dossiers techniques retardant ou compliquant les décisions d'achats
- La variété ou la non-compatibilité des outils nécessaires, restreignant le nombre de fournisseurs qualifiés
- L'exigence rigoureuse de qualité conduit à une restriction du marché des fournisseurs.

[12] Ibid p 87

- le manque d'ouverture aux produits de substitution, réduisant la flexibilité des choix d'approvisionnement.

- **Les contraintes internes organisationnelles et administratives**

  Ces contraintes proviennent du fonctionnement interne de l'entreprise ainsi que de ses modes de gestion , elles incluent :

  -Les lourdeurs administratives et procédurales ralentissent les processus décisionnels .

  -Le manque de coordination entre les services impliqués dans la chaîne d'approvisionnement .

  -Les prévisions de besoins tardifs ou inexactes,.

  -Les restrictions internes concernant le choix des fournisseurs .

  -Les limitations géographiques définies par l'entité en question

  -Les processus d'approbation étendus et compliqués.

Ces éléments peuvent réduire la réactivité de la fonction achats et limiter sa capacité d'adaptation aux évolutions du marché.

Les contraintes externes d'approvisionnement

Les contraintes externes proviennent de l'environnement du marché et sont imposées à la société sans tenir compte de sa propre volonté. Ces dernières traduisent les conditions dans lesquelles évolue la fonction des achats .

- **Les contraintes externes techniques**

Ces restrictions se rapportent aux spécificités techniques du marché des fournisseurs et à leur aptitude à satisfaire les exigences de l'entreprise. Elles incluent notamment :

-La dépendance technique envers certains fournisseurs .

- La rareté des fournisseurs maîtrisant une technologie particulière .

- Les coûts significatifs associés au transfert ou changement de fournisseur.

- Les exigences strictes en matière de normes techniques, environnementales ou réglementaires.

-Le manque de flexibilité des fournisseurs face à des demandes spécifiques .
-La concentration technologique parmi un nombre restreint d'acteurs.

- **Les contraintes externes commerciales et concurrentielles**

Ces restrictions sont associées à la configuration du marché et aux comportements des intervenants économiques. Elles incluent :
-Les situations d'entente ou de quasi-monopole entre les fournisseurs.
-L'instabilité des marchés provoque des fluctuations de prix ou de disponibilité .
-La législation stricte qui peut restreindre les options d'achat .
-Les rapports tendus ou déséquilibrés avec certains fournisseurs .
-Les usages professionnels rigides qui façonnent les pratiques d'achat.
-La suprématie de certains fournisseurs sur le marché.

Analyse et intérêt des contraintes d'approvisionnement

L'identification et l'analyse des contraintes d'approvisionnement aident l'entreprise à appréhender plus efficacement les éléments qui orientent ses décisions d'achat. Ainsi, elles servent de moyen d'aide à la prise de décisions stratégiques, en soulignant les obstacles majeurs entravant la performance de la fonction achats.
L'évaluation de ces contraintes permet aussi de mesurer leur niveau d'influence sur les opérations d'approvisionnement, allant de simples entraves opérationnelles à des situations de blocage complet. Cette méthode progressive aide à classer les actions à entreprendre pour minimiser les risques et renforcer la continuité des approvisionnements.
Par ailleurs, l'étude des contraintes aide à améliorer la capacité de l'entreprise à prévoir les tendances du marché, à ajuster sa stratégie d'approvisionnement et à améliorer son rapport avec les fournisseurs.

Section 2 : Processus et stratégies de l'approvisionnement international

2.1 Définition du processus d'achat

Selon Eric (S) et Charles [13], « *Le processus est une séquence de tâches logistiques et chronologiquement liées visant l'obtention d'un objectif précis* ».

2.2 Le processus d'achat

L'acquisition de biens et services représente une phase cruciale dans le fonctionnement de toute société. Il englobe toutes les démarches visant à repérer un besoin, choisir des fournisseurs et se procurer les biens ou services indispensables au bon déroulement des activités de l'organisation. Cette démarche ne se résume pas à une simple opération commerciale, elle s'inscrit dans une approche stratégique destinée à maximiser les économies, assurer la qualité et maintenir la pérennité des opérations.

Nous pouvons résumer ce processus en 6 étapes qui sont :

Identification du besoin

Cette phase du processus peut paraître sans importance, mais elle est pourtant cruciale ; et la qualité de la mise en œuvre future en dépend.[14]

L'expression des besoins est une phase essentielle du processus d'approvisionnement, basée sur une étude préalable du marché et de son contexte. Elle a pour objectif de déterminer et d'organiser les besoins provenant aussi bien des clients internes que des clients externes. Cette approche vise à établir clairement les caractéristiques attendus des produits ou services nécessaires, tant sur le plan qualitatif (caractéristiques, critères, standard de qualité) que sur le

---

[13] Eric (S) et autres, *« performance et création de la valeur de la fonction achat »*, Édition maxima, paris, 2011, p.475.

[14] Dahmani (R)*, essai d'analyse des dysfonctionnements dans le processus d'approvisionnement des produits PVC*, P.32.

plan quantitatif (quantités requises), dans le but d'assurer une correspondance idéale entre les demandes de l'entreprise et les options présentes sur le marché.

L'élaboration du cahier de charge

Le cahier des charges représente un facteur essentiel dans la procédure d'acquisition, se situant entre l'identification du besoin et l'approche des fournisseurs. C'est un document structuré qui définit de façon précise et minutieuse les propriétés du produit ou service désiré, ainsi que les contraintes techniques, fonctionnelles, qualitatives, financières et temporelles. Il facilite la transformation des exigences de l'entreprise en spécifications précises pour garantir une compréhension partagée entre les divers intervenants. En délimitant les attentes et les contraintes, le cahier des charges permet de comparer plus facilement les propositions, minimise les risques d'erreurs ou de non-conformité et sert de fondement crucial pour le choix du prestataire.

Chaque opération d'acquisition doit nécessairement être précédée par la création d'un document correctement rédigé, qu'il soit sur support papier ou numérisé.[15]

La demande d'achat

Le document de demande d'achat est un élément clé interne qui déclenche le processus d'approvisionnement au sein de la société. Elle est produite par un service demandeur dans le but d'officialiser une nécessité spécifique en matière de biens ou de services, en garantissant son suivi et sa justification.

Ce document doit inclure une série d'informations cruciales pour réguler efficacement le processus d'achat, y compris la description précise du produit ou du service, les quantités nécessaires, les spécifications techniques ou de qualité, les délais souhaités et l'identification du service émetteur. Il peut également comporter des éléments additionnels, tels que le budget prévisionnel ou des références internes qui simplifient le suivi.

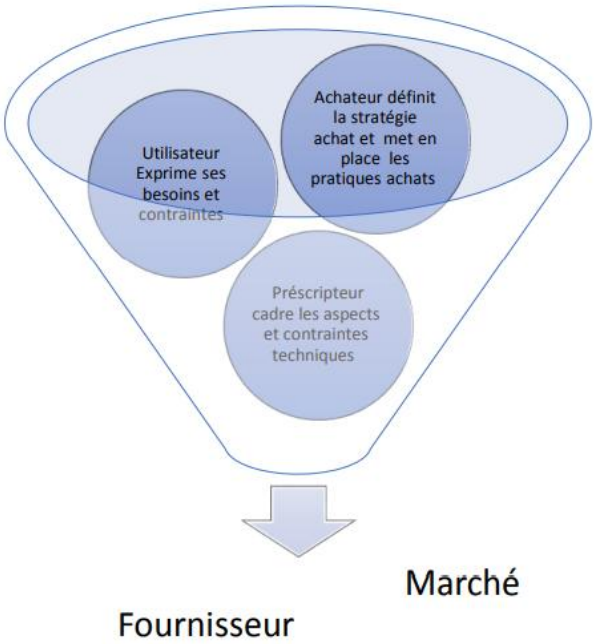
---

[15] OIHAB ALLAL-CHERIF et REMI PLANTEY: *Optimisez vos achats "Construisez votre performance de demain !*, P.31

En outre, la demande d'achat sert d'instrument de coordination entre les divers départements de l'entreprise, notamment entre le département qui fait la demande et la fonction des achats. Elle assume aussi une fonction de supervision, étant donné qu'elle impose une approbation préalable par les responsables avant toute dépense engagée, favorisant ainsi une gestion rationnelle et contrôlée des ressources.

On peut résumer cette étape du processus par le schéma suivant:

Figure N°1.1: Les parties prenantes dans l'expression des besoins.



Source: ROGER PERROTIN et FRANCOIS SOULET DE BRUGIERE avec la participation de JEAN JACQUES PASERO, Le MANUEL des ACHATS,P.117.

Cela démontre que cette phase s'appuie sur une collaboration entre trois intervenants principaux : l'utilisateur, qui exprime ses besoins et ses limitations, le prescripteur, qui spécifie les éléments techniques, et l'acheteur, qui élabore la stratégie d'acquisition et supervise sa réalisation.

Le sourcing fournisseur

Le sourcing est une phase du processus d'achat qui implique l'identification, l'analyse et la sélection des fournisseurs capables de satisfaire les exigences énoncées par la société dans son cahier des charges. Cela offre à la société l'opportunité d'examiner le marché fournisseur pour identifier diverses sources d'approvisionnement, qu'elles soient sur le plan local ou mondial, et d'apprécier leur aptitude à répondre aux critères de coût, qualité, délais et fiabilité. Cette étape est cruciale car elle aide à garantir les acquisitions, à minimiser les risques et à améliorer l'efficacité totale de la chaîne d'approvisionnement grâce à une meilleure compréhension des fournisseurs existants et de leurs propositions.

On peut diviser cette partie en deux étapes :

a. La consultation:

La phase de consultation du marché fournisseurs fait suite aux étapes de sourcing et de présélection des fournisseurs dans le processus d'acquisition. Il s'agit de prendre contact avec les fournisseurs sélectionnés pour leur soumettre une demande officielle de proposition. Cette consultation peut se présenter sous divers formats, tels que l'appel d'offres, la requête de devis ou encore la demande de proposition (RFP), en fonction du caractère et de la complexité du besoin. Le but essentiel est de donner l'opportunité aux fournisseurs de soumettre leurs propositions techniques et commerciales conformément aux demandes spécifiées dans le cahier des charges. Cette phase nécessite une harmonisation précise et organisée des exigences de l'entreprise pour obtenir des suggestions comparables et applicables. Elle favorise aussi la compétition entre les fournisseurs.

b. Le dépouillement des offres: [16]

À ce stade de la procédure d'achat, il est nécessaire de confronter les propositions des fournisseurs sélectionnés selon des critères de choix préalablement définis, pour simplifier le choix du ou des fournisseurs avec qui la négociation sera engagée.
Il est nécessaire d'établir, en collaboration avec les différentes entités concernées (études, qualité, production, administration des ventes...), une liste de critères de sélection avant même l'analyse des réponses à la consultation. Chaque critère doit avoir un poids assigné, c'est-à-dire un coefficient d'importance.

Une bonne gestion des approvisionnements nécessite l'élaboration de stratégies appropriées, capables de s'adapter aux changements de l'environnement. Dans ce contexte, le responsable a diverses alternatives pour structurer ses sources d'approvisionnement, communément désignées sous le terme de modes de sourcing.[17]
Dans la littérature, les typologies majeures de sourcing qui ont été identifiées sont les suivantes :

- La source unique (single sourcing):

Il est important de faire la différence entre la « source unique » et le « fournisseur unique » (sole sourcing).
Le concept de sole sourcing fait référence à la présence d'un unique fournisseur sur le marché ou dans le répertoire des fournisseurs.
En revanche, le single sourcing désigne une situation où l'entreprise opte délibérément pour un unique fournisseur parmi de nombreuses options disponibles.
Cette méthode favorise le renforcement du lien avec le fournisseur, l'amélioration de la qualité et la réalisation d'économies d'échelle. Cependant, cela représente un risque considérable, car toute défaillance du fournisseur peut compromettre l'intégralité du processus d'approvisionnement.

- Le double sourcing (dual sourcing):

Ce mode implique de collaborer avec deux fournisseurs, l'un d'eux étant généralement prépondérant grâce à ses atouts concurrentiels (qualité, coût, fiabilité, etc.).

---

[16] ROGER PERROTIN et FRANCOIS SOULET DE BRUGIERE avec la participation de JEAN JACQUES PASERO, Le MANUEL des ACHATS, Op Cit, P 124-126.
[17] Hamdi, F. (2017). *Optimisation et planification de l'approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs(Thèse de doctorat, École des Mines d'Albi-Carmaux & Université de Sfax)*

Cela permet de minimiser les dangers associés à la dépendance d'un seul fournisseur tout en préservant un certain degré de performance et de compétitivité.

- Le multi-sourcing (l'approvisionnement à partir de multiples sources)

Dans ce scénario, l'entreprise choisit plusieurs fournisseurs parmi une sélection disponible sur le marché.
Cette approche garantit une grande souplesse tout en assurant la sécurité de l'approvisionnement. Elle s'avère particulièrement appropriée lorsque la société dispose de moyens suffisants pour gérer plusieurs relations avec les fournisseurs. Toutefois, cela peut engendrer une augmentation des coûts de gestion et une complexité supérieure.

La négociation [18]

L'acheteur exerce son métier principalement à travers la négociation. Pour mener à bien une négociation, l'acheteur doit avoir une connaissance approfondie de tous les facteurs et être capable de les classer par ordre d'importance. On compte parmi ces critères : le coût, les échéances, la qualité, l'emballage, le volume d'achat, le service après-vente, la maintenance, le mode de règlement ainsi que le potentiel d'innovation du fournisseur...
Bien sûr, l'acheteur négocie avec les fournisseurs, mais il joue aussi le rôle de « fournisseur » pour ses clients internes. Il consacre souvent plus de temps à négocier avec eux qu'avec les fournisseurs. Il est possible que les clients internes ne possèdent pas les aptitudes techniques nécessaires pour déterminer ce qui est réalisable ou non. Ils ont donc, à certains moments, des attentes totalement démesurées.

Il est donc nécessaire que les acheteurs parviennent à faire comprendre les contraintes auxquelles ils font face et les encouragent à ajuster leurs demandes.
Ils peuvent aussi leur suggérer des produits alternatifs ou des solutions techniques plus efficaces que ce qu'ils avaient prévu.

---

[18] OIHAB ALLAL-CHERIF et REMI PLANTEY: *Optimisez vos achats "Construisez votre performance de demain !"*, Opcit, P.38-39.

La contractualisation[19]

Le contrat est un document formel qui a à la fois une dimension commerciale et juridique : il consigne les obligations de chaque partie et les défend en cas de conflit.
Il est important de noter que bien qu'un contrat ne soit pas obligatoire, il est fortement recommandé dans certaines situations, comme par exemple :
- les transactions impliquant des produits et/ou des services complexes et hautement techniques, où chaque détail doit être consigné par écrit ;
- les transactions de très grande envergure en termes de volume, entraînant donc des coûts considérables ;
- les transactions relatives à des produits stratégiques.
-Pour les transactions internationales, il est essentiel de prendre en compte le droit international des affaires, d'indiquer quels Incoterms seront appliqués et de se protéger contre les risques associés aux approvisionnements…

La gestion de la relation fournisseur

Le développement, l'organisation et la préservation d'une collaboration efficace et durable avec les fournisseurs choisis constituent une phase stratégique de la gestion de la relation fournisseur (GRF) dans le cadre du processus d'achat. Elle ne se résume pas à une simple interaction commerciale, mais cherche à établir une véritable collaboration fondée sur la confiance, le dialogue et la production de valeur partagée. Cette gestion est effectuée suite à la sélection et à la contractualisation, et fait partie d'une approche d'amélioration constante de la performance des achats.

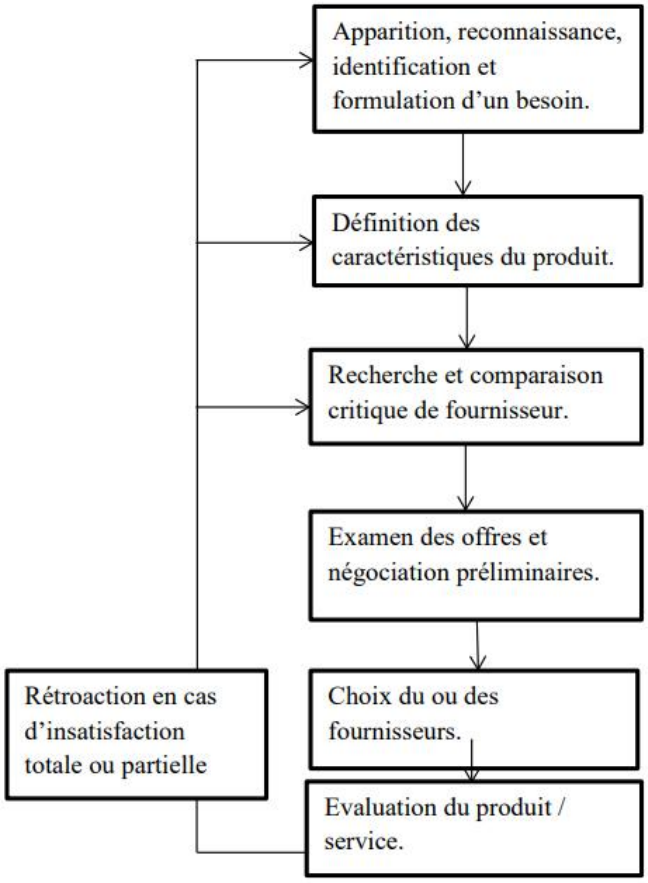
Un GRF se fonde sur plusieurs dimensions clés. En premier lieu, cela nécessite **l'établissement d'un suivi périodique des fournisseurs** en se basant sur des critères de performance (qualité, respect des échéances, conformité, réactivité, coûts). Par la suite, elle englobe **la communication et la coordination** pour assurer un bon flux d'informations et pour résoudre promptement tout problème potentiel relatif aux livraisons ou à la qualité. Elle englobe aussi des actions de **gestion et d'évaluation constante**, qui permettent de déterminer les domaines à améliorer

---

[19] Ibid, P.39.

Ainsi nous pouvons résumer le processus d'achat selon le schéma suivant :

Figure N°1.2 : Les étapes du processus d'achat



Source:DAYAN A(1999), *Marketing industriel,* Edition Vuibert, 4e édition.

En raison de sa relation étroite avec la fonction d'achat mentionnée précédemment, la fonction d'approvisionnement prend ensuite le relais au niveau opérationnel, s'occupant principalement de l'exécution de ces diverses tâches représentées dans le schéma suivant ;[20]

[20] Person, H. (2000). *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI*. Maxima.p 236

Figure N°1.3 Les étapes du processus d'approvisionnement



Source: Person, H. (2000). *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI*. Maxima, Opcit, 210

La passation des commandes :

Le bon de commande sert à communiquer au fournisseur le besoin.Il est nécessaire d'accorder une attention spéciale à la rédaction de son contrat, le bon de commande fait foi. Il est impératif qu'aucune commande ne soit effectuée uniquement de manière verbale, par téléphone ou en face à face.

Sans aucune validation écrite.

Effectivement, sans documentation écrite, le risque devient nettement plus élevé et aucune preuve ne pourrait être avancée en cas de conflit.

Suivi des livraisons :

Après avoir transmis la commande au fournisseur, il est de la responsabilité de l'approvisionneur de veiller à ce que le fournisseur respecte la date de livraison et la quantité commandée.
Quand le fournisseur envoie une confirmation de commande ou un accusé de réception, il suffit juste de s'assurer que les termes confirmés correspondent aux termes de la commande. Il est important de se concentrer sur les prix, les volumes et les délais de livraison.

La réception des commandes :
Lors de la réception, il est impératif de contrôler la conformité de la livraison à la commande avant d'autoriser le déchargement. Le réceptionnaire doit veiller à ce que cela corresponde effectivement à une commande en cours. Pour ce faire, le destinataire examine le bordereau attaché aux marchandises et cherche la commande à laquelle il est associé.

Comme deuxième étape avant le départ du transporteur, le réceptionnaire doit vérifier la quantité de marchandises livrées et signaler toute différence sur le bon de transport en émettant une réserve.
Dans un tel cas, il est impératif qu'il signale immédiatement à l'acheteur afin que ce dernier puisse résoudre le différend avec le transporteur.

En troisième position, et toujours avant le départ du livreur, il est impératif que le destinataire inspecte l'état des produits livrés au cas où ils auraient subi des dommages pendant leur transport.

Finalement, le réceptionnaire est tenu de transmettre à l'approvisionneur les réceptions douanières correspondant aux livraisons effectuées.Le fournisseur fait ainsi un bilan sur les commandes réglées ou non.Il alignera chaque commande avec le bon de commande, les bons de livraison et de transport, avant d'envoyer à la comptabilité les documents nécessaires pour le paiement de la facture.

Paiement de la facture fournisseur :

On peut procéder au paiement par divers moyens, comme le transfert bancaire, le chèque ou même la lettre de change. Cette étape nécessite habituellement une collaboration entre le département des achats, le service d'approvisionnement et la comptabilité des fournisseurs.

Une gestion rigoureuse des paiements contribue non seulement à prévenir les conflicts avec les fournisseurs, mais aussi à préserver d'excellentes relations commerciales et améliorer la situation de trésorerie de l'entreprise.

2.3 Les méthodes d'approvisionnement

La sélection de la stratégie d'approvisionnement est une décision compliquée, étant donné qu'une multitude de modalités opérationnelles peuvent être envisagées. Il faut donc choisir la méthode d'approvisionnement la plus adaptée en tenant compte de la situation. On identifie habituellement trois approches primordiales pour l'approvisionnement.

- **L'approvisionnement à la commande** L'approvisionnement à la commande implique l'évaluation des besoins en approvisionnement pour chaque commande, afin de mettre en œuvre un réapprovisionnement spécifique basé sur cette analyse.[21] « *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* ».[22]Cette phrase souligne parfaitement la diversification de l'offre en raison de l'ajustement individualisé de ce genre d'approvisionnement.

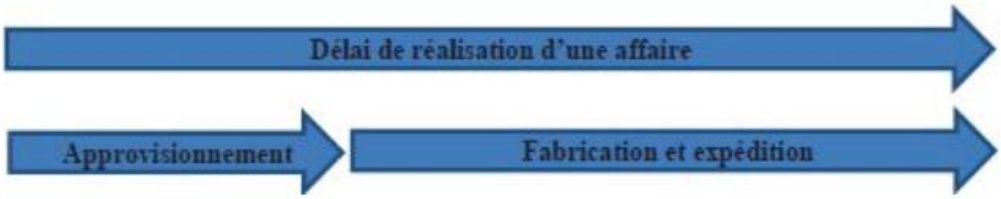
L'inconvénient majeur de ce mode d'approvisionnement est l'influence du retard sur le client. Les délais se prolongent car le temps nécessaire pour que l'entreprise exécute la commande auprès de son fournisseur inclut le processus de commande (approvisionnement), ainsi que la production et l'envoi.

---

21 FAREL Johan*, Amélioration continue du processus d'approvisionnement et des stocks, Gestion et management*, Université de Grenoble, France, 2017, P24.

22 MOCELLIN Fabrice et al, *Gestion des Stocks et des magasins : Pratique des méthodes logistique adaptés au lieu manufacturing*.1er édition .Paris : Dunod, 2011, P 323.

Figure N°1.4 : L'approvisionnement à la commande



Source : FAREL Johan ,2017

Toutefois, quand le temps disponible autorise un réapprovisionnement à la demande, ce modèle demeure très performant. Effectivement, l'absence de stock conduit à une diminution significative des coûts[23]

- **le réapprovisionnement de stock:** Cette méthode correspond à un « système de gestion de stocks ».[24]Cela consiste à établir un inventaire d'articles ou de pièces et à les réapprovisionner dès qu'un seuil critique est atteint.
  L'utilisation de cette méthode requiert donc la définition d'un niveau de stock. Un réapprovisionnement systématique de ce niveau de stock sera effectué. Il est important d'être prudent lors de l'emploi de cette méthode, car elle permet de réapprovisionner le stock sans considérer les besoins futurs.

  Nous pouvons en distinguer deux types:

  La méthode avec seuil de réapprovisionnement

  Le recomplètement périodique

La méthode avec seuil de réapprovisionnement :

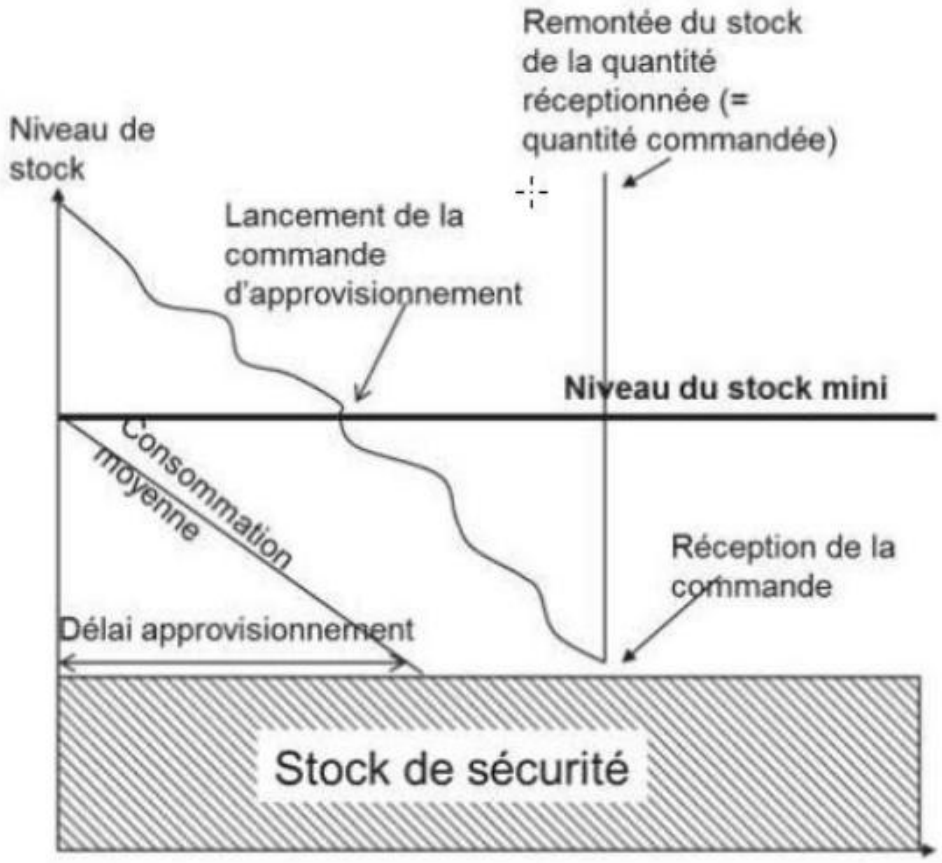
Ce mécanisme déclenche une suggestion de réapprovisionnement dès qu'un niveau de stock spécifique est atteint. On désigne souvent ce niveau de stock comme stock minimum.

---

[23] 12 FAREL Johan, op.cit, page 25.

[24] BRUEL Olivier al, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 3ème, paris, Donod, 2002, page 266.

Figure N°1.5 : Schéma du seuil de réapprovisionnement



Source : FAREL Johan, 2017

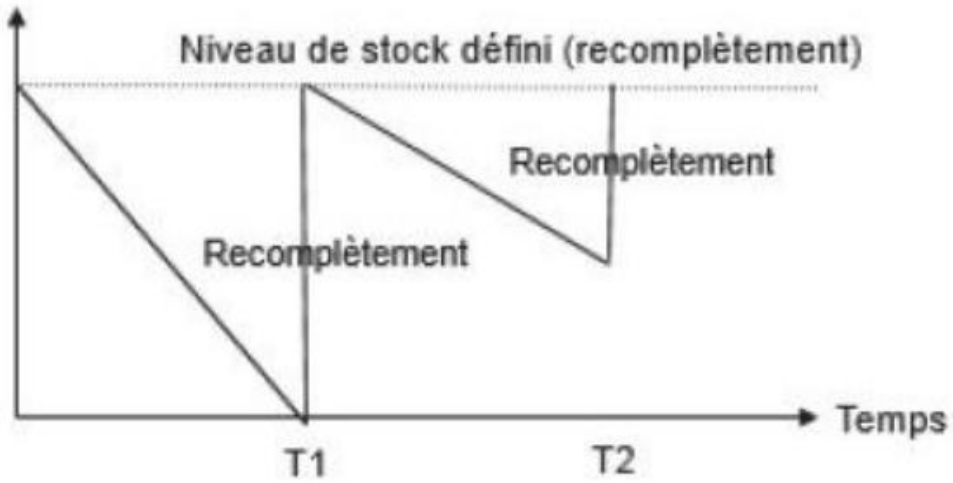
Dans ce modèle, le niveau des stocks de composants se réduit progressivement avec le temps en raison de leur consommation, une fois un certain niveau de stock est atteint , appelé le niveau minimal de stock ou, le seuil d'alerte, la commande d'approvisionnement est lancée pour que la consommation continue et que la commande arrive juste avant d'atteindre le stock de sécurité .Une fois la commande reçue , le niveau de stock remonte .

Le recomplètement périodique:

Cette méthode de réapprovisionnement périodique facilite l'anticipation des dates auxquelles les commandes seront effectuées auprès des fournisseurs. On désigne aussi ce système sous le terme de gestion calendaire.[25]

Nous ne ferons plus référence à un niveau minimum ou seuil d'alerte, mais plutôt à un niveau de réapprovisionnement ou stock maximal. Le but de chaque commande est de restaurer la quantité désirée jusqu'au niveau de réapprovisionnement défini. Donc le volume à commander change à chaque intervalle de temps, car cette approche tient compte de la situation réelle des stocks.

Figure N°1.6: Schéma de la méthode calendaire



Source: FAREL Johan, 2017

Ce schéma illustre la progression du niveau d'inventaire au fil du temps en suivant un processus de réapprovisionnement. Le niveau de stock baisse graduellement en raison de son utilisation jusqu'à ce qu'il atteigne un certain point (T1), moment à partir duquel une commande de réapprovisionnement est lancée, provoquant une augmentation du stock jusqu'à un niveau prédéfini. Ce cycle est ensuite reproduit de façon comparable au point T2. Le modèle illustre donc un processus périodique basé sur le passage entre la consommation et la

---

[25] YOSEMIN Arda, *Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées, Automatique / Robotique*. INSA de Toulouse, 2008, France, page 179.

régénération des stocks, ce qui permet d'éviter les pénuries tout en préservant un niveau de stock contrôlé.

- **l'approvisionnement sur prévisions**

L'approvisionnement basé sur des prévisions est une stratégie de gestion des stocks qui vise à organiser les acquisitions en fonction d'une projection de la demande future. En s'appuyant sur des informations historiques, les tendances du marché et les fluctuations saisonnières, l'entreprise prévoit ses besoins futurs pour décider à l'avance les volumes à commander et les moments de réapprovisionnement. Cette méthode garantit la disponibilité des produits et prévient les pénuries, tout en facilitant une gestion plus fluide des flux.
Cette approche comprend entre autres la technique MRP (Planification des Besoins en Matériaux), qui constitue un instrument de planification des nécessités en matières. Le MRP effectue un calcul précis des quantités de matières premières ou d'éléments requis pour la production, basé sur le planning de production, les listes de matériaux et les niveaux de stock existants. Il fixe aussi les dates auxquelles il est nécessaire de passer les commandes pour respecter les délais de production.
Dans ce cadre, le MRP génère deux types d'ordres essentiels :
L'Ordre d'Achat (OA) : il se réfère aux articles qui doivent être acquis chez des fournisseurs externes. Il indique les quantités à acheter et les dates auxquelles il faut passer les commandes pour respecter les délais de fourniture.
L'Ordre de Fabrication (OF) : il se rapporte aux éléments devant être fabriqués en interne. Il spécifie les volumes à produire ainsi que les dates de début et de finalisation de la production.

L'organisation des activités dans le contexte de la planification des besoins, en utilisant la méthode MRP, est structurée autour de trois niveaux complémentaires : le PIC, le PDP et le planning opérationnel.

Le Plan Industriel et Commercial (PIC) représente le niveau le plus large et stratégique. Ce document a pour but d'établir, à moyen terme (18 ou 24 prochains mois.), les principales directives de l'entreprise en équilibrant la demande du marché (projections de ventes) et les capacités de production.

Le PDP (Programme Directeur de Production) correspond à un degré plus précis. Il met en œuvre les résolutions du PIC sous la forme d'un plan de production détaillé, spécifiant ce qu'il faut produire, en quels volumes et à quelles échéances, pour chaque produit individuellement. Le MRP pourra déterminer les nécessités en matières et composants à partir du PDP.

Finalement, **le planning opérationnel** correspond à l'étape d'exécution. Il comprend tous les ordres créés par le MRP, y compris les ordres d'achat (OA) et les ordres de production (OF). Ce calendrier indique spécifiquement les dates de démarrage, de fabrication et d'approvisionnement, facilitant ainsi l'harmonisation des opérations quotidiennes de la société.

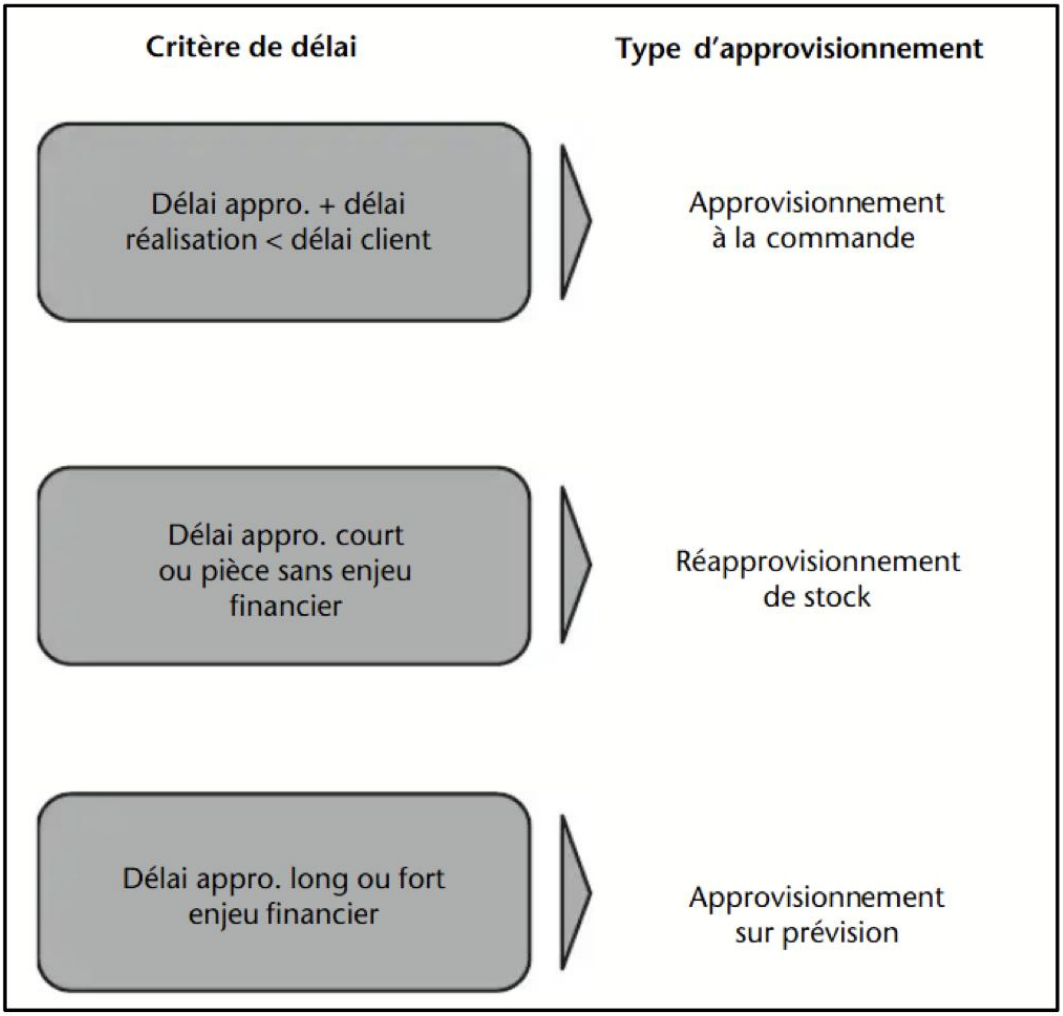
2.4 Critères de choix des méthodes d'approvisionnement : [26]

D'après Fabrice Mocellin (2019),comme la figure le montre, la sélection de la méthode d'approvisionnement se base essentiellement sur deux facteurs : le délai d'approvisionnement et l'importance financière des produits.
On peut donc identifier plusieurs scénarios distincts :

- Si le délai d'approvisionnement additionné au délai de réalisation est inférieur au délai exigé par le client , l'entreprise peut recourir à l'approvisionnement à la commande qui permet de répondre directement à la demande sans constituer de stock.
- Dans les cas où le délai d'approvisionnement est bref ou que les produits ont une valeur financière négligeable, il est conseillé d'opter pour le réapprovisionnement sur stocks. Cette méthode garantit une mise à disposition rapide des produits tout en minimisant les risques d'épuisement.
- Cependant, quand le délai de livraison est étendu ou que les produits ont une grande importance financière, l'entreprise privilégie un approvisionnement sur prévisions. Cette approche vise à prévoir la demande pour sécuriser les approvisionnements tout en maîtrisant les coûts

[26] MOCELLIN Fabrice, *Gestion des stocks et des magasins*, édition 2019, p. 32.

Figure N°1.7 : Schéma des critère de choix des méthodes d'approvisionnement



Source : MOCELLIN Fabrice,2019

2.5 Typologie et organisation des achats

2.5.1 Les situations d'achat:[27]

Les situations d'achat reflètent le processus décisionnel de l'entreprise face à un besoin donné. elles offrent la possibilité d'analyser comment celle ci réagit en fonction de la nature de l'achat, qu'il soit un achat récurrent, modifié ou totalement nouveau

On trouve généralement quatre situations d'achat au sein de l'entreprise:

[27] Aliouat, F., & Lyazidi, F. (*2019*). *Analyse de la fonction achat en milieu industriel : Étude de cas « LEMARECHAL Carrosseries D.B.K »* (Mémoire), p. 22.

Le simple ré-achat

Le simple ré-achat se réfère à une situation courante où l'entreprise procède à un nouvel achat auprès de fournisseurs déjà établis. La décision est largement basée sur l'expérience précédente et la satisfaction antérieure.

Dans ce cas , les fournisseurs en place s'efforcent de conserver un haut standard de qualité et de service pour assurer la fidélité du client. Cependant, les nouveaux fournisseurs ont du mal à s'intégrer au panel actuel et cherchent souvent à obtenir une première commande, même de petite taille, afin de se faire connaître.

Le ré-achat modifié

L'entreprise envisage des modifications aux conditions d'achat, notamment concernant les spécificités du produit, le prix ou les modalités contractuelles, ce qui caractérise un ré-achat modifié.

L'objectif principal est d'améliorer la performance des achats. Dans cette situation, les fournisseurs établis essaient de renforcer leur place sur le marché, pendant que les nouveaux entrants essaient de tirer parti de cette occasion pour proposer des offres compétitives.

Le nouvel achat

Il s'agit d'un nouvel achat lorsque l'entreprise fait l'acquisition d'un produit ou service pour la première fois. Cela entraîne un processus de prise de décision plus compliqué, exigeant une recherche d'informations détaillée, ce qui conduit à des dépenses plus importantes.

Ce processus d'achat typique comprend plusieurs phases : la prise de connaissance (notoriété), l'intérêt, l'évaluation, l'essai, puis l'adoption.

L'achat de système

Il fait référence à une situation où l'entreprise opte pour l'achat d'une solution complète plutôt que de procéder à une série d'achats distincts.

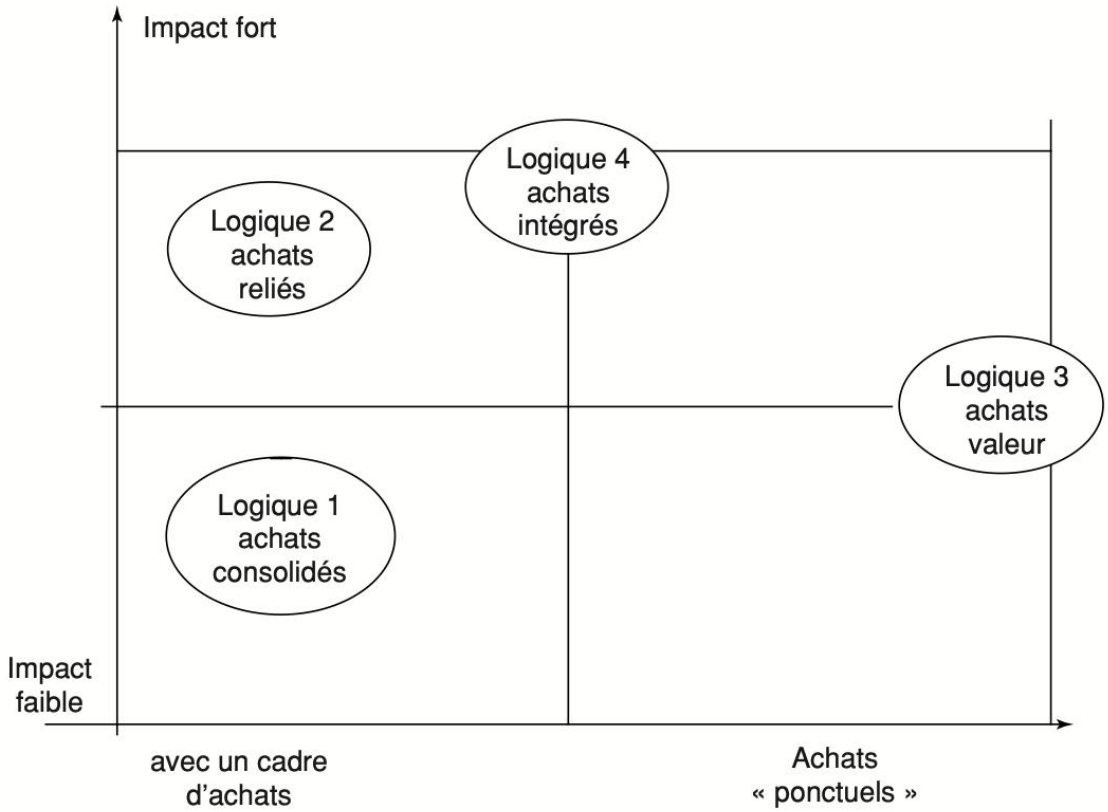
Dans ce contexte, elle sollicite du fournisseur une proposition exhaustive, généralement présentée sous forme de solution « clé en main», qui répond de façon globale à ses exigences tout en facilitant le processus d'achat.

Au-delà de cette dimension comportementale , les achats peuvent aussi être analysés d'un point de vue plus stratégique, selon leur importance et leur niveau d'intégration dans la politique globale de l'entreprise.

2.5.2 Les logiques d'achat:[28]

Les logiques d'achat se réfèrent aux diverses méthodes par lesquelles une société structure ses achats, en tenant compte de leur importance, de leur complexité et de leur influence stratégique comme on peut constater sur la figure

Figure N°1.8: Représentation des logiques d'achat



Source : Perrotin (1997), p. 55

[28] Perrotin, R. (1997). *Le marketing achat : stratégies et tactiques*. Paris : Éditions d'Organisation.p52

Logique 1 : Les achats consolidés

Le cadre dans lequel les achats consolidés sont inscrits est fortement structuré et standardisé, Ces achats se rapportent habituellement à des produits courants, dont les procédures sont clairement établies.
Dans ce contexte, les entités utilisatrices se réduisent essentiellement à un approvisionnement basique, sans engagement stratégique significatif.
Exemple : matériel de bureau.

Logique 2: Les achats reliés
Ceux-ci requièrent une coopération étroite entre les départements techniques et les acheteurs. Cette collaboration permet d'améliorer les aspects techniques comme économiques des achats L'objectif est d'exploiter des leviers d'amélioration, en particulier en ce qui concerne les coûts et la performance
Exemple : câbles , matériaux techniques.

Logique 3: Les achats valeur
Les achats valeur représentent des acquisitions stratégiques pour l'entreprise, généralement rares mais ayant une influence significative. Ils nécessitent l'intervention d'acheteurs experts, aptes à soutenir les ingénieurs dans l'amélioration des solutions techniques.
L'objectif de ces acquisitions est principalement de minimiser la complexité des produits et d'accroître l'engagement des fournisseurs dès les étapes initiales du projet.
Exemple : matériel, appareils.

Logique 4: Les achats intégrés
Les achats intégrés concernent des acquisitions occasionnelles ou de faible volume, mais qui ont un effet notable sur les coûts et la performance de l'entreprise.
Ils nécessitent souvent une structuration en gestion de projet, regroupant divers intervenants comme les ingénieurs et les fournisseurs, dans le but d'offrir une réponse complète sur mesure.
Exemple : projet spécifique, installation

2.5.3 La structuration des achats

Afin d'optimiser la gestion des achats, il est impératif de les classer en catégories homogènes, permettant une meilleure analyse et une stratégie d'approvisionnement plus efficace .

La segmentation des achats [29]

La segmentation des achats implique l'évaluation des dépenses de l'entreprise afin de repérer les segments les plus conséquents, que ce soit en termes de volume, rentabilité ou criticité. Cette méthode se base sur le regroupement des besoins et des fournisseurs en catégories homogènes, désignées sous le terme de « familles d'achat », pour adapter les stratégies d'approvisionnement à chacun des segments.

Les niveaux de segmentation

La segmentation des achats peut être structurée selon trois niveaux principaux :

1er niveau : classification fonctionnelle

Classement des achats en fonction de leur nature.

Exemples : matières premières, sous-traitance, informatique

2e niveau : lignes de produits

Regroupement selon les métiers ou domaines d'activité de l'entreprise afin de faciliter l'analyse du marché fournisseur

Exemple : matériaux de construction → briques, sable

3e niveau : familles d'achats stratégiques

Regroupement des achats en familles homogènes relevant d'un même marché fournisseur. Cette consolidation permet de cerner les enjeux en termes de coûts et de risques.

Exemple : Machines de chantier (grues, engins) → investissement élevé et risque important

Les différentes catégories d'achats [30]

Les achats peuvent être classés en quatre principales catégories en fonction de leur rôle dans l'activité de l'entreprise :

---

[29] PERROTIN, (R) et SOULET DE BRUGIERE (F) : *Le manuel des achats*, éditions d'organisations EYROLLES, 2007, p.78

[30] Ainouche, N. (2021). *La gestion du processus d'achat international au sein d'une entreprise* P18

Les achats directs (ou de production) :
Ils portent sur les biens intégrés directement dans le processus de production, comme les matières premières, les composants ou les sous-ensembles.

Les achats indirects (ou hors production) :
Ils regroupent les biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise sans lien direct avec la production (fournitures, services administratifs, déplacements…).

Les achats marchands :
Ils englobent les biens achetés pour être revendus sans transformation, en particulier dans les activités commerciales.

Les achats métier :
Ils concernent les achats liées au coeur des activités de l'entreprise, souvent en phase amont des projets ou de conception.

2.6 Les stratégies d'approvisionnement international:[31]

La stratégie d'achat se réfère à toutes les mesures et résolutions adoptées par l'entreprise pour optimiser son processus d'achat de biens et services.

Le responsable des achats occupe une position clé dans l'élaboration de cette stratégie. C'est à lui de fixer des objectifs spécifiques, souvent par catégorie d'achats, puis de déterminer les méthodes et les ressources requises pour leur réalisation. Cette démarche implique de répondre à des questions fondamentales telles que : quels sont les objectifs à atteindre ? et par quels moyens y parvenir ?

En plus de l'objectif de minimisation des dépenses, la politique d'achat cherche aussi à optimiser la performance générale de l'entreprise, en tenant compte de volets tels que l'innovation, le développement durable, sans oublier la prévision et le contrôle des risques. Les choix effectués sont généralement classés selon les priorités stratégiques de la société et contribuent à établir des procédures internes ainsi que des plans d'action opérationnels pour les acheteurs et les fournisseurs.

---

[31] Aliouat, F., & Lyazidi, F., op. cit., p. 34.

Politique et stratégies d'achat

On peut définir la stratégie d'achat comme l'habileté à répartir judicieusement les ressources à disposition pour établir un avantage compétitif durable dans un contexte économique où la concurrence est forte.

- **Les stratégies orientées vers les coûts**

L'un des objectifs principaux de la fonction des achats est la diminution des coûts. Cependant, ce n'est pas seulement une question de réduction des dépenses, mais aussi de les organiser et optimiser le plus efficacement possible . Dans ce contexte, les entreprises ont la possibilité d'opter pour l'internationalisation de leurs achats, particulièrement si elles possèdent plusieurs sites ou filiales. Cela leur permettrait de profiter d'économies d'échelle et d'accroître leur capacité de négociation avec les fournisseurs.
De plus, certaines entreprises établissent des collaborations stratégiques avec leurs fournisseurs, dépassant le cadre d'une simple relation commerciale. Cette méthode favorise une compréhension approfondie des structures de coûts, tout en facilitant une collaboration plus solide en termes d'organisation et de processus.

- **Les stratégies orientées vers la qualité**

Les stratégies d'achat liées à la qualité ont pour objectif d'assurer la conformité des biens et services achetés. Elles s'appuient sur l'établissement de systèmes de contrôle de la qualité des fournisseurs, comprenant des processus de suivi, d'évaluation et d'audit. Le but est d'anticiper les dangers de non-conformité et de mettre en œuvre des mesures correctives si une défaillance se produit.

- **Les stratégies orientées vers les délais**

Le respect des délais est un défi crucial pour le service des achats, particulièrement dans les projets où la ponctualité est indispensable. Les entreprises sont donc tenues de garantir la fiabilité des fournisseurs pour ce qui est de la livraison, tout en maintenant une certaine souplesse face aux circonstances inattendues. Cela nécessite une gestion efficace des flux

logistiques, des ressources de stockage et éventuellement l'instauration de mesures d'urgence pour prévenir les pénuries ou les retards.

Ces stratégies se traduisent sur le plan opérationnel par ces modes d'approvisionnement : [32]

- **Approvisionnement standard**

Il s'agit de la méthode classique d'achat. Le service demandeur formule une requête à travers une demande d'achat, ensuite le département des achats examine les fournisseurs, compare les propositions et passe une commande suite à la sélection.

- **Transfert physique**

C'est un transfert interne de produits entre divers services ou magasins de la société, sans aucune transaction extérieure ni facturation. Les stocks sont simplement déplacés.

- **Consignation**

Les marchandises sont entreposées chez le fournisseur tout en demeurant sous la propriété de l'entreprise. Le règlement ne s'effectue qu'au moment de l'usage ou du retrait des articles.

- **Sous-traitance**

Il s'agit de l'achat de prestations de services auprès de fournisseurs. Ces services peuvent être définis à l'avance ou bien ajustés selon les besoins.

- **Approvisionnement électronique**

Les stratégies d'approvisionnement en ligne englobent l'usage d'internet et des technologies digitales pour améliorer le processus d'achat

- e-sourcing : fait référence à l'emploi d'internet pour rechercher, identifier et sélectionner de nouveaux fournisseurs.
- e-procurement

[32] Drouche, M., & Edjekouane, N. *L'approvisionnement sur le marché international* p 17

L'e-procurement désigne la gestion numérique du processus d'achat de la commande jusqu'à la livraison et suivi.

- e-tendering : vise à dématérialiser les procédures d'appels d'offres, facilitant l'échange de devis par le biais de plateformes numériques.

CONCLUSION

Ce premier chapitre a permis d'établir les bases théoriques essentielles à la compréhension de la fonction approvisionnement ainsi que de son articulation avec la fonction achat au sein de l'entreprise. L'analyse menée a mis en évidence que ces deux fonctions, longtemps considérées comme de simples activités administratives et opérationnelles, occupent aujourd'hui une place stratégique dans la gestion des organisations modernes. En effet, elles participent directement à la maîtrise des coûts, à l'amélioration de la qualité des produits et services, à l'optimisation des délais ainsi qu'au renforcement de la compétitivité de l'entreprise sur son marché.

Au-delà des définitions théoriques, cette étude a également permis de démontrer l'importance d'une gestion rigoureuse et structurée du processus d'approvisionnement. Celui-ci englobe plusieurs étapes complémentaires, allant de l'identification et de l'expression du besoin jusqu'au suivi et à l'évaluation des performances des fournisseurs. Chaque phase de ce processus revêt une importance particulière, dans la mesure où les décisions prises influencent directement la continuité des activités, la disponibilité des ressources nécessaires et l'efficacité globale des projets réalisés. Ainsi, les méthodes d'approvisionnement choisies, les critères de sélection des fournisseurs ainsi que l'organisation des achats constituent des éléments déterminants pour assurer une gestion efficiente des ressources de l'entreprise.

Par ailleurs ,l'évolution du contexte économique mondial marqué par l'intensification des échanges internationaux et l'ouverture croissante des marchés. Dans ce cadre, le recours à l'approvisionnement international apparaît désormais comme une nécessité stratégique pour de nombreuses entreprises souhaitant accéder à des ressources diversifiées, réduire leurs coûts ou bénéficier d'avantages concurrentiels. Toutefois, cette ouverture sur les marchés étrangers s'accompagne également de nombreuses contraintes et de plusieurs risques liés notamment

aux réglementations douanières, aux fluctuations des taux de change, aux délais logistiques, aux différences culturelles ainsi qu'aux exigences de qualité et de conformité.

De ce fait, les entreprises sont amenées à développer des stratégies d'approvisionnement adaptées à leur environnement et à leurs objectifs afin d'assurer un équilibre entre performance économique, maîtrise des coûts et gestion des risques. Cela implique la mise en place d'outils de planification efficaces, le développement de relations durables avec les fournisseurs ainsi qu'un suivi permanent des opérations d'achat et d'approvisionnement. Une stratégie bien définie permet non seulement de sécuriser les flux d'approvisionnement, mais également d'améliorer la rentabilité et la performance globale de l'entreprise.

Enfin, ce cadre conceptuel constitue une base d'analyse essentielle pour la suite de cette étude. Les éléments théoriques développés dans ce chapitre permettront d'appréhender de manière plus approfondie les pratiques réelles d'approvisionnement mises en œuvre par l'entreprise étudiée, ainsi que les stratégies adoptées dans le cadre de ses projets de construction. Ils serviront également à évaluer l'influence de ces stratégies sur la qualité des réalisations, l'efficacité opérationnelle et la performance globale des projets, tout en mettant en évidence les défis et les opportunités liés à l'approvisionnement international dans le secteur du BTP.

Chapitre 2 :

La qualité et la performance

dans le secteur BTP

Introduction

La performance des projets de construction constitue un enjeu central dans le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics, dans un contexte marqué par la complexité croissante des opérations et la multiplication des contraintes techniques, organisationnelles et économiques. Elle s'apprécie généralement à travers la capacité des projets à atteindre les objectifs fixés en matière de coûts, de délais et de qualité.

Dans cette dynamique, la fonction approvisionnement occupe une place essentielle, dans la mesure où elle conditionne la disponibilité et la conformité des ressources nécessaires à l'exécution des travaux. Elle influence ainsi directement la réalisation des objectifs de performance des projets.

Ce chapitre vise à analyser cette relation, et sera divisé comme suit :

Section 1: Qualité et performance des projets de construction

Section 2: Rôle de l'approvisionnement dans la performance des projets de construction

Section 1 : Qualité et performance des projets de construction

Avant d'analyser la performance des projets de construction, il est nécessaire de cerner les principes essentiels associés, y compris la qualité, la performance et la définition même d'un projet de construction. Ces idées facilitent la compréhension des paramètres d'évaluation et des défis liés à la réalisation réussie de projets dans le domaine du bâtiment et des travaux publics.

1.1 Définitions de la qualité

Selon **KOTLER** et **KELLER**, « *La qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites* ».[33]

Selon **la norme ISO 9000**, « *La qualité constitue l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».[34]

Certains experts en qualité la caractérisent comme étant[35]

W.E.DEMING : *« la qualité est le degré de satisfaction ».*

P .B.CROSBY : *« c'est la conformité aux spécifications».*

C.HERSAN : *« c'est la conformité aux besoins ».*

P.LYONNET : *« c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».*

J.JURAN : *« c'est l'aptitude à l'emploi ».*

---

[33] KOTLER, (P) et KELLER (K) et MANCEAU (D) : *Marketing management*, 15 édition PEARSON, Paris, 2012, p.155.
[34] LEO VAN, (S): ISO/CEI 20000, Van Haren, 2009, p.05.
[35]GERD Kamiske et PETTER Bauer, *management de la qualité de A à Z*, Masson, paris 1994, p17

1.2 Définition de la performance[36]

Bien que le terme performance soit couramment employé au sein des structures organisationnelles, sa définition unique demeure problématique du fait de sa complexité et de la variété des contextes d'analyse. Cela fait généralement référence à un niveau d'excellence, dont l'interprétation peut changer en fonction des objectifs visés et du domaine d'application.

Dans le domaine privé, on lie généralement la performance à des critères tels que la **productivité**, **la rentabilité** et **le bénéfice**. Au contraire, au sein des institutions publiques, elle se fonde davantage sur **la qualité**, **l'efficience** et **la productivité**.

De plus, divers auteurs définissent plusieurs paramètres pour évaluer la performance organisationnelle, comme **la productivité**, **la satisfaction**, **la croissance**, **le rendement** ou encore **l'aptitude à s'adapter**. Ainsi, la performance se présente comme un concept à multiples dimensions.

1.3 Les caractéristiques de la performance

«En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels».[37]

Cette définition met en avant les caractéristiques essentielles de la performance :[38]

- La performance résulte donc d'actions coordonnées et cohérentes, faisant intervenir des ressources (effectifs, investissements), ce qui implique que l'organisation possède un potentiel de mise en œuvre (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

-La réalisation est comparée aux buts fixés, en utilisant un ensemble d'indicateurs, qu'ils soient quantitatifs ou non. La comparaison implique une sorte de concurrence pour améliorer sa performance par rapport à la période précédente, se positionner au même niveau ou surpasser les concurrents. Elle suscite des interprétations et des jugements qui peuvent varier selon les intervenants impliqués.

---

[36] HENRY, Éric. *Construction et gestion de la qualité : une normalisation singulière*. Revue d'économie industrielle, 1996, n°75, p. 147-162.
[37] Annick Bourguignon, *« Peut-on définir la performance ? »*, Revue française de comptabilité, P. 269.
[38] DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2011, p.168

-La performance, étant synonyme de réussite, est un concept qui se veut **relatif** (issu d'une comparaison), **multiple** (en raison de la variété des objectifs) et **subjectif** (car elle repose sur l'évaluation de celui qui l'observe).

1.4 Les différentes notions de la performance [39]

Selon **Henri Bouquin** on utilise fréquemment les termes suivants pour définir la performance. Chacune d'elles a une signification précise.

- **L'efficience :**c'est la capacité à réduire les ressources utilisées pour atteindre un résultat spécifique.

Selon DE BOISLANDELLE, l'efficience représente la proportion entre les objectifs recherchés et les ressources utilisées pour leur réalisation.[40]

- **L'efficacité:**c'est la compétence d'atteindre ce résultat.

Selon CAMUS, *« une action est efficace que si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée »* [41]

- **La pertinence:** l'évaluation de la pertinence est complexe, elle dépend des objectifs visés qui répondent aux problématiques et besoins. Elle se rapporte à l'évaluation du choix des objectifs en tenant compte des ressources et du contexte.

nécessitant une coordination technique et administrative conséquente. Ainsi, il joue un rôle essentiel dans l'expansion économique et la structuration du territoire.

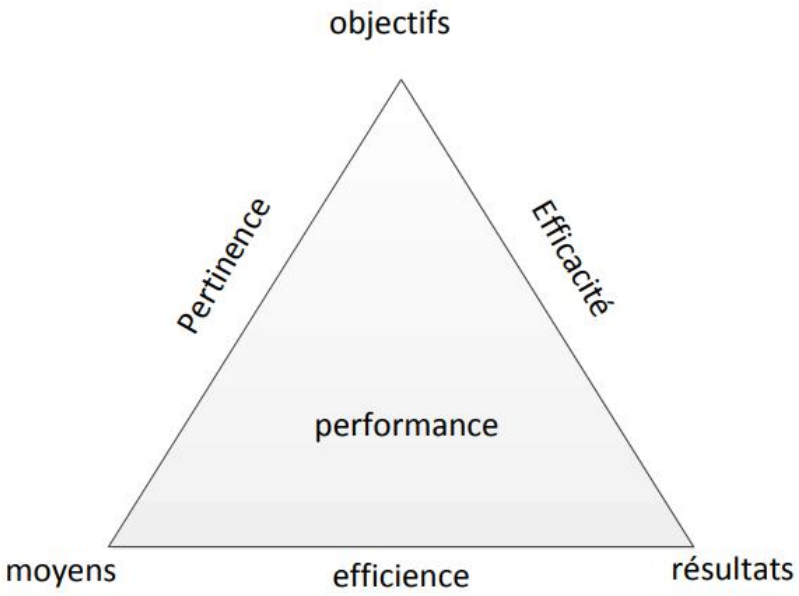
---

[39] Ibid., p. 169

[40] DE BOISLANDELLE (H), *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, Paris, 1998, p.140.

[41] CAMUS (P) : *contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*, éditions d'Organisations, Paris, 2000, p.379.

Figure N°2.1 : modèle de Gilbert



Source: Gibert (P) : *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Editions d'Organisation, Paris, 1980

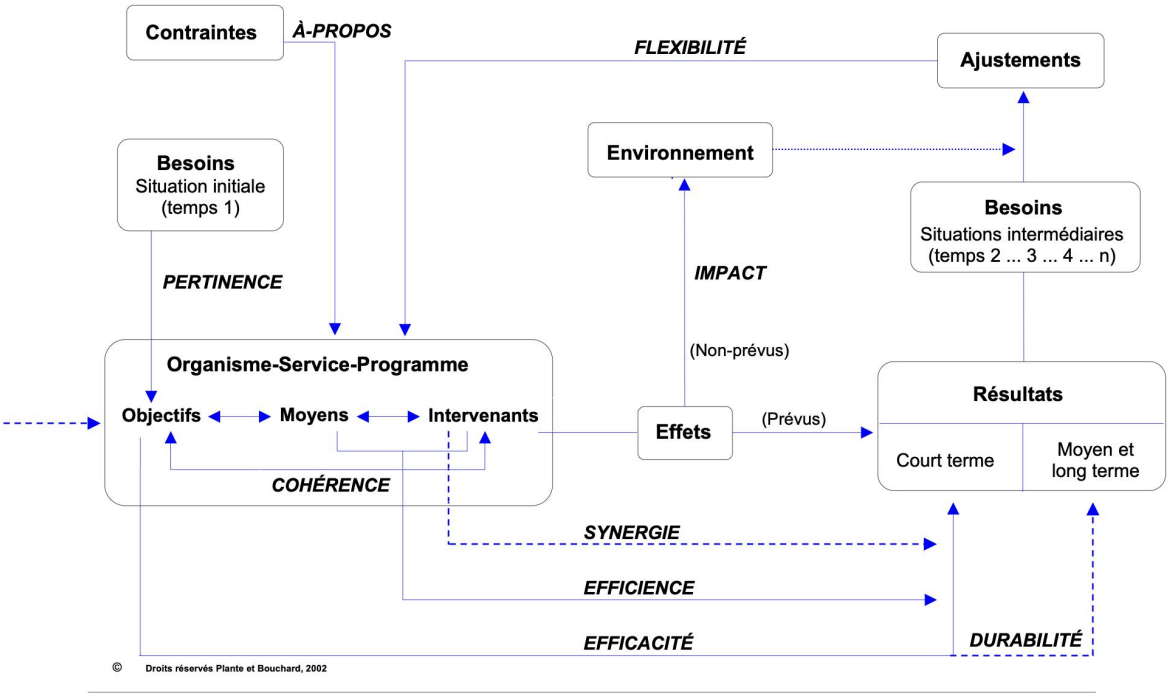
Ce modèle démontre que la performance est conditionnée par l'interaction entre les objectifs, les moyens et les résultats, en se basant sur trois axes majeurs cités précédemment : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

1.5 Modèle multidimensionnel de la performance et de la qualité[42]

Dans ce contexte, il est pertinent de présenter un cadre multidimensionnel concernant la performance et la qualité, élaboré par Plante et Bouchard (2002):

[42] Bouchard, C., & Plante, J. (2002). *La qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer*. Cahiers du Service de Pédagogie expérimentale – Université de Liège, (11–12), 228

Figure N°2.2 : modèle de Plante et Bouchard



Source: Bouchard, C., & Plante, J. (2002). *La qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer*. Cahiers du Service de Pédagogie expérimentale – Université de Liège

Ce modèle souligne que la qualité d'une entité, d'un service ou d'un programme ne peut pas être jugée selon un seul indicateur ; au contraire, elle provient d'un ensemble de dimensions liées et évolutives.

Son objectif est de proposer une approche globale pour évaluer la qualité, en analysant les relations dynamiques entre les besoins, les objectifs , les ressources déployées, les actions menées et les résultats obtenus. Cela s'inscrit dans une logique systémique, où chaque élément influence les autres.

Dans un premier temps, l'analyse débute à partir des besoins identifiés ainsi que des contraintes de l'environnement externe . Ces besoins servent de base au processus de planification et aident à établir les objectifs de l'entité. Cette étape est liée à l'idée de pertinence, qui indique la mesure dans laquelle les objectifs établis sont alignés avec les besoins réels que l'entité doit satisfaire.

Le schéma met par la suite en lumière la notion de cohérence, qui fait référence à l'alignement entre les objectifs établis, les ressources allouées et les différents acteurs impliqués dans le processus. Une entité est considérée cohérente lorsque toutes ses ressources humaines,

matérielles, financières et organisationnelles sont dirigées de manière coordonnée vers l'atteinte des objectifs établis.

D'autre part, il introduit le concept d'à-propos, qui fait référence à la capacité de l'entité à s'adapter aux contraintes de son milieu, qu'elles soient réglementaires, techniques, financières ou organisationnelles. Cette dimension prend en compte le degré d'adaptation du système à son contexte d'intervention.

À partir de la mise en œuvre des moyens et des actions planifiées, l'entité produit des résultats pouvant être évalués selon plusieurs dimensions complémentaires.

L'efficacité mesure le degré d'atteinte des objectifs initialement définis, tandis que l'efficience évalue la capacité à atteindre ces objectifs en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. La synergie fait référence à la qualité de la coordination et des interactions entre les différents acteurs engagés dans le processus. La durabilité permet d'analyser la stabilité et la continuité des résultats au fil du temps, alors que l'influence désigne l'ensemble des effets produits, qu'ils soient prévus ou non, sur l'environnement interne et externe de l'organisation.

Pour finir, le modèle comprend le concept de flexibilité, perçue comme un mécanisme d'apprentissage et d'ajustement constant. Cela permet, à travers l'analyse des résultats et des écarts constatés, d'ajuster les objectifs, les moyens ou les méthodes employées, dans une logique d'amélioration continue de la qualité et de la performance organisationnelle.

1.6 Les indicateurs de performance[43]

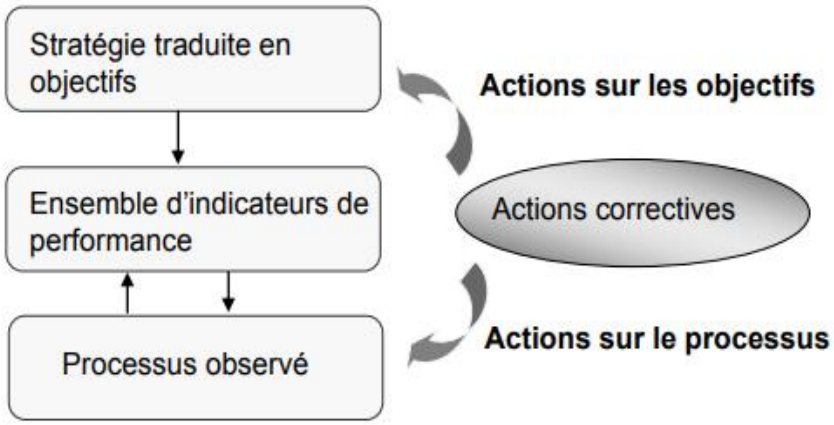
Un KPI, ou indicateur clé de performance en français, représente une donnée quantifiable et évaluable utilisée pour juger la réalisation d'un but stratégique. Que ce soit pour surveiller le progrès d'un projet, mesurer l'efficacité d'une procédure ou guider une stratégie d'entreprise, l'établissement de KPI appropriés offre une approche méthodique de la gestion.

Un KPI, bien au-delà d'être un simple chiffre, permet de prendre des décisions stratégiques. Il fournit une transparence évidente des résultats, signale les écarts et encourage un alignement durable entre les buts de l'entreprise et les interventions des équipes.

[43]https://asana.com/fr/resources/key-performance-indicator-kpi (consulté le 11 Mai 2026 à 14:31)

Cohen et Russel soulignent l'importance de choisir des indicateurs appropriés, clairs et en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, dans cette optique.[44]

Figure N°2.3: Mise en œuvre des indicateurs de performance



Source: AMRANI-ZOUGGAR , (Aicha) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation* , thèse de doctorat en productique,Université de bordeaux 1 , 2009, p28.

1.7 Typologie des indicateurs de performance

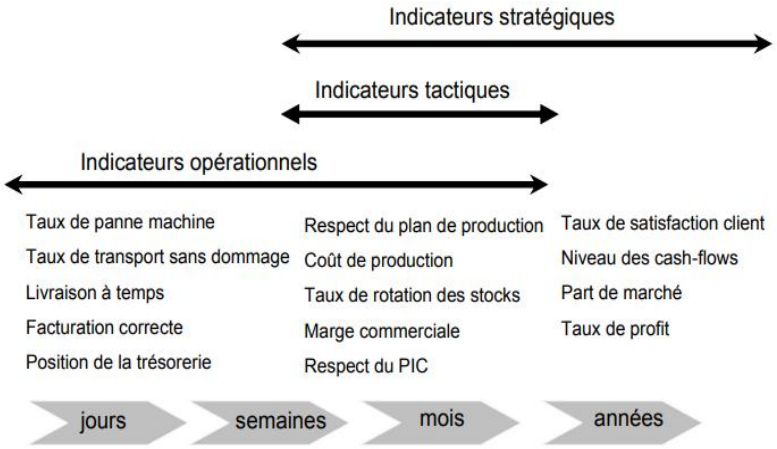
Les buts fixés à chaque organisation peuvent être répartis à tous les échelons décisionnels de la société. Ils se distinguent par leurs caractéristiques et leur perspective temporelle. C'est la même chose pour les indicateurs de performance. On peut donc distinguer les indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels:[45]

- les indicateurs opérationnels: ces derniers se concentrent sur le court terme (jours à semaines) et facilitent la surveillance quotidienne des tâches. Ils se concentrent sur des éléments tangibles tels que le taux de défaillance des équipements, la régularité des livraisons ou la précision de la facturation. Ils sont chargés d'effectuer un contrôle instantané et de rectifier les anomalies.

[44] AMRANI-ZOUGGAR , (Aicha) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation* , thèse de doctorat en productique,Université de bordeaux 1 , 2009, p28.
[45] Ibid., p. 29.

- les indicateurs tactiques : ils se positionnent dans une approche à moyen terme (semaines à mois). Ils cherchent à améliorer la structure et les procédures en évaluant, par exemple, le coût de production, le turnover des stocks ou la marge bénéficiaire. Ils constituent un soutien pour la prise de décisions intermédiaires en management.
- Les indicateurs stratégiques : Ils sont orientés vers le long terme (de quelques mois à plusieurs années) et évaluent la performance globale de l'entreprise en fonction de ses objectifs principaux. Parmi eux, on compte la croissance, la rentabilité, le positionnement concurrentiels

Figure N°2.4: Indicateurs par niveau décisionnel



Source : AMRANI-ZOUGGAR , (Aicha) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation* , thèse de doctorat en productique,Université de bordeaux 1 , 2009, p29.

Par conséquent, ce modèle démontre une logique entre les divers niveaux de gestion. Cette structure facilite une gestion performante à court, moyen et long terme.

1.8 Définition des projets de construction[46]

Un projet de construction est une initiative structurée et temporaire qui mobilise des ressources humaines, techniques et financières, afin de concevoir, planifier et mener à bien un ouvrage singulier répondant à des exigences spécifiques. Ce dernier se distingue par la coordination de divers intervenants et par la gestion de contraintes interdépendantes telles que le coût, la qualité et les délais, durant tout son cycle de vie, dans un contexte fréquemment complexe et en constante évolution.

1.9 Définition du secteur BTP

Le secteur du BTP (Bâtiment et Travaux Publics) couvre toutes les opérations économiques liées à la planification, la réalisation, l'entretien et la maintenance des infrastructures, qu'elles soient d'ordre public ou privé. Ce secteur se divise en deux principaux aspects : le bâtiment, qui comprend les logements, les bureaux et les installations (comme les écoles ou les hôpitaux), et les travaux publics, qui se rapportent aux infrastructures telles que les routes, les ponts, ainsi qu'aux réseaux d'eau et d'énergie. Ce secteur se caractérise par la réalisation de projets généralement particuliers, menés sur place, regroupant un grand nombre de participants et nécessitant une coordination technique et administrative conséquente. Ainsi, il joue un rôle essentiel dans l'expansion économique et la structuration du territoire.

1.10 Spécificités du secteur BTP[47]

Le domaine du bâtiment et des travaux publics (BTP) se caractérise par des spécificités qui ont une influence significative sur la gestion de l'approvisionnement. Effectivement, la complexité des projets, le nombre d'intervenants et les contraintes liées aux coûts, à la qualité et aux délais accordent à ce rôle une dimension particulièrement stratégique. Dans un cadre

---

[46] YAGOUBI , (Chourouk) : *Intégration des principes du Lean construction pour renforcer la performance de la gestion constructive des projets hospitaliers en Algérie* ,Mémoire de master en management de projets urbains et architecturaux , Université 8 Mai 1945 - Guelma , 2025, p11.

[47] NIVYINTIZO , (Scarie) :*Déterminants de performance dans le secteur du bâtiment et travaux publics : le cas des entreprises de construction du Burundi* ,Mémoire de de la maîtrise en gestion des pmo , Université du Québec, 1995, p. 8-10.

d'expansion mondiale, ces particularités s'accompagnent de multiples dangers susceptibles d'affecter l'efficacité des projets. Il s'avère donc indispensable d'examiner les principales caractéristiques du domaine du BTP.

- **La complexité du travail dans le secteur ,**

Effectivement, à la différence de certains domaines, il est difficile de normaliser et de reproduire les tâches, étant donné que chaque projet présente des particularités et s'effectue dans un contexte propre.D'un côté, cette variabilité découle de la variété des projets et des circonstances du marché, chaque projet ayant ses spécificités propres, par ailleurs, elle est associée aux conditions d'exécution des tâches sur site, en particulier à la gestion du chantier et aux actions humaines.

Par conséquent, cette double variabilité complique la planification et la réalisation des tâches, d'autant plus dans un cadre où les délais sont fréquemment serrés.

- **La diversité des intervenants,**

  Pour mieux comprendre les caractéristiques du domaine , il est essentiel de comprendre les intervenants majeurs :

Le maître d'ouvrage: Il s'agit de l'organisme physique ou moral, publique ou privée, qui acquiert le terrain, établit le programme, supervise la conception et la réalisation du projet, et assure le financement des études et des travaux**.**

Le maître d'œuvre:C'est la personne qui imagine et garantit un certain niveau de supervision des travaux. Il élabore les analyses techniques d'un projet, les études architecturales et financières, l'estimation du planning de mise en œuvre ainsi que le cahier spécifique des charges. Il peut s'agir d'un architecte, d'un bureau d'études accrédité en architecture, ou encore d'une équipe regroupant différents intervenants.

L'entrepreneur: Il s'agit de la personne qui réalise les tâches conformément à un contrat conclu avec le maître d'ouvrage. Il met à disposition les matériaux, le travail , les équipements, l'expertise technique et toutes autres ressources indispensables pour assurer une exécution correcte des travaux. Il peut exister plusieurs entrepreneurs qui agissent de manière indépendante les uns des autres ou qui sont associés de différentes manières.

Les fournisseurs: Assurent un rôle crucial en fournissant les matériaux et les équipements requis pour le chantier.

Les organismes publics: Ils opèrent à divers niveaux, y compris en délivrant les autorisations administratives nécessaires, comme les permis de construire, et en s'assurant du respect des normes réglementaires actuelles. Ils jouent aussi un rôle de supervision dans les domaines de la sécurité, de l'urbanisme et de la sauvegarde de l'environnement. Ces organismes, grâce aux standards techniques et légaux qu'ils instaurent, participent à la régulation des activités du domaine et à l'assurance de la conformité des projets. De plus, ils peuvent orienter les conditions d'exécution des projets en établissant des restrictions spécifiques liées à l'environnement local, ce qui peut influencer directement les calendriers, les budgets et la gestion des approvisionnements.

Enfin, d'autres acteurs interviennent, notamment **les bureaux de contrôle**, chargés de vérifier la conformité des travaux aux normes, ainsi que **les prestataires logistiques** qui assurent l'acheminement des matériaux.

- **Une hétérogénéité des projets et des processus**

Le secteur du BTP regroupe des projets extrêmement variés, allant de la construction de logements à la réalisation de grandes infrastructures. Cette diversité rend difficile l'application de méthodes uniformes de gestion.

Chaque type de projet possède ses propres exigences techniques, ses contraintes spécifiques et ses modes d'organisation. Ainsi, les processus doivent être adaptés en fonction de la nature du projet, ce qui limite les possibilités de standardisation.

- **Un rôle stratégique dans l'économie nationale**

Le secteur du BTP occupe une place stratégique dans l'économie nationale en raison de son importance dans le développement économique et social du pays. Il représente un secteur clé créateur de richesse, de valeur ajoutée et d'emplois, puisqu'il mobilise une main-d'œuvre importante dans différents domaines liés à la construction, aux travaux publics et aux infrastructures.

Ce secteur attire également des investissements considérables, aussi bien publics que privés, notamment dans les projets de logements, de routes, de ports, d'aéroports, d'ouvrages publics et d'infrastructures énergétiques. À travers ces investissements, le BTP participe directement à l'amélioration des conditions de vie et au développement territorial.

Par ailleurs, le secteur du BTP possède un fort effet d'entraînement sur plusieurs autres activités économiques. Il stimule notamment l'industrie des matériaux de construction, la sidérurgie, la mécanique, le transport, l'énergie ainsi que les services logistiques. Cette interdépendance fait du BTP un moteur important de dynamisation économique.

Section 2: Rôle de l'approvisionnement dans la performance des projets de construction

Dans les projets de construction, l'approvisionnement a une grande importance pour réaliser les objectifs de performance. En garantissant la disponibilité des ressources requises, il a une influence directe sur les délais, les coûts et la qualité des travaux. Une mauvaise gestion peut donc mettre en péril le succès du projet.

2.1 Qu'est-ce que la performance d'un projet ?[48]

Selon le dictionnaire de management de projet, la réussite d'un projet dépend de deux critères clés : **l'efficacité**, et **l'efficience**, en plus de ces deux aspects, il faut aussi considérer **la pertinence**, c'est-à-dire l'adéquation du projet à son contexte et aux espérances des parties impliquées, ainsi que la cohérence, qui reflète la concordance entre les buts et les ressources déployées.

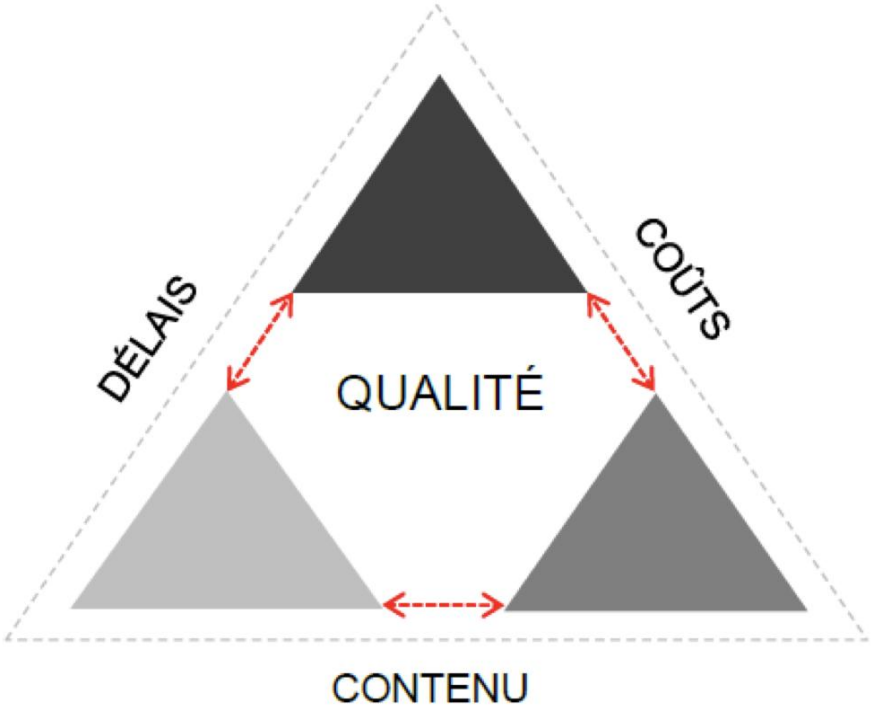
Sur une note similaire, **Chebil, Castonguay et Miller** identifient deux aspects de la performance. La première notion, l'efficience, fait référence au respect des contraintes traditionnelles du projet, à savoir le budget, les délais et la qualité. La deuxième, l'efficacité, prend en compte une perspective plus large qui englobe non seulement l'influence du projet mais aussi son acceptation d'un point de vue social et environnemental.

En pratique, cependant, l'évaluation des performances se base généralement sur le critère du triangle coût-délai-qualité, qui est considéré comme un standard clé dans la gestion de projet.

---

[48] Scarie Nivyintizo, op. cit., p. 83-88.

Figure N°2.5: Le triangle de la performance



Source : NIVYINTIZO , (Scarie) :*Déterminants de performance dans le secteur du bâtiment et travaux publics : le cas des entreprises de construction du Burundi* ,Mémoire de de la maîtrise en gestion des pmo , Université du Québec, 1995, p. 83

2.2 Notion de qualité dans la construction[49]

La qualité en matière de construction est définie comme l'ensemble des caractéristiques d'une structure qui lui permettent de répondre à des besoins explicites ou envisagés.

On commence par distinguer **la qualité d'utilisation**, qui reflète la capacité de l'ouvrage à accomplir sa fonction dans des conditions économiques spécifiques. Elle se traduit en particulier par la sécurité des constructions, la pérennité de l'ouvrage face à son milieu environnant, l'esthétique ainsi que la simplicité de maintenance.

De plus, le niveau de **qualité exigé** est déterminé en amont par le concepteur via les décisions techniques du projet et les dispositions contractuelles. Ces dernières reposent à la fois sur les

[49]https://fr.scribd.com/document/603547518/Controle-de-Qualite-Cours-2022-2 ((publié en 02/2022 consulté le 04/05/2026 à 10h20).

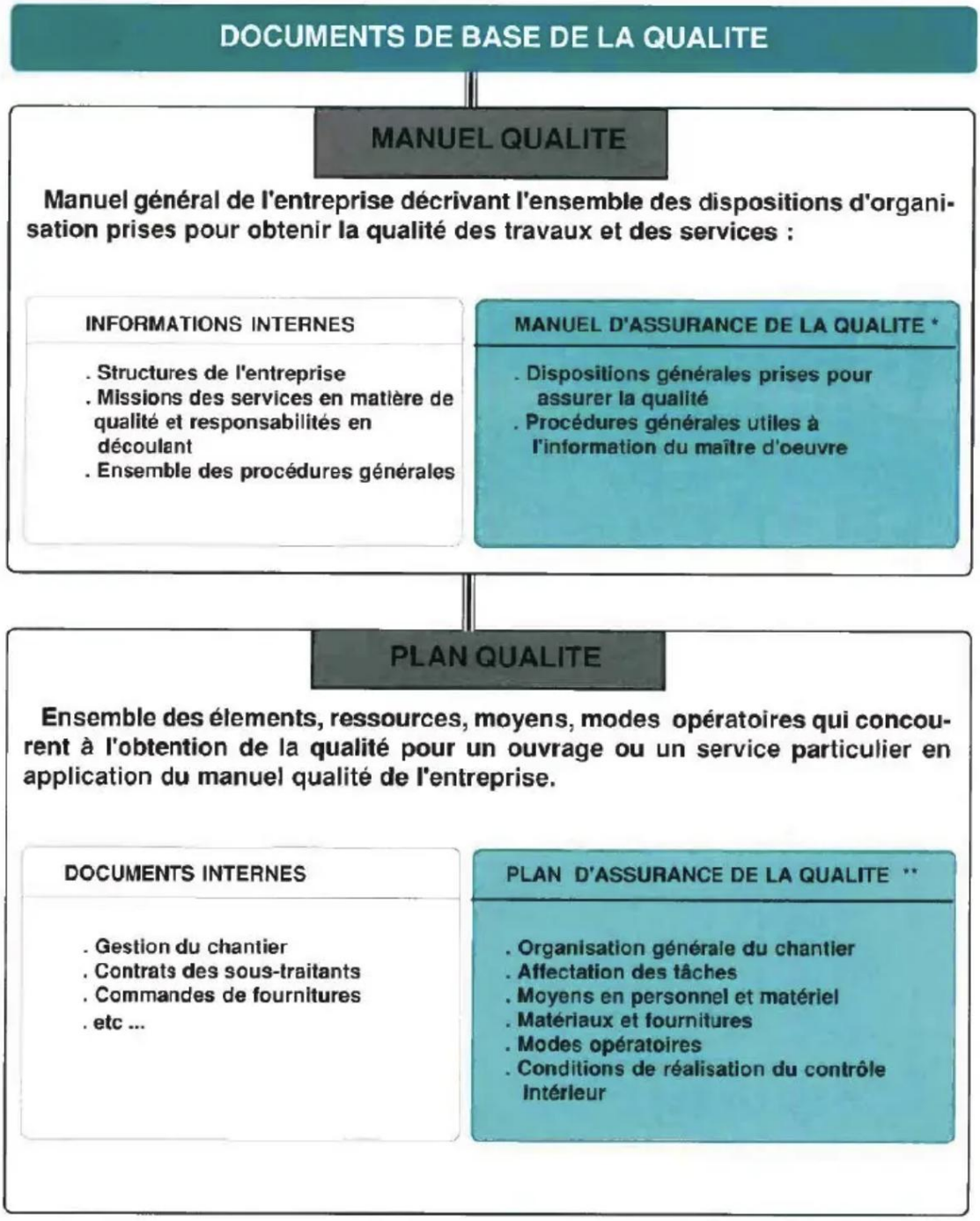
normes et régulations actuelles, ainsi que sur des spécifications techniques et exigences spécifiques au marché, reflétant des obligations de résultats ou de moyens.

La démarche qualité présente un intérêt majeur pour l'ensemble des acteurs du projet. Elle permet au maître d'ouvrage de recevoir une réalisation qui correspond à ses attentes, tout en soutenant les entreprises et le maître d'œuvre dans la gestion efficace des coûts et des délais par le biais d'une organisation stricte. Par contre, l'absence de qualité entraîne des coûts significatifs dus aux défauts, aux délais et aux corrections nécessaires.

Cette approche s'appuie sur des principes clés comme la prévention des erreurs, la confiance parmi les participants, l'engagement de chaque intervenant et la clarté dans les démarches. Elle favorise la surveillance interne de l'entreprise, tout en conservant une supervision externe assurée par le maître d'œuvre.

En matière d'organisation, la qualité s'illustre par l'élaboration de documents structurants tels que le manuel de qualité, le plan de qualité et le plan d'assurance qualité (PAQ) comme illustré ci-dessous :

Figure N°2.6: Documents de base de la qualité



Source : Cours de contrôle de la qualité des ouvrages, IFTS – Génie civil, *Contrôle de Qualité Cours 2022-2*, p. 9.

Ces instruments établissent les procédures de travail, les attributions, les processus d'exécution et les modalités de vérification.

Enfin, le contrôle qualité est un composant essentiel de cette approche. On distingue trois types de contrôle : le contrôle interne, effectué par l'entreprise durant l'exécution, le contrôle externe, géré par le maître d'œuvre et enfin, le contrôle technique qui a pour objectif de prévenir les risques associés à la construction. Ces mécanismes assurent que le projet est conforme aux exigences établies.
Par conséquent, la qualité dans le bâtiment ne se résume pas à un but purement technique, mais représente une approche structurée, intégrée et essentielle pour la réussite des projets.

2.3 Normes et exigences de qualité dans la construction

Une construction est à la fois une œuvre technique et un service, tout en exerçant un rôle social crucial. Cette particularité suscite l'interrogation sur la compatibilité entre les logiques de normalisation et le caractère unique des projets de construction.
Dans ce contexte, la normalisation occupe une place essentielle. Les normes ne doivent pas être considérées uniquement comme des contraintes techniques, mais plutôt comme des instruments de consensus favorisant un langage partagé entre les divers intervenants du domaine. Elles favorisent donc la coordination et la compréhension réciproque dans un contexte marqué par le nombre élevé d'acteurs et la complexité des opérations.
À travers l'histoire, le domaine du BTP s'est organisé autour d'un ensemble de normes techniques et de meilleures pratiques qui ont été progressivement harmonisées en tant que référentiels normatifs. Actuellement, ces instruments sont fondamentaux pour l'administration de la qualité dans le secteur de la construction. Parmi les référentiels les plus utilisés dans le domaine de la qualité figurent notamment les normes ISO relatives au management de la qualité, telles que la norme ISO 9001, qui vise l'amélioration continue des processus et la satisfaction des exigences des clients.

Dans ce contexte, les critères de qualité en matière de construction se fondent sur plusieurs aspects complémentaires, à savoir :[50]

---

[50] LE GALL , (Carole) : *«La normalisation au service de la construction »*,Responsabilité & Environnement , N° 67, juillet, 2012, p1-5.

- la performance technique des matériaux et des équipements, il s'agit de leur aptitude à respecter les normes et à garantir un fonctionnement optimal sur le long terme, spécialement en matière de résistance, de longévité et d'efficacité.
- La sécurité des ouvrages, vise à éviter tout danger d'accident ou de panne qui pourrait compromettre la sécurité des clients ou des employés.
- La stabilité structurelle, cela fait allusion à la solidité générale de la construction, garantissant qu'il peut résister aux charges et pressions sans danger d'écroulement.
- la sécurité d'utilisation,cela se rapporte aux conditions dans lesquelles les utilisateurs peuvent utiliser l'ouvrage de manière sûre au quotidien (circulation, accès, équipements, etc.).
- La performance sanitaire et environnementale fait référence à la conformité aux normes relatives à la santé (qualité de l'air, hygiène) et à la préservation de l'environnement, notamment en ce qui concerne la consommation d'énergie, la gestion des déchets et l'impact environnemental.

2.4 La contribution des achats à la création de valeur dans le secteur du BTP [51]

Dans le domaine de la construction, la fonction des achats ne se résume plus à une simple activité administrative consistant à commander des matériaux ou à négocier avec les fournisseurs mais elle constitue désormais une fonction stratégique qui joue un rôle clé dans la performance globale de l'entreprise.. Sa contribution est particulièrement importante dans un contexte marqué par l'ampleur des investissements, la complexité des projets de construction et une forte dépendance à l'approvisionnement en matériaux, équipements et services.

Dans ce cadre, la gestion des achats influence directement plusieurs facettes majeures de la performance des projets, comme le contrôle des coûts, la qualité des travaux réalisés , le respect des délais et la gestion des risques liés aux approvisionnements. Chaque décision d'achat peut, de ce fait, exercer une influence significative sur la rentabilité et l'efficacité des opérations de construction.

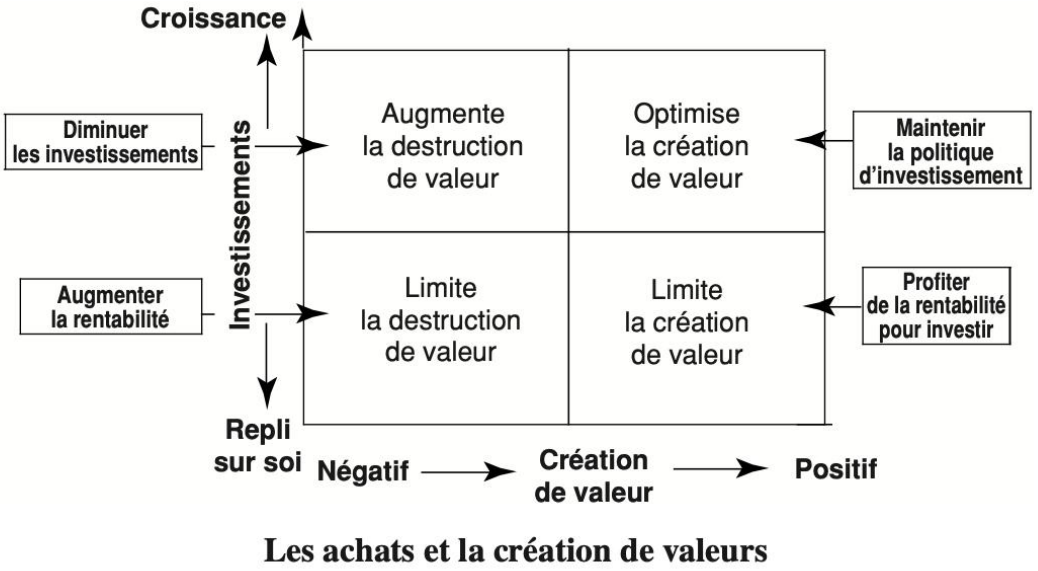
---

[51] https://informatique-logiciel-bretagne.com/gestion-achats-btp/ (consulté le 11 Mai 2026 à 11:35)

Le secteur du BTP évolue également dans un environnement instable, où les prix des matières premières comme l'acier, le ciment ou le bois fluctuent, et où les chaînes logistiques subissent des perturbations. Ce contexte impose des risques de pénuries, ainsi que des contraintes réglementaires et douanières. Par conséquent, une gestion performante des achats devient essentielle pour garantir la continuité des chantiers et minimiser les coûts imprévus. .[52]

Roger Perrotin, à travers un schéma explicatif, illustre la relation entre le niveau d'investissement et la création de valeur au sein de l'entreprise:

Figure N°2.7: La contribution des achats à la création de valeur



Source : Perrotin, R., Soulet de Brugière, F., & Pasero, J.-J., *Le manuel des achats : Processus, management, audit*, Éditions d'Organisation, Paris, 2007, p. 30.

Comme le démontre ce modèle, la création de valeur ne dépend pas uniquement du niveau des investissements réalisés , mais surtout de la manière dont la fonction achat est gérée . Dans le secteur du BTP , un investissement significatif réalisé sans une maîtrise efficace des achats peut engendrer des surcoûts, des retards de livraison , des ruptures de stock ou encore une qualité insuffisante des matériaux et des équipements utilisés. Ces dysfonctionnements peuvent mener à des interruptions de chantier, une baisse productive, et par conséquent, à une destruction de valeur.

[52] https://informatique-logiciel-bretagne.com/gestion-achats-btp/ (consulté le 11 Mai 2026 à 11:35)

À l'opposé, une gestion judicieuse des achats permet d'optimiser les investissements via une meilleure planification des besoins, une sélection rigoureuse des fournisseurs, des négociations avantageuses, ainsi qu'une coordination fluide des flux logistiques. Dans une telle situation, les investissements favorisent pleinement la création de valeur en améliorant la rentabilité des projets, la qualité des réalisations et la compétitivité de l'entreprise.

Même dans des contextes de faible investissement, la performance du service achats reste cruciale. Une gestion efficace limite les pertes, optimise l'utilisation des ressources disponibles et renforce le contrôle budgétaire des projets. En revanche, une gestion déficiente des approvisionnements peut provoquer des déséquilibres notables dans l'organisation des chantiers et influencer la performance globale de l'entreprise.[53]

Dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, les répercussions d'une mauvaise gestion des achats et approvisionnements peuvent s'avérer très graves. La gestion des commandes fournisseurs est souvent complexe et dispersée, ce qui augmente les risques d'erreurs, de doublons ou d'omissions dans les opérations d'achat. Des commandes mal suivies peuvent entraîner des pénuries de matériaux sur les chantiers ou, à l'inverse, des achats excessifs entraînant des coûts additionnels et des problèmes de stockage.

De plus, certaines factures peuvent être payées sans un contrôle rigoureux des quantités ou des montants réellement commandés, ce qui peut conduire à des écarts budgétaires importants. Les délais prolongés dans l'approbation des transactions et le manque de synergie entre les divers départements peuvent également retarder les paiements et nuire aux relations avec les fournisseurs, qui sont pourtant cruciales pour la continuité des projets.

L'absence de centralisation des informations et des documents liés aux achats complique la traçabilité et le suivi des dépenses. La dispersion des informations entrave l'analyse rigoureuse

---

[53] Perrotin, R., Soulet de Brugière, F., & Pasero, J.-J., *Le manuel des achats : Processus, management, audit*, Éditions d'Organisation, Paris, 2007, p. 30.

des coûts , l'identification des anomalies et la réactivité de l'entreprise en cas de problème sur les chantiers .

Ainsi, une mauvaise gestion des approvisionnements peut engendrer des retards dans l'exécution des travaux, une augmentation des coûts, une baisse de la qualité des réalisations ainsi que des écarts budgétaires importants. En revanche, une fonction d'achat bien organisée représente un levier stratégique essentiel pour garantir le bon déroulement des opérations,améliorer la performance des projets et renforcer durablement la compétitivité des entreprises du secteur du BTP

2.5 L'approvisionnement et la performance [54]

Dans les relations client–fournisseur, le degré de complexité de la relation exerce une influence significative sur l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. En effet, les différentes étapes du processus d'approvisionnement telles que la prospection des fournisseurs, la négociation et la gestion contractuelle ne requièrent pas le même niveau d'exigence et varient selon la nature de la relation établie entre les acteurs

Les recherches en management des achats proposent une classification des relations d'approvisionnement en quatre typologies principales:

La relation de marché correspond à une situation où le pouvoir est relativement équilibré entre le client et le fournisseur. Elle concerne des produits standards, fortement normalisés et disponibles auprès de plusieurs fournisseurs. Dans ce cas, la mise en concurrence est forte, le multi sourcing est possible et les échanges sont principalement centrés sur le prix dans un cadre contractuel de court terme.

La relation de pouvoir se caractérise par une position dominante du client. Celui-ci dispose de plusieurs sources d'approvisionnement pour des produits peu différenciés et peut exercer une pression sur les volumes et les conditions commerciales.

---

[54] AMRANI-ZOUGGAR , (Aicha) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation* , thèse de doctorat en productique,Université de bordeaux 1 , 2009, p67.

La relation à long terme traduit une situation de dépendance accrue du client envers un fournisseur disposant d'une expertise ou d'une technologie spécifique. Le nombre de fournisseurs est plus limité, ce qui renforce la stabilité de la relation mais augmente également la sensibilité aux aléas d'approvisionnement.

Enfin, **la relation partenariale** représente le niveau le plus avancé de collaboration. Elle repose sur une forte interdépendance entre les acteurs, où le fournisseur peut intervenir dès la phase de conception du produit. Cette relation concerne des produits spécifiques et sur mesure, nécessitant une coopération étroite et durable.

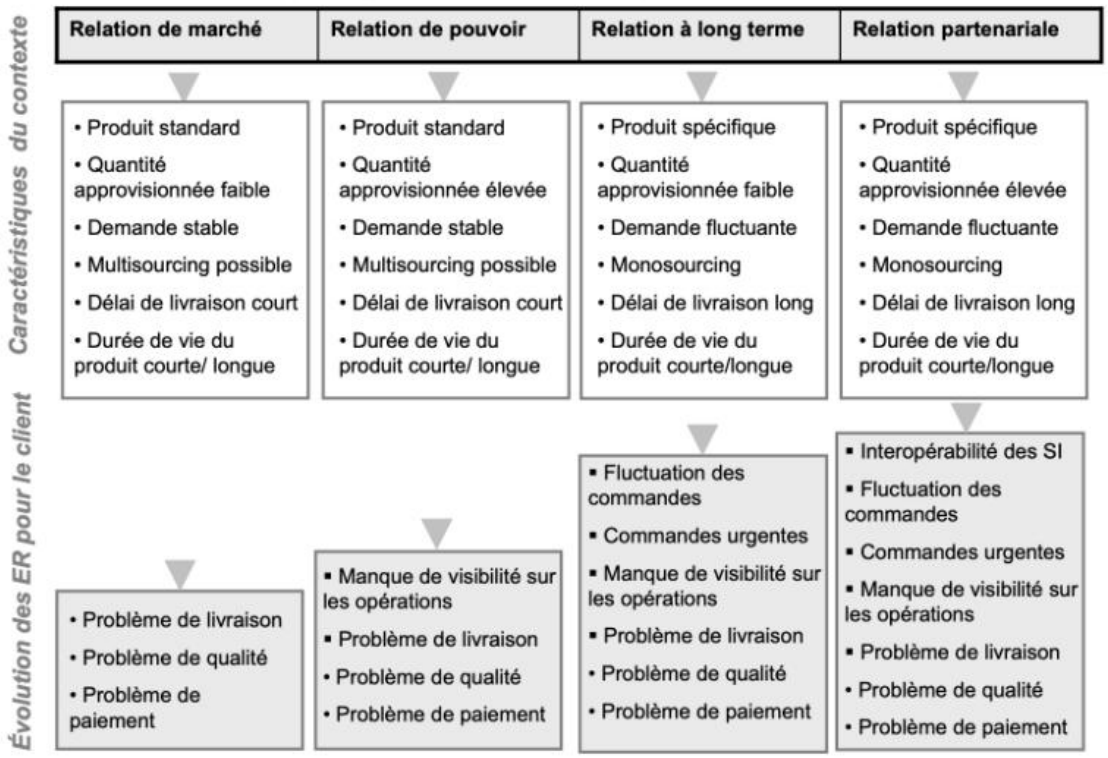
Ainsi, plus la relation évolue vers des formes avancées telles que la relation à long terme ou la relation partenariale, plus le niveau d'interdépendance entre les acteurs augmente. Cette complexité s'accompagne d'une exposition plus importante aux événements redoutés, notamment les retards de livraison, les problèmes de qualité, les difficultés de paiement ou encore le manque de visibilité sur les opérations.

À l'inverse, les relations de marché présentent un niveau de risque plus limité, en raison de la standardisation des produits, de la multiplicité des fournisseurs et de la possibilité de recourir au multisourcing.

Dans cette perspective, la performance de la chaîne logistique dépend de la capacité de l'entreprise à adapter et à maîtriser ses relations d'approvisionnement. Une gestion efficace de ces relations permet de réduire l'exposition aux risques, d'anticiper les événements redoutés et d'améliorer la performance globale en termes de coûts, de délais et de qualité.

La typologie présentée est synthétisée dans la figure ci-dessous, qui met en évidence la relation entre les différents types de relations d'approvisionnement et les événements redoutés (ER) qui leur sont associés:

Figure N°2.8 Typologie des relations d'approvisionnement



Source: AMRANI ZOUGGAR, (Anne Aïcha) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : modélisation et simulation*, mémoire de doctorat, Université Bordeaux 1, 2009, p 67

2.6 Domaines de performance : [55]

Pour mettre en lumière les aspects de performance influencés par les choix d'approvisionnement, cette étude repose sur le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference), qui est largement reconnu comme une norme d'évaluation de la performance logistique. Ce cadre permet d'examiner l'efficacité d'une chaîne d'approvisionnement à travers divers domaines de performance. Comme l'illustre la figure ci-dessous;

[55] Ibid p 68

Tableau **N°2.1:** les domaines de performance issus du modèle SCOR

Domaine de performance (Performance attribut)				
Client externe (Customer facing)			**Interne (Internal facing)**	
Fiabilité	**Réactivité**	**Flexibilité**	**Coûts**	**Actifs**
Performance de livraison du bon produit au bon endroit au bon moment dans le bon emballage avec la bonne documentation au bon client	Délai de traitement des commandes et de mise à disposition chez le client	Temps de réponse aux changements du marché pour maintenir ou gagner un avantage concurrentiel	Les coûts associés aux opérations totales de la CL (Production, approvisionnement, retours)	L'efficacité dans la gestion des actifs (capitaux fixes et encours) supportant la satisfaction de la demande

Source: AMRANI ZOUGGAR, (Anne Aïcha) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : modélisation et simulation*, mémoire de doctorat, Université Bordeaux 1, 2009, p68

Dans cette étude, quatre dimensions clés sont identifiées : la fiabilité, la réactivité, la flexibilité et les coûts. Ces mesures sont particulièrement pertinentes dans le secteur de la construction, où la performance des projets dépend largement des décisions d'approvisionnement, ainsi que de la continuité des flux de matériaux et de ressources.

La **fiabilité** renvoie à la capacité d'une chaîne d'approvisionnement à fournir le bon produit, au bon endroit, au bon moment, tout en respectant la qualité et les spécifications requises.Dans le cadre des projets de construction, cette dimension est directement liée à la qualité des ouvrages réalisés, étant donné que les décisions d'approvisionnement influencent la conformité des matériaux et équipements utilisés sur site, et participent à la réduction des risques de non-conformité et de reprise de travaux.

La réactivité se réfère à la capacité de la chaîne logistique à satisfaire rapidement les commandes et à mobiliser les ressources dans de brefs délais. Dans un environnement de chantier, où les activités sont étroitement interconnectées, les choix d'approvisionnement jouent un rôle clé, car tout retard dans la livraison des matériaux peut engendrer des arrêts de travaux et prolonger les délais d'exécution.

La flexibilité évoque la capacité d'adaptation de la chaîne d'approvisionnement face aux variations de la demande ou aux imprévus opérationnels. Dans le secteur du BTP, cette caractéristique est cruciale en raison des changements fréquents des exigences techniques et des modifications de calendrier. Les choix d'approvisionnement influencent directement la

capacité du projet à s'ajuster à ces évolutions tout en maintenant le bon déroulement des travaux.

Les coûts englobent l'ensemble des dépenses associées aux opérations d'approvisionnement, y compris les frais d'achat, de transport, de stockage et de gestion des flux logistiques. Dans les projets de construction, les décisions d'approvisionnement influencent directement la maîtrise des coûts totaux, ce qui a des répercussions sur la rentabilité et la performance financière du projet.

Le modèle SCOR comprend également un domaine de performance relatif à la gestion des actifs, notamment l'optimisation des stocks, des équipements et des ressources utilisées dans la chaîne logistique. Cependant, pour cette étude, cette dimension n'a pas été incluse, l'analyse étant concentrée sur les effets des décisions d'approvisionnement sur les coûts, les délais et la qualité des projets de construction.

Ainsi, l'examen des domaines de performance issu du modèle SCOR met en avant le rôle stratégique des choix d'approvisionnement dans la performance des projets de construction. Une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement contribue ainsi à renforcer la qualité des réalisations, à respecter les délais d'exécution et à optimiser les coûts globaux du projet.

2.7 Indicateurs de la performance des achats [56]

L'évaluation de l'efficacité de l'approvisionnement s'appuie sur divers indicateurs qui permettent d'apprécier la performance des achats et son influence sur la performance globale de l'entreprise. Les domaines de performance, inspirés par le modèle SCOR, offrent un cadre d'analyse général, cependant, leur évaluation en pratique dépend d'indicateurs spécifiques qui évaluent l'efficacité réelle de l'approvisionnement. Ces mesures s'étendent au-delà des aspects financiers pour inclure la qualité des opérations, la gestion des fournisseurs, le respect des délais et l'efficacité organisationnelle.

Comme le montre le tableau ci-après, les indicateurs relatifs à la performance des achats peuvent être répartis en quatre principaux axes : le volet financier, le volet client, le volet des processus internes, et le volet de l'apprentissage organisationnel.

---

[56] Barbotin, P. (2006). *Proposition d'un indicateur générique du service achat : un élément décisif d'une distribution de qualité auprès du consommateur final*. Cahiers de recherche du Laboratoire orléanais de gestion p 16

Tableau **N°2.2 :** Les indicateurs de la performance des achats

AXE FINANCIER	
- Diminution prix d'achat par rapport prix historique - Evolution prix achat / prix du marché - CA achat - Coût du service / CA achat géré par le service - Coût du service / économies générées par le service - Valeur moyenne d'une commande - Coût moyen de passation d'une commande	- Montant achat en Life Cycle Cost - Ecart prévisions / montant des commandes - Evolution stocks - Evolution consommation matières - Délais paiement fournisseur - Evolution du Total Cost of Ownership
AXE CLIENT	
- Taux de satisfaction - Nombre de jours de retard cumulés / nombre de livraisons en retard	- Actions influant la part de marché - Actions influant sur la fidélité des clients
AXE PROCESSUS INTERNES	
- Performances individuelles / objectifs - Nb. de demandes achat traitées (+ / effectif) - Délais moyen de traitement d'une Demande d'Achat - Ecarts quantités reçues / quantités commandées - Nb. de lots non conformes / nb. de lots reçus - Nb. de lots reçus dans les délais / nb. de lots reçus - % d'acheteurs utilisant Internet au moins 1 fois / semaine - Participation à des salons - Taux d'automatisation des commandes - Nb. fournisseurs en EDI / nb. total de fournisseurs - Nb. de fournisseurs actifs suivis - Nb. de contrat –cadres gérés - Nb. d'articles gérés sous contrat cadres / nb. d'articles gérés - Taux application contrat cadres - Nb. de fournisseurs sous plan de progrès - Taux de fournisseurs actifs - Taux de fournisseurs imposés	- Nb. de fournisseurs avec contrat cadres - Nb. de fournisseurs impliqués en amont - Nb. de fournisseurs homologués - Nb. de fournisseurs sous Assurance Qualité - Nb. de consultations en cours (/zone géographique) - Nb. de benchmark engagés - Démarche de globalisation - Nb. de DA urgentes / nb de DA - Nb. de litiges - Taux de participation aux démarches Make or Buy - % de Cahiers De Charge établis avec le service achat - Nb. de CDC fonctionnels / nb. de CDC techniques - Taux d'études ou travaux achevés dans les délais - Réduction du nombre de fournisseurs - Nb. d'entrées et sorties du panel - Emplacement géographique des fournisseurs stratégiques - Taux de réponse des fournisseurs
AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	
- % d'acheteurs en séminaire de formation - Nb. abonnements à des revues techniques / des bases données - Existence outil capitalisation des connaissances	- Turnover - CA achat couverts par le service / CA achat total - Taux d'absentéisme - CA achat / effectif

Source: Barbotin, P. (2006). *Proposition d'un indicateur générique du service achat :*Cahiers de recherche du Laboratoire orléanais de gestion p 16

Le volet financier inclut les indicateurs concernant la maîtrise des coûts d'approvisionnement, la réduction des dépenses et l'optimisation des achats. Cela englobe notamment les fluctuations des prix d'achat, les coûts des commandes, le cout global de possession (total cost of ownership) ainsi que les différences entre prévisions et commandes réelles. Dans les projets de construction, ces facteurs influencent directement le budget global du projet et la maîtrise des coûts de réalisation.

Le volet client concerne la satisfaction des clients, qu'ils soient internes ou externes, à travers le respect des délais de livraison, la disponibilité des matériaux et la continuité des opérations. Les retards dans l'approvisionnement peuvent provoquer des interruptions de chantier et affecter le respect des échéances contractuelles pour les projets de construction.

Le volet des processus internes examine l'efficacité opérationnelle du système d'approvisionnement. Cela inclut les délais de traitement des demandes d'achat, le suivi des fournisseurs, la conformité des matériaux reçus, la gestion des contrats, ainsi que le taux de livraison dans les délais impartis. Dans le domaine du bâtiment et des travaux publics, ces indicateurs sont cruciaux pour organiser les activités sur le chantier et prévenir les risques logistiques.

Enfin, le volet de l'apprentissage organisationnel met en avant les compétences des équipes d'achats, la formation, l'échange de savoirs et l'amélioration continue des pratiques d'approvisionnement. Une meilleure gestion des procédures et des relations avec les fournisseurs aide à renforcer la performance générale de la chaîne d'approvisionnement.

En somme, l'analyse de ces indicateurs démontre que l'efficacité de l'approvisionnement joue un rôle crucial dans la performance des projets de construction. Une gestion adéquate des achats et des relations avec les fournisseurs permet d'optimiser la qualité des matériaux, de diminuer les coûts, de réduire les délais et d'assurer une performance améliorée des projets en termes de coûts, de délais et de qualité.

2.8 Gestion des risques dans les projets de construction [57]

Les projets de construction évoluent dans un cadre à la fois diversifié et incertain, ce qui expose les sociétés du bâtiment et des travaux publics à une variété de risques pouvant influencer les budgets, les délais et la qualité des constructions. Dans cette optique, la gestion des risques s'avère cruciale pour garantir la maîtrise des paramètres du projet durant l'intégralité de son cycle de réalisation.

Le risque lié à un projet est décrit par V. Giard comme "la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions en termes de délais, de coûts et de spécifications, ces écarts par rapport aux objectifs initiaux étant considérés comme difficilement acceptables voire inacceptables" [58]

Le management des risques s'articule autour d'un processus continu qui inclut l'identification, l'analyse, l'évaluation, la hiérarchisation , ainsi que le suivi et le contrôle des risques. Cette approche a pour but de minimiser la probabilité ainsi que l'impact des événements négatifs tout en favorisant une meilleure prise de décision dans la conduite des projets.

L'évaluation des risques se base généralement sur des critères tels que la probabilité d'occurrence, la gravité des conséquences et le niveau de détectabilité. Ces impacts touchent principalement les dimensions fondamentales du projet : le coût, les délais et la qualité. Pour structurer et harmoniser cette démarche , plusieurs référentiels et méthodes de gestion des risques sont adoptés dans le secteur du BTP.

Parmi les références les plus notables se trouve le PMBOK (Project Management Body of Knowledge), qui agit comme un guide international en management de projet, élaboré par le Project Management Institute (PMI). Il regroupe un ensemble structuré de bonnes pratiques, de processus et de connaissances couvrant l'ensemble du cycle de vie d'un projet, notamment les phases de planification, d'identification, d'analyse, de traitement et de suivi des risques.

---

[57]LMOUSSAOUI, (H) et JAMOULI, (H) : « Évaluation des risques-projet par une approche AHP/WPM : application à un projet réel BTP », in QUALITA' 2015, Nancy, France, mars 2015
[58]GIARD, (V) : *Gestion de projets*, éditions Economica, Paris, 1991.

Dans la même dynamique, les normes ISO 31000 et ISO 31010 proposent respectivement un cadre général pour la gestion des risques et un ensemble de techniques d'évaluation permettant d'identifier les outils appropriés selon la nature des risques (matrices de risques, AMDEC, analyses probabilistes, arbres de défaillance, etc.).

De plus, des approches organisationnelles comme le cadre COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) permettent d' intégrer la gestion des risques dans la stratégie globale de l'entreprise, la gouvernance et le contrôle interne, en adoptant une vision globale et transversale des risques.
Dans ce contexte, les principaux risques rencontrés dans les projets de construction peuvent être répartis de la manière suivante : [59]

Les risques financiers
Ils se rapportent principalement aux excédents de budget, aux variations des prix des matériaux, aux problèmes de liquidité ainsi qu'aux surcoûts découlant des retards ou des modifications du projet.

Les risques liés aux délais
Ils sont liés par des retards d'exécution provoqués par des problèmes logistiques, des retards de livraison, des complications administratives ou des conditions climatiques défavorables.

Les risques techniques
Ils incluent des erreurs de conception, des défaillances structurelles et des non-conformités techniques.

[59] Dehouck, L., & Lassagne, M. (2016). *La construction des décisions de management des risques dans les projets de BTP*. 20e Congrès de maîtrise des risques et de sûreté de fonctionnement, Saint-Malo, France.

Les risques liés aux intervenants

Ils concernent les problèmes de coordination, les conflits entre intervenants et les défaillances des sous-traitants.

Les risques réglementaires et administratifs

Ils incluent les autorisations, les changements réglementaires et les contraintes juridiques.

Les risques logistiques et d'approvisionnement

Ils concernent les ruptures de stock, les retards d'importation et la dépendance envers les fournisseurs.

Les risques humains

Ils concernent les erreurs humaines, le manque de compétences et les accidents de travail.

Les risques environnementaux

Ils englobent les conditions météorologiques, les catastrophes naturelles ainsi que les contraintes environnementales..

Conclusion du chapitre

Au cours de ce chapitre, nous avons montré que la performance et la qualité dans le domaine du BTP sont des notions multidimensionnelles et étroitement liées . Leur évaluation ne s'appuie pas sur un seul critère, mais se base sur plusieurs aspects complémentaires tels que l'efficacité, l'efficience et la pertinence, permettant d'analyser la relation entre les objectifs, les moyens déployés et les résultats obtenus.

Les différents modèles étudiés, notamment celui de Gilbert, ainsi que celui de Plante et Bouchard, ont mis en lumière le caractère systémique de la performance organisationnelle et l'importance d'une bonne coordination entre les ressources, les acteurs et les contraintes de l'environnement .

De plus, l'étude des spécificités du secteur du BTP a révélé que la complexité des projets, la diversité des intervenants et les nombreux risques rendent la gestion de la qualité et de la performance particulièrement stratégique.

Enfin, nous avons constaté que la fonction approvisionnement joue un rôle clé dans la réussite des projets de construction, dans la mesure où elle influence directement les coûts, les délais et la qualité des réalisations.

Ainsi, cette analyse théorique met en avant l'existence d'un lien fort entre l'approvisionnement et la performance dans les projets de construction. Cette relation fera l'objet d'une étude empirique dans le chapitre suivant afin de comparer les concepts théoriques à la réalité du terrain .

Chapitre 3 :

Analyse du processus d'approvisionnement chez la CSCEC

introduction:

Dans les chapitres précédents, nous avons posé les bases théoriques de l'approvisionnement, en analysant ses concepts, ses processus ainsi que les stratégies mises en œuvre dans un contexte international. Nous avons également souligné son rôle déterminant dans la performance des projets, à travers son influence sur les coûts, les délais et la qualité, notamment dans le secteur du BTP.

Dans cette logique , l'approvisionnement international constitue un levier stratégique essentiel pour les entreprises de construction, dans la mesure où il conditionne l'accès aux ressources, la maîtrise des coûts et le respect des exigences techniques des projets. Pour une entreprise de dimension internationale telle que la China State Construction Engineering Corporation (CSCEC), ces enjeux revêtent une importance particulière, les décisions d'approvisionnement influençant directement la réussite des opérations.

Le recours aux fournisseurs étrangers permet de bénéficier d'opportunités en termes de compétitivité et de disponibilité des équipements. Toutefois, il s'accompagne de contraintes et de risques d'ordre logistique, réglementaire et organisationnel, susceptibles d'affecter la qualité des réalisations, les délais d'exécution et les coûts des projets.

Dans ce contexte, ce chapitre a pour objectif d'analyser l'influence de l'approvisionnement international sur la performance des projets de la CSCEC.

Pour ce faire, il sera structuré en trois sections :

Section 1: Présentation de l'entreprise (CSCEC)

Section 2 : Analyse du processus d'approvisionnement de la (CSCEC)

Section 3 : Analyse de l'impact de la stratégie d'approvisionnement international sur la qualité et performance des projets de construction au sein de la CSCEC

Section 1: Présentation de l'entreprise (CSCEC)

1.1 La CSCEC a l'international

Fondée en 1960 et cotée à la bourse de Shanghai en 2009, La China State Construction Engineering Corporation Ltd est une entreprise publique de construction, d'engineering et acteur majeur du secteur du BTP dont le siège social est à Pékin. Son expérience et ses compétences de couvrir l'ensemble des métiers relatifs à la construction depuis la phase de l'étude jusqu'à la phase de la réalisation en passant par l'investissement, la gestion et le développement immobilier lui ont permis d'opérer dans plus de 70 pays dans le monde**.** Aujourd'hui, la société s'est affirmée comme un leader mondial en raison de la variété et de l'étendue de ses initiatives. Elle joue un rôle dans la mise en œuvre d'infrastructures clés comme les routes, les ponts, les aéroports, tout comme elle participe à la construction de complexes résidentiels et de bâtiments haut de gamme. Sa croissance mondiale se base sur une compétence technique robuste et une aptitude à ajuster ses stratégies aux particularités des marchés locaux, particulièrement en Afrique et au Moyen-Orient. Avec sa présence internationale et son classement élevé mondialement , la CSCEC tient un rôle primordial dans l'évolution des infrastructures à l'échelle mondiale.

1.2 La CSCEC en Algérie

Suite à la demande de l'État algérien dans le cadre du développement pour entrer dans une nouvelle ère de croissance et prospérité, une filiale de la CSCEC fut créée à l'aube des années 80s pour devenir désormais la plus grande entreprise du BTP en Algérie.L'entreprise met en œuvre ces projets dans plus de 36 Wilayas couvrant 15 différents domaines associés aux projets hauts de gammes sur le marché algérien. En fin 2016, la CSCEC Algérie a déjà entrepris près de 245 projets dans le pays avec une capacité à gérer des projets dans plusieurs secteurs : le logement, les travaux publics et les infrastructures sont au cœur du marché de la CSCEC Algérie. L'entreprise développe des projets en tant que contractant général en bénéficiant de son potentiel du financement soutenu par le siège social de la CSCEC à Pékin.

La CSCEC Algérie a créé une plate-forme d'approvisionnement importante qui contient plus de 1200 fournisseurs et sous-traitants afin d'assurer une solide coordination dans la réalisation des projets.

Tableau 3.1: carte d'identité de la CSCEC Algérie

Dénomination complète de l'entreprise	China State Construction Engineering Corporation – Algérie
Sigle (abréviation utilisée)	CSCEC
Statut de l'entreprise	Privé
Forme juridique	Bureau de liaison
Année de création	1982
Adresse	Cité des 56 logements, Rue des Frères Chikhirous, Staoueli 16101, Alger, Algérie
Téléphone	+213 21 39 32 11
Fax	+213 21 39 32 11
Site web	https://www.cscec.dz
Nom du Responsable	Luo Jianpeng
Effectifs	5000
Secteur	CONSTRUCTION
Type de produit ou services	BTP (Bâtiment et Travaux Publics)

Source : élaborée par nous-mêmes à partir des informations collectées du département "Ressources humaines"

1.3 Historique de la CSCEC[60]

- **L'implantation: 1982——1990**

  Le 7 septembre 1982, lors d'une réunion de l'assemblée générale algérienne. Ils s'engagent à respecter quatre principes fondamentaux : « contrat respecté, qualité garantie, profit raisonné, engagement moral ». La construction commence officiellement au début de 1983. Le 19 février 1983, le ministère de l'économie et du commerce extérieur de la République populaire de Chine a accordé à la CSCEC l'autorisation d'ouvrir son Bureau de liaison en Algérie, qui est maintenant connu sous le nom de China State Construction Engineering Corporation Ltd. – Direction générale pour l'Algérie (CSCEC Algérie). Cette autorisation inclut la réalisation de projets à l'étranger, la collaboration avec d'autres fournisseurs et la création d'entreprises à participation conjointe. de la China State Construction Engineering Corporation Ltd., dirigée par Zhang Enshu, premier directeur général, une décision est prise concernant le projet des 200 logements de Rouiba en Algérie.En octobre 1983, la CSCEC dépose une demande auprès du ministère algérien du commerce pour ouvrir son bureau de liaison en Algérie. Le tout premier projet de construction de 200 logements à Rouiba est réalisé dans les délais, pourtant très courts, ce qui est très apprécié du maître d'ouvrage algérien.

[60]https://www.cscec.dz/fr/about/history.html (consulté le 24 avril 2026 à 18H).

- **Le maintien: 1991——1996**

Durant la période de la décennie noire, le terrorisme s'impose sur tous et rend la vie quotidienne extrêmement difficile. Les entreprises étrangères semblent quitter l'Algérie de manière successive. CSCEC est également obligée d'arrêter toutes les activités régulières, sans pour autant disparaître du marché algérien : les projets **d'aménagement hydraulique de la plaine El-Amra El-Abadia** couvrant 8 000 hectares et ceux de **l'aménagement hydraulique du périmètre de Mitidja Ouest – tranche 2** à Alger s'étendant sur 14 000 hectares en sont la preuve. Les accords correspondants pour ces deux initiatives ont été conclus en 1990 et les opérations ont débuté immédiatement après.

Toutefois, le contexte politique a par la suite rendu nécessaire l'interruption totale des deux projets. En février 1996, la résiliation du contrat relatif au projet d'aménagement hydraulique de la zone de Mitidja Ouest a été décidée conjointement avec le maître d'ouvrage. En ce qui concerne les travaux d'aménagement hydraulique de la plaine El-Amra El-Abadia, leur reprise est prévue pour février 2002 à la suite de la requête du maître d'ouvrage et des discussions entre les deux entités. Ils seront achevés à la fin de 2005. Ainsi, le projet aura duré quinze ans, ce qui témoigne que les principes directeurs de la CSCEC reflètent une réalité : un engagement éthique et un contrat honoré.

Par leur engagement et leur fiabilité, ils ont gagné la confiance de l'État algérien et de son peuple. Voilà pourquoi les années qui suivront marqueront d'abord un tournant puis un envol qui pour beaucoup expliquent les réalisations et les succès de la CSCEC Algérie d'aujourd'hui.

- **Le tournant: 1997——2000**

En 1997, face à l'approche du 35e sommet de l'Organisation de l'Unité africaine (OUA) prévu à Alger deux ans plus tard, le gouvernement algérien a exprimé un besoin pressant de bâtir un hôtel cinq étoiles. Si un tournant positif se produit alors en Algérie, la stabilité n'est cependant toujours pas garantie et le danger terroriste reste une réalité. Les entrepreneurs européens dans le domaine de la construction maintiennent l'Algérie sur leur liste des destinations à risque et ne prévoient pas de retour. Bien que le contexte soit loin d'être motivant, la CSCEC se montre

prête à relever le défi, malgré les délais serrés, les attentes élevées et la rareté des matériaux. Les conditions de travail sur le chantier seront compliquées.Néanmoins, après 18 mois de travail, ce symbole politique fort qu'est **l'hôtel Sheraton Club des Pins d'Alger** sera achevé et le sommet de l'OUA se tiendra comme prévu.

Confrontée à l'adversité, la CSCEC a maintenu sa solidarité avec l'État algérien et son peuple. Elle a relevé le défi et grâce à sa persévérance, l'hôtel Sheraton Club des Pins a vu le jour, également en raison d'une expertise exceptionnelle. La CSCEC a réussi à renforcer sa position durant cette période cruciale, démontrant qu'elle était un acteur majeur de l'industrie de la construction,

Parallèlement, la CSCEC entreprendra aussi d'autres projets : **le complexe hôtelier CNO-HMSO et la rénovation de l'hôtel Mazafran à Alger**, ainsi que le projet des **400 habitations de Mahelma et celui des 370 résidences à Mohammedia.**

- **L'envol: 2001——2013**

La CSCEC Algérie saisit les opportunités issus de la reconstruction économique en cours de l'Algérie. En réponse à l'appel du gouvernement chinois pour une internationalisation des entreprises, elle s'engage dans la découverte de nouveaux marchés et réorganise sa structure avec l'intention de se redynamiser : l'objectif est désormais de conquérir de nouveaux marchés, d'entreprendre des projets ambitieux, de restructurer l'organisation, d'établir un réseau de fournisseurs et de mettre le personnel au cœur de sa nouvelle configuration organisationnelle.

- **Depuis 2014 : une période de transition**

  L'économie algérienne a été grandement affectée par la baisse des prix du pétrole sur les marchés internationaux à la fin de 2014. Devant la baisse rapide du marché traditionnel des contrats dans le secteur de la construction, l'État algérien a intensifié ses efforts pour attirer les investissements étrangers et relancer l'économie. C'est dans ce cadre que la CSCEC Algérie a profité de l'initiative des **« Routes terrestre et maritime de la soie »** pour répondre à la demande du marché algérien. En renforçant sa présence sur le marché traditionnel à travers une stratégie marketing adaptée, l'entreprise a également étudié diverses options pour diversifier ses opérations et a estimé judicieux de permettre à l'investissement d'assumer pleinement son rôle

propulseur.Cela l'a amené à renforcer ses activités relatives aux domaines des infrastructures, de l'investissement dans les matériaux de construction et de l'investissement dans l'immobilier.

1.4 Les activités de la CSCEC Algérie [61]

- **Logements**

La CSCEC Algérie joue un rôle actif dans la construction de logements sociaux, ce qui lui confère le statut de premier constructeur autorisé par l'État algérien pour l'exécution de ces types de logements. Jusqu'à présent, le groupe a construit 100 000 résidences La CSCEC Algérie assure aussi la qualité des édifices qu'elle élève, une question à laquelle elle attache une importance primordiale.

- **Travaux Publics**

Durant les trois dernières décennies, la CSCEC Algérie a mené à bien une multitude de projets de haut standard , caractérisés par des critères rigoureux et conformes à des standards stricts. La réalisation de l'hôtel Sheraton Club des Pins d'Alger en 1997 a aussi signalé le début d'une période d'intensification des marchés publics. Ces divers projets ont nécessité la création et la mise en place d'une vaste gamme de grands édifices publics.Des initiatives qui ont nécessité l'utilisation d'équipements et de matériaux de haute qualité, mais qui ont également impliqué l'application d'une expertise exceptionnelle en matière de construction et d'installation.
Le développement de son domaine d'activité en matière de projets d'infrastructure, l'encouragement des « normes chinoises » et la mise en œuvre de la stratégie dite « sortir des frontières » ont contribué à rendre le gouvernement algérien désormais familier avec le concept du « Made in China ».

---

[61] https://www.cscec.dz/fr/services/index.html (Consulté le 27 Avril 2026 à 11H)

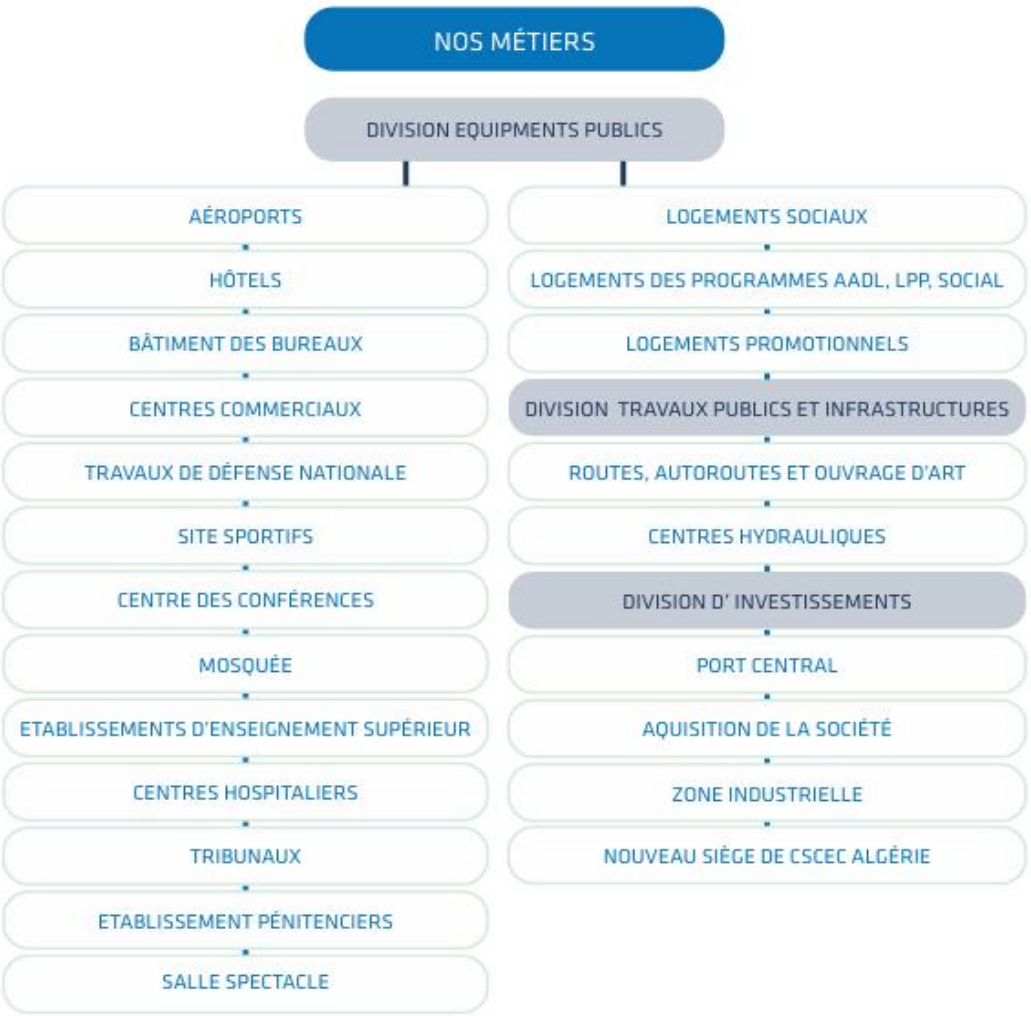
- **Infrastructure**

  La CSCEC se spécialise dans la construction d'infrastructures, qu'elle réalise soit en tant que contractant, soit en tant qu'investisseur : routes, voies ferrées, systèmes de transport urbains par train, aéroports, édifices municipaux, travaux d'ingénierie hydraulique et installations hydroélectriques. Au-delà des initiatives de construction de barrages, de réservoirs d'eau et de systèmes d'irrigation qu'elle a mises en œuvre lors de ses premières années en Algérie, la CSCEC s'est vue attribuer la tâche de construire 48 kilomètres de route express dans la wilaya de Tipaza, ainsi que d'un segment de 53 kilomètres de l'autoroute Nord-Sud (entre Chiffa et Berrouaghia)...

- **Investissement**

  Fondé en 2015, le département d'investissement de la CSCEC Algérie figure parmi les quatre départements majeurs de l'entreprise. Appuyé par une entreprise de type société par actions et bénéficiant des atouts d'une gestion unifiée des ressources, il met en œuvre une stratégie mondiale qui lui a permis de gagner, après de nombreuses années d'investissement sur le territoire algérien, une réputation solide et une certaine crédibilité. Le département d'investissement se déclare fermement engagé dans la diversification des investissements en matière de développement de capacités dans la région méditerranéenne, avec une attention particulière portée à l'Algérie.La CSCEC a formé des alliances avec des entreprises algériennes de l'État de premier plan et des entreprises privées, ce qui a conduit à la mise en œuvre de mesures stratégiques dans plusieurs secteurs, y compris la fabrication industrielle de matériaux de construction, le secteur immobilier, l'énergie ...

Figure N° 3.1 : Les différents secteurs d'activité de la CSCEC Algérie



Source: Documents internes de l'entreprise

Ce modèle illustre la variété des secteurs d'action de la China State Construction Engineering Corporation, organisés autour de trois piliers majeurs : le bâtiment , les travaux publics et infrastructures, en plus des investissements. Il démontre l'aptitude du collectif à agir sur une diversité de projets, couvrant des constructions institutionnelles et résidentielles aux grandes infrastructures telles que les routes, les travaux hydrauliques ou les zones industrielles.

1.5 Principaux projets de la CSCEC Algérie[62]

- **Aéroport International Houari Boumediène d'Alger**

Le projet du Nouvel Aéroport d'Alger figure parmi les infrastructures publiques majeures et emblématiques que CSCEC Algérie a mises en œuvre sur le marché algérien ces dernières années.Il s'étend sur 650 000 mètres carrés et est réparti en trois sections : le Nouveau Terminal Passagers, le Système d'Accès (Viaduc) et Parking Véhicules, ainsi que le Parking Avions. Le nouvel aéroport sera capable d'accueillir 10 millions de passagers chaque année.

- **Grande mosquée Djemaa El Djazair**

  L'initiative de DJAMAÂ EL-DJAZAÏR fait partie d'un projet plus large engagé par l'État, ayant une dimension à la fois culturelle et scientifique. Ce complexe se transformera en un espace prisé et estimé de rencontre pour la communauté algérienne . Il servira non seulement comme lieu de rassemblement pour les fidèles désirant prier, mais également en tant que centre d'attraction pour les chercheurs, historiens, artistes, artisans, étudiants, ainsi que pour les touristes et le grand public. Une fois terminée, elle sera la plus grande en Afrique et la troisième plus grande mosquée du monde.

- **Hôtel Sheraton Club des Pins, Alger**

  Situé à Club des Pins, le projet"Construction d'un Hôtel 5 étoiles luxe et d'un centre de congrès"est composé d'un hôtel de luxe, un centre de conférence, des bureaux à louer, un parking couvert, de l'aménagement extérieure, une piscine en plein air et quatre terrains de tennis externes. Le présent projet a constitué un miracle dans l'histoire de construction de travaux en Algérie. C'est aussi le premier projet d'hôtel 5 étoiles sur le marché, le premier bâtiment haut standing construit exclusivement conformément aux normes européennes avec les matériaux et équipements européens ou américains sous la supervision du maître d'œuvre européen.

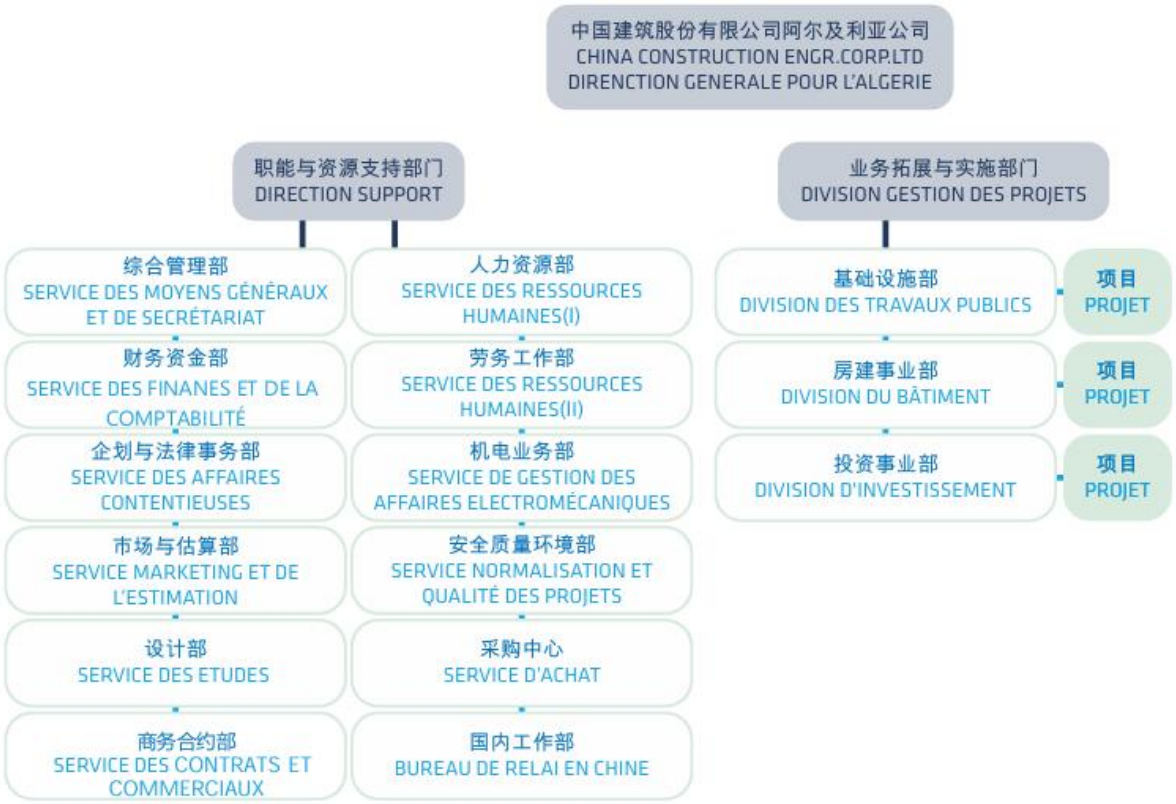
---

[62] https://www.cscec.dz/fr/services/project.html (Consulté le 26 Avril a 8H).

1.6 Organisation générale de la CSCEC Algérie

L'organisation des différents départements de la CSCEC Algérie se présente dans la figure suivante :

Figure N°3.2 : Organisation générale de la CSCEC Algérie



Source : Documents internes de l'entreprise

La structure organisationnelle de la China State Construction Engineering Corporation en Algérie souligne une hiérarchie clairement établie, structurée autour de plusieurs pôles principaux . **La direction générale** pour l'Algérie, qui supervise toutes les activités, se situe au sommet. Cette dernière repose avant tout sur **une direction de soutien** qui regroupe:

- **Services des moyens généraux et du secrétariat** qui est responsable de la gestion administrative quotidienne de l'entreprise, incluant l'organisation des documents, la logistique interne et la coordination des tâches du secrétariat. Il veille également au bon fonctionnement des équipements et des ressources matérielles.
- **Service des finances et de la comptabilité** cette entité est responsable de l'administration financière de la société, comprenant le contrôle des budgets, la comptabilité et les transactions de trésorerie. Il assure que les pratiques financières respectent les réglementations actuelles.
- **Le Service des affaires contentieuses** s'occupe des questions juridiques de l'entreprise, y compris la rédaction et le suivi des contrats, ainsi que la gestion des conflits. Il s'assure de la protection légale des activités de l'entreprise.
- **Le Service marketing et estimation,** cette partie sert à étudier et analyser le marché algérien et sélectionner les meilleures appels d'offres pour l'entreprise, assurer la communication avec les Maîtres d'ouvrages des projets et les partenaires et établir des prévisions : coûts et estimation du marché algérien ainsi que le marché des pays voisins
- **Le service d'étude** s'implique dès les phases initiales des projets en conduisant des analyses techniques et de faisabilité. Il fournit des réponses adaptées aux exigences particulières des projets.
- **Le service des contrats et commerciaux** chargé du suivi des contrats des sous-traitants au niveau des chantiers. Il assure également la négociation avec le client final des attachements relatifs aux prestations réalisées, notamment en ce qui concerne les fournitures et les travaux de pose.
- **Le service des ressources humaines** est responsable du recrutement, de la formation et de l'administration du personnel.
- **Le service de gestion des affaires électromécaniques** participe à la soumission des appels d'offres sur le lot électromécanique, y compris la plomberie, le courant fort, le courant faible et l'hvac , sélectionne des sous-traitants électromécaniques et veiller sur les achats d'équipements et les matériaux électromécaniques pour les projets

- **Le service normalisation et qualité des projets** s'assure que les normes techniques et les standards de qualité sont respectés dans les projets. Il établit des procédures pour assurer la conformité des réalisations.
- **Le service achat** qui nous intéresse principalement pour notre étude est responsable de l'approvisionnement en matériaux et en équipements requis pour les projets. Il choisit les fournisseurs et discute des termes d'achat, incluant l'export et l'import des marchandises
- **Le bureau de relais en Chine** en tant que bureau de relai en Chine, il est chargé d'approvisionnement en Chine et d'effectuer une partie d' estimation des coûts des projets.

1.7 Les filiales de la CSCEC Algérie

L'entreprise China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) mène ses activités en Algérie via une structure juridique diversifiée, constituée de nombreuses entités indépendantes, chacune remplissant un rôle spécifique.

- **CSCEC Algérie:**en tant qu'entité juridique étrangère, elle se consacre principalement à la coordination des projets, au contrôle des travaux et à certaines actions liées à l'importation de matériaux indispensables pour accomplir les ouvrages. Cependant, sa position restreint souvent ses opérations commerciales directes, celles-ci étant régulées par la législation algérienne.

- **SPA CSCEC Algérie:**selon la législation algérienne, une entité formée a une capacité juridique plus large pour mener des activités commerciales sur le sol national. Elle est donc en mesure de signer des contrats, de participer à des appels d'offres et d'effectuer des transactions d'importation conformément aux exigences légales actuelles. Ainsi, cette entité occupe une place cruciale dans la mise en œuvre opérationnelle et commerciale des projets du groupe en Algérie.

- **HABICARE:** aussi de droit algérien, est spécialisée dans la fabrication et l'importation d'équipements, en particulier dans le secteur de l'aménagement et de la construction. Elle apporte son soutien aux projets du groupe en garantissant la disponibilité des équipements et matériaux requis, tout en améliorant les coûts et les temps d'approvisionnement.

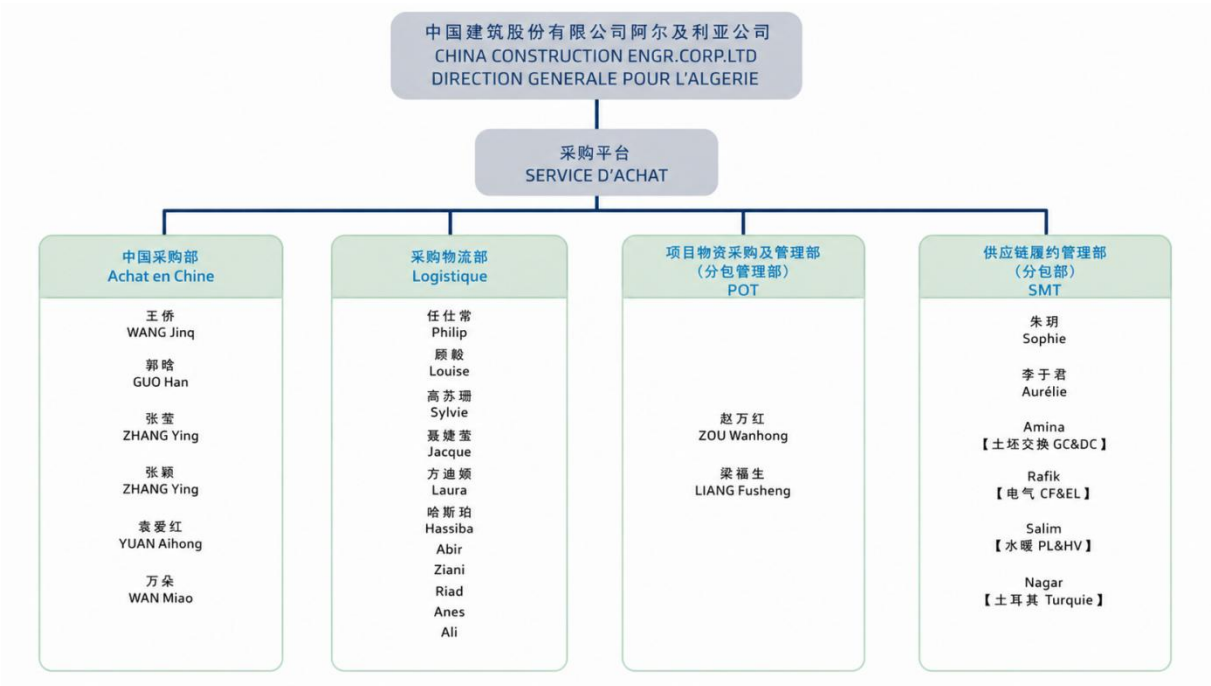
Section 2 : Analyse du processus d'approvisionnement international au sein de la CSCEC

Dans cette partie, après avoir introduit l'organisme d'accueil et pour parvenir à notre but tout en répondant à notre question de recherche, nous exposerons la démarche méthodologique employée, les informations recueillies et leur analyse dans le but d'obtenir des conclusions.

2.1 Organisation de la fonction achats et logistique

Au sein de la CSCEC, la fonction achats est structurée de manière intégrée, regroupant à la fois les activités d'approvisionnement et de logistique internationale afin d'assurer une coordination efficace des flux.

Figure N°3.3 : structure organisationnelle du service achat au sein de la CSCEC



Source : documents fournis par l'entreprise

Remarque : Les acheteurs sont déployés au sein des différents projets de la CSCEC. Cette organisation favorise une meilleure coordination entre les équipes projet et le service achats, tout en permettant une prise en charge plus efficace des besoins d'approvisionnement.

Le service achats comprend plusieurs entités complémentaires, notamment la **SMT (Supply Management Team)**, le **POT achats**, une cellule dédiée aux achats en Chine et en Algérie, ainsi qu'une équipe logistique intégrée, reflétant l'importance du sourcing international dans les opérations de l'entreprise. La SMT (Supply Management Team) est une équipe chargée de la prospection et de l'identification de nouveaux fournisseurs à l'échelle internationale. Elle intervient principalement à travers la participation à des foires et salons internationaux afin de développer le réseau de fournisseurs et d'élargir les sources d'approvisionnement. Elle contribue également aux consultations relatives aux projets en phase de soumission, tant en Algérie qu'à l'international.

La fonction logistique, intégrée au service achats et non organisée comme une entité indépendante, regroupe les **POT logistique export**, les **POT logistique import**, ainsi qu'une équipe chargée des autorisations réglementaires, des assurances et de la coordination avec les compagnies de transport.

Le terme **POT (Purchasing Operation Team)** désigne le responsable opérationnel chargé du suivi d'un dossier d'achat ou d'une opération logistique, assurant la coordination et le suivi des différentes étapes du processus d'approvisionnement.

Les responsabilités sont réparties de manière complémentaire entre les différents acteurs. Le POT achats assure la gestion des commandes et la relation avec les fournisseurs. L'équipe logistique prend en charge l'organisation des expéditions, le suivi des opérations d'importation et l'acheminement des marchandises jusqu'au site du projet. Le responsable des autorisations et assurances veille, quant à lui, à la conformité réglementaire et à la sécurisation des opérations logistiques.

Enfin, le service achats et logistique intervient directement en appui aux projets. Les ingénieurs expriment les besoins du projet auprès du POT Achats, qui lance ensuite le processus d'achat. Après la signature du bon de commande par les deux parties et la préparation de la marchandise suite à la production, le POT Achats transmet une demande d'expédition à l'équipe logistique, accompagnée de tous les documents nécessaires, afin d'assurer le suivi de la livraison de la marchandise jusqu'au site du projet.

L'intégration de la logistique au sein du service achats favorise une communication directe et fluide entre les acteurs, facilitée par des échanges en face à face, le système interne, les courriels ou encore des outils numériques tels que **WeChat**. Le service achats collabore également étroitement avec le service financier pour le traitement des paiements fournisseurs, les opérations de domiciliation et le remboursement des frais liés à l'importation.

Enfin, le service achats et logistique intervient directement en appui aux projets. Les ingénieurs expriment les besoins du projet auprès du POT achats, qui lance le processus d'acquisition. Après la signature du bon de commande, les documents sont transmis à l'équipe logistique, qui assure la gestion des opérations jusqu'à la livraison des marchandises sur le site du projet

2.2 Présentation de la méthodologie de recherche

Pour ce travail de recherche, afin de traiter la problématique soulevée et d'évaluer les hypothèses proposées, il a été estimé pertinent d'adopter une approche qualitative fondée sur une étude de terrain au sein de la China State Construction Engineering Corporation (CSCEC). Cette méthode offre une compréhension approfondie du fonctionnement réel du processus d'approvisionnement international et permet d'évaluer son influence sur la performance des projets de construction, surtout en ce qui concerne les coûts, les délais et la qualité.

- **Nature de la recherche:**

  La recherche réalisée s'inscrit dans une approche qualitative exploratoire qu'on peut définir comme un type d'étude qui nécessite une interaction directe avec l'objet de recherche, essentiellement à travers des entretiens et l'observation des pratiques dans les environnements où opèrent les acteurs. On qualifie de « qualitative » une recherche principalement dans le sens où les outils et méthodes employés cherchent à rassembler des informations qualitatives (témoignages, notes de terrain, images, etc.) et également

à les examiner de manière qualitative, c'est-à-dire à en déceler le sens plutôt qu'à les convertir en pourcentages ou en données statistiques.[63]

Elle a pour objectif d'examiner un phénomène organisationnel complexe, notamment la gestion des approvisionnements internationaux au sein de la CSCEC, en soulignant les interactions entre les divers acteurs de la chaîne (achats, logistique, transit, finance et équipes de projet).

Cette méthode met l'accent sur la compréhension des expériences des acteurs et des pratiques réelles.

- **Objectifs de l'étude :**

Le but essentiel de cette recherche est d'analyser l'influence de la stratégie d'approvisionnement international sur la performance et la qualité des projets de construction de la CSCEC.

Plus en détail, cette étude a pour objectif de :

-comprendre la structure du processus d'approvisionnement international au sein de la CSCEC.

-Déterminer les limitations et les risques associés aux activités d'importation ;

-Analyser l'influence des décisions d'achat sur les coûts, les délais et la qualité des projets.

-Examiner les hypothèses de recherche énoncées dans ce travail.

- **Méthode de collecte des données:**

Un entretien, également connu sous le nom d'interview ou d'entrevue, est défini comme un échange verbal en tête-à-tête entre deux individus, où l'un fournit à l'autre des renseignements sur un thème préétabli . Il s'agit d'un dialogue dirigé, une méthode d'enquête utilisant un processus de communication orale pour collecter des informations en lien avec des buts définis.[64]

Il existe trois types d'entretiens: [65]

---

[63] PIERRE (P) et MUCCHIELLI (A) : "Chapitre 1 - *choisir une approche d'analyse qualitative", L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, édition Armon Colin, 2012, p 13.

[64] AKTOUF Omar : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations,* HEC presses, 1987.

[65] https://www.ac-strasbourg.fr/ Consulté le (10 Mai à 11:35)

- **L'entretien non directif:**

  Il s'appuie sur une expression libre de l'entreprise relative à un sujet suggéré par l'enquêteur.

  L'enquêteur se limite donc à suivre et à consigner les réflexions et les paroles de l'individu interrogé sans formuler de questions.

- **L'entretien directif:**

  Cette forme d'entretien est très similaire au questionnaire, sauf que l'information est communiquée oralement plutôt que par écrit. Au cours de cette entrevue, l'enquêteur soumet des interrogations en conformité avec un protocole rigoureux établi préalablement.

- **L'entretien semi-directif :**

  Il couvre plusieurs sujets qui sont repérés dans un document d'entretien élaboré par l'enquêteur. L'intervieweur, lorsqu'il formule des questions selon un script prédéfini à la recherche de renseignements spécifiques, s'attache à favoriser l'expression individuelle et tente d'éviter que l'interviewé ne se sente contraint par les questions.

Pour réaliser cette analyse, diverses sources de données ont été utilisées :
-Des entretiens semi- directifs ont été menés avec les acteurs majeurs participant au processus d'approvisionnement;
-Observation directe réalisée pendant le stage au sein de la société, ce qui a permis de suivre de manière précise le cours des opérations.
-Analyse des documents, y compris **les bons de commande**, **les factures**, **les documents d'importation** ainsi que **les fiches d'inspection du matériel (FIM).**
Cette fusion d'informations contribue à renforcer la crédibilité des résultats obtenus.

- **Outil de recherche** :

  L'outil de recherche sert à rassembler les données et informations requises pour atteindre les buts de la recherche et valider les hypothèses. [66]

  Le principal outil utilisé dans cette recherche est **le guide d'entretien semi-directif**:

---

[66] CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* ,2ème édition, p.66.

Un guide d'entretien est un document qui précise les questions et les thématiques à aborder lors des entretiens qualitatifs. Il est habituellement élaboré pour diriger la conversation vers les buts d'une recherche de marché qualitative. Cet outil est conçu en tenant compte des sujets essentiels à aborder pour obtenir des informations pertinentes.[67]

Notre guide d'entretien s'articule autour de plusieurs points majeurs qu'on peut résumer dans le tableau ci dessous :

Tableau N°3.2: Les parties du guide d'entretien

Partie	**Contenu**
Présentation de l'objet de la recherche	Nous avons défini l'objet de notre étude en détaillant le sujet à explorer, le contexte de notre investigation ainsi que les buts que nous souhaitons atteindre par le biais des entretiens menés. Nous avons aussi souligné que les données collectées seraient exclusivement employées pour des objectifs scientifiques et demeurent confidentielles.
Description du profil et expérience de l'interviewé	Nous avons demandé à l'interviewé de se présenter (nom, fonction, durée de service, expérience au sein de la société)
Corps du guide d'entretien contenant des question	Suite à la décision d'adopter une approche semi-directive, nous avons élaboré un ensemble de questions à poser aux divers responsables consultés.

[67] https://www.dynergie.fr/blog/construire-son-guide-entretien#:~:text=D%C3%A9finition%20%3A%20qu'est%2Dce,une%20%C3%A9tude%20de%20march%C3%A9%20qualitative (Consulté le 8 mai à 12:28)

	Pour la responsable des achats,les questions s'articulent autour de **cinq axes** : ● Organisation de la fonction achat ● Typologie et segmentation des achats ● Les procédures et les processus d'approvisionnement ● La stratégie d'approvisionnement et la gestion des fournisseurs ● l'influence de la stratégie d'approvisionnement sur la performance des projets **Pour la responsable logistique**,les questions s'articulent autour de **cinq axes** : ● L' organisation et la mission de la fonction logistique ● Le processus d'importation et de dédouanement ● Le cadre réglementaire ● Le transport, les Incoterms, et la gestion des risques ● Le contrôle logistique et son influence sur l'efficacité des projets **Pour l'agent export**, les questions s'articulent autour de **cinq axes** :

	• La responsabilité et la structure du service export • L'élaboration et la conformité des documents • L'organisation de l'expédition internationale • Les lois et la maîtrise des risques • La structuration et l'influence du département export sur la performance des projets

Source: Elaboré par nous même

- **Population interrogée**

Dans le cadre de cette étude, plusieurs entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de certains acteurs clés impliqués dans le processus d'approvisionnement international au sein de la CSCEC. Les profils interrogés couvrent les principales fonctions intervenant dans ce processus, à savoir :

- Responsable des achats, disposant de 10 années d'expérience au sein du service achats ;
- Responsable logistique, avec 8 années d'expérience dans le domaine ;
- Chargé d'affaires logistique, justifiant d'une année d'expérience au sein du service achats et logistique.

Le choix de ces interlocuteurs s'explique par leur implication directe dans les différentes étapes du processus d'approvisionnement, ce qui a permis d'obtenir une vision à la fois globale et opérationnelle du fonctionnement étudié

- **Limites de la recherche**

Comme toute étude qualitative, cette recherche comporte quelques contraintes :

-La contrainte de temps des responsables pour mener les entretiens ;

-L'accès limité à certaines informations confidentielles ;

-La nature qualitative qui empêche une généralisation statistique des résultats.

Cette approche qualitative a rendu possible une étude approfondie du processus de l'approvisionnement international au sein de la CSCEC. Elle représente un fondement crucial pour l'explication des résultats exposés dans la partie suivante, en particulier l'étude de l'influence sur les coûts, les délais et la qualité des projets de construction.

2.3 Analyse et présentation des résultats de l'étude qualitative

Processus d'approvisionnement international

Le processus d'approvisionnement international au sein de la CSCEC suit une organisation structurée visant à garantir la conformité technique des achats, la maîtrise des coûts et le respect des délais des projets. Il s'articule autour d'une chaîne d'étapes allant de l'expression du besoin jusqu'à la livraison des marchandises sur site.

a) Étapes du processus d'approvisionnement

Le processus débute par **l'expression du besoin par l'équipe projet**, qui définit les spécifications techniques et opérationnelles des équipements ou services requis.

Le service achats prend ensuite le relais à travers une série d'étapes structurées :

- élaboration du **cahier des charges**, précisant les exigences techniques du projet,
- préparation du **Bill of Quantities (BOQ)** détaillant les quantités, références et caractéristiques des articles,
- réalisation du **sourcing des fournisseurs** au niveau local et international,
- lancement des consultations via des **RFQ (Request for Quotation)** ou des appels d'offres.

Les fournisseurs consultés transmettent des offres commerciales accompagnées de fiches techniques. Ces propositions sont analysées selon plusieurs critères : le prix, les délais de livraison, la qualité des produits ainsi que les conditions commerciales et les Incoterms.

Une **shortlist de fournisseurs** est ensuite établie, suivie d'une **validation technique des offres** afin de s'assurer de leur conformité avec les exigences du projet. Une demande d'achat est ensuite formalisée, accompagnée d'une phase de négociation visant à optimiser les conditions commerciales.

Un **tableau comparatif des offres (TCO)** est ensuite élaboré afin de comparer les propositions sur une base globale. Après validation finale, le **bon de commande est signé**, ce qui déclenche officiellement le processus d'exécution de la commande jusqu'à la livraison sur site.

b) Typologie des achats

Les achats sont classés selon leur valeur et leur mode de traitement :

- **Achat simple** : il s'agit des achats dont le montant est supérieur à 4 000 USD et inférieur à 10 000 USD. Ils sont traités de manière allégée, avec une procédure similaire à une consultation, mais simplifiée en raison de leur faible valeur.
- **Achat unique** : il concerne également des montants inférieurs à 10 000 USD, mais dans le cas où un seul fournisseur est disponible ou retenu dans la liste de choix des fournisseurs, ce qui limite la mise en concurrence.
- **Achat par consultation** : il s'applique aux montants supérieurs à 10 000 USD et repose sur une mise en concurrence formelle entre plusieurs fournisseurs, afin de garantir la meilleure offre en termes de coût, qualité et délais.

Les achats les plus stratégiques pour les projets sont ceux de type **consultation et unique**, en raison de leur influence directe sur les coûts, les délais et la performance globale des travaux.

c) Méthodes et stratégie d'approvisionnement

La CSCEC utilise plusieurs méthodes d'approvisionnement complémentaires, adaptées à la nature et à la criticité des besoins.

La méthode la plus utilisée est **la consultation de fournisseurs**, qui consiste à solliciter plusieurs entreprises afin d'obtenir des offres comparatives. Cette approche permet d'assurer une mise en concurrence et d'optimiser les conditions commerciales.

Le **sourcing international** constitue également une méthode clé, reposant sur l'identification et la prospection active de nouveaux fournisseurs à l'échelle mondiale. Cette démarche permet d'élargir les options d'approvisionnement et d'accéder à des marchés plus compétitifs.

Dans certains cas, une approche plus ciblée est utilisée, notamment l'**achat local ou le recours à des fournisseurs déjà référencés**, lorsque les besoins sont urgents ou standardisés.

La stratégie globale d'approvisionnement repose sur plusieurs axes :

- la planification anticipée des besoins dès le lancement du projet,
- la sélection rigoureuse des fournisseurs selon des critères techniques et économiques,
- la négociation de contrats cadres afin de sécuriser les prix et les délais avec les fournisseurs stratégiques,
- le suivi régulier des livraisons pour anticiper les risques de retard,
- et la gestion des urgences via le recours à des fournisseurs locaux pour les besoins rapides ou de faible quantité.

Les décisions d'approvisionnement sont principalement guidées par trois critères fondamentaux : le coût, le délai et la qualité, en fonction des exigences spécifiques de chaque projet.

d) Gestion et sélection des fournisseurs

Les fournisseurs sont identifiés principalement à travers des actions de **sourcing international**, notamment lors de salons professionnels et de recherches ciblées sur les marchés étrangers.

Leur sélection repose sur plusieurs critères essentiels :

- conformité technique des produits,
- respect des délais de livraison,
- compétitivité des prix,
- qualité du service et réactivité,
- conformité administrative et contractuelle,
- et capacité de flexibilité face aux imprévus.

La performance des fournisseurs est évaluée de manière continue selon leur capacité à respecter les engagements en termes de qualité, de délais et de conformité.

La CSCEC dispose également d'une **base de données fournisseurs intégrée au système d'achats**, permettant un suivi structuré et une capitalisation des expériences passées.

Enfin, la gestion des relations fournisseurs est assurée par une équipe dédiée, chargée du maintien du contact, des visites d'usine, des négociations contractuelles, de la mise en place des contrats-cadres et de la gestion des éventuels litiges.

2.4 Processus d'importation

La chaîne logistique internationale de la CSCEC repose sur un processus structuré impliquant plusieurs acteurs internes et externes, intervenant de manière coordonnée depuis la validation de la commande jusqu'à la livraison finale des marchandises sur les sites des projets.

a) Transition vers la phase d'importation et rôle du service export

Après validation de la commande par le service achats, le dossier est transmis au service export, marquant ainsi le passage de la phase d'approvisionnement à la phase logistique internationale.

Ce service intervient notamment dans la vérification du mandat d'importation ainsi que dans le contrôle des documents commerciaux transmis par les fournisseurs.

Dans ce dispositif, Beyond Construction, filiale du groupe CSCEC basée en France, joue un rôle de distributeur international facilitant l'accès à certains équipements et fournisseurs. Toutefois, la gestion opérationnelle de la phase d'exportation, incluant la préparation documentaire, la coordination logistique et les formalités administratives, reste assurée par l'agent export de la CSCEC, qui constitue l'acteur central de cette étape.

b) Consultation des transitaires et organisation du transport

L'agent export procède ensuite à la consultation des transitaires afin de sélectionner le prestataire logistique le plus adapté aux exigences du projet.

Cette sélection repose sur une analyse comparative des offres selon plusieurs critères essentiels, notamment les coûts de transport, les délais d'acheminement, la fiabilité du prestataire ainsi que la qualité des services proposés.

Une fois le transitaire retenu, celui-ci collabore étroitement avec l'équipe export pour la préparation des documents d'expédition, à savoir la facture commerciale, le packing list, le bill of lading (BL) ou la lettre de transport aérien (LTA), le certificat d'origine ainsi que le certificat de conformité, auxquels peuvent s'ajouter d'autres documents exigés selon le pays de destination.

c) Vérification documentaire et préparation de l'importation

Avant l'expédition, l'ensemble des documents transmis par le fournisseur fait l'objet d'une vérification visant à garantir leur conformité.

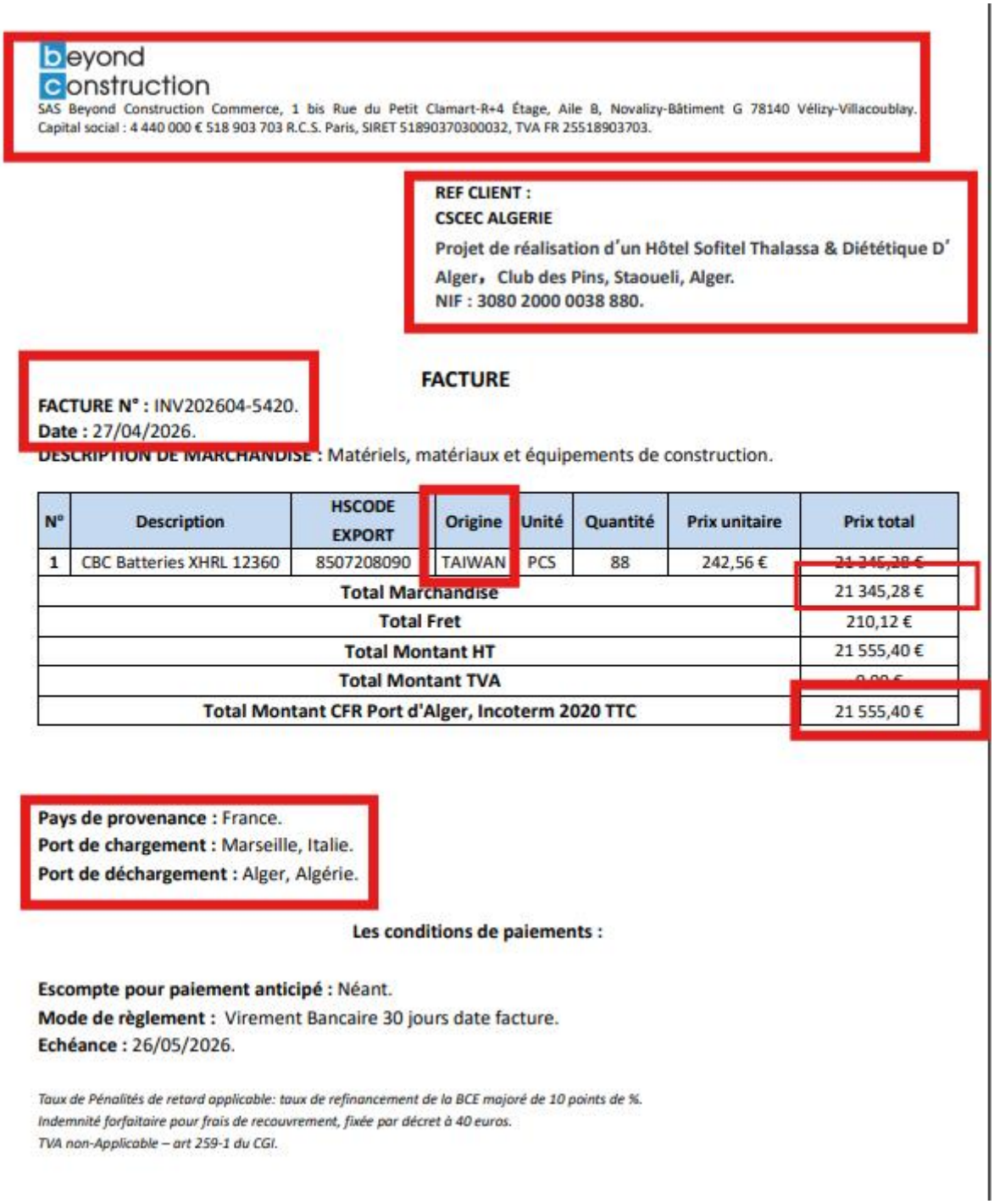
Le dossier est ensuite transmis au service import, qui réalise un contrôle complémentaire portant sur la conformité documentaire, la vérification des codes douaniers (HS Code), les autorisations d'importation ainsi que les exigences réglementaires spécifiques.

Le HS Code (Harmonized System Code) étant un code international standardisé permettant d'identifier de manière précise chaque produit dans le commerce international. Il est utilisé par les administrations douanières afin de déterminer les droits de douane applicables, les taxes éventuelles ainsi que les réglementations associées.

Dans le cadre de la CSCEC, ce code constitue un élément essentiel garantissant la conformité des équipements importés aux exigences douanières et réglementaires du pays de destination.

Ce contrôle de conformité documentaire peut être illustré par les figures ci-dessous, qui présentent des extraits de documents d'importation. Ces derniers permettent de vérifier la cohérence des informations essentielles, telles que les dates, les numéros de proforma, les quantités, les désignations des produits et les prix, afin de garantir l'exactitude du dossier d'importation.

Figure N°3.4: Exemple de facture



beyond
construction
SAS Beyond Construction Commerce, 1 bis Rue du Petit Clamart-R+4 Étage, Aile B, Novalizy-Bâtiment G 78140 Vélizy-Villacoublay.
Capital social : 4 440 000 € 518 903 703 R.C.S. Paris, SIRET 51890370300032, TVA FR 25518903703.

REF CLIENT :
CSCEC ALGERIE
Projet de réalisation d'un Hôtel Sofitel Thalassa & Diététique D'
Alger, Club des Pins, Staoueli, Alger.
NIF : 3080 2000 0038 880.

FACTURE

FACTURE N° : INV202604-5420.
Date : 27/04/2026.
DESCRIPTION DE MARCHANDISE : Matériels, matériaux et équipements de construction.

N°	Description	HSCODE EXPORT	Origine	Unité	Quantité	Prix unitaire	Prix total
1	CBC Batteries XHRL 12360	8507208090	TAIWAN	PCS	88	242,56 €	21 345,28 €
Total Marchandise							21 345,28 €
Total Fret							210,12 €
Total Montant HT							21 555,40 €
Total Montant TVA							0,00 €
Total Montant CFR Port d'Alger, Incoterm 2020 TTC							21 555,40 €

Pays de provenance : France.
Port de chargement : Marseille, Italie.
Port de déchargement : Alger, Algérie.

Les conditions de paiements :

Escompte pour paiement anticipé : Néant.
Mode de règlement : Virement Bancaire 30 jours date facture.
Echéance : 26/05/2026.

Taux de Pénalités de retard applicable: taux de refinancement de la BCE majoré de 10 points de %.
Indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement, fixée par décret à 40 euros.
TVA non-Applicable – art 259-1 du CGI.

Source: Documents fournis par l'entreprise

Figure N°3.5: Exemple de liste de colisage

beyond
construction
SAS Beyond Construction Commerce, 1 bis Rue du Petit Clamart-R+4 Étage, Aile B, Novalizy-Bâtiment G 78140 Vélizy-Villacoublay.
Capital social : 4 440 000 € 518 903 703 R.C.S. Paris, SIRET 51890370300032, TVA FR 25518903703.

REF CLIENT :
CSCEC ALGERIE
Projet de réalisation d'un Hôtel Sofitel Thalassa & Diététique D'
Alger, Club des Pins, Staoueli, Alger
NIF : 3080 2000 0038 880.

Liste de Colisage

FACTURE N° : INV202604-5420.
Date : 27/04/2026.
DESCRIPTION DE MARCHANDISE : Matériels, matériaux et équipements de construction.

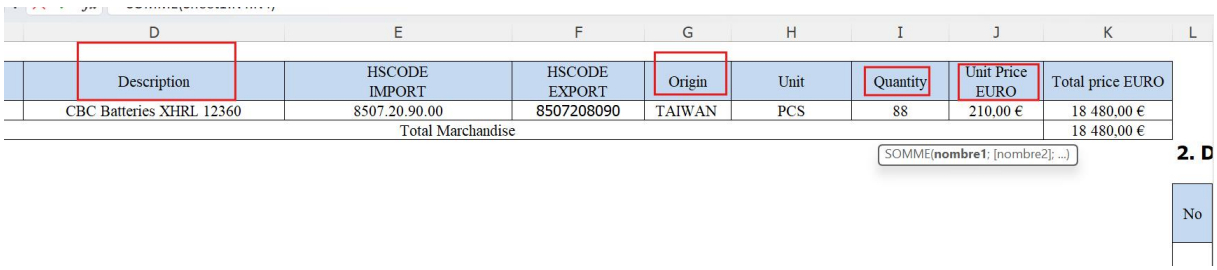
N°	Description	Type de colisage	Quantité	Quantité de colisage	Dimensions Mm	Total poids net	Total poids brut
1	CBC Batteries XHRL 12360	Palette	88	3	1200 X 800 X 770	2494,00	2554,00
Total				3	/	2494,00	2554,00

Résumé :

Total poids brut: 2 554,00 kg.
Total poids net: 2 494,00 kg
Total nombre de package : 03 Palettes.

Source: Documents fournis par l'entreprise

Figure N°3.6: Exemple de liste des prix détaillée



	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	Description	HSCODE IMPORT	HSCODE EXPORT	Origin	Unit	Quantity	Unit Price EURO	Total price EURO	
	CBC Batteries XHRL 12360	8507.20.90.00	8507208090	TAIWAN	PCS	88	210,00 €	18 480,00 €	
	Total Marchandise							18 480,00 €	

SOMME(**nombre1**; [nombre2]; ...)

2. D

No

Source : documents fournis par l'entreprise

L'analyse croisée de quelques documents d'importation, à savoir le certificat de conformité, la facture commerciale et la liste de colisage, met en évidence une parfaite cohérence des informations essentielles. En effet, ces documents présentent la même adresse, la même date ainsi que le même numéro de facture (INV202604-5420). De plus, la désignation du produit est identique sur l'ensemble des supports, à savoir « CBC Batteries XHRL 12360 », d'origine Taiwan, conditionnées en 3 palettes. Les poids total brut (2554 kg) et net (2494 kg) sont également concordants, tout comme le code HS (8507208090). Cette cohérence documentaire confirme la fiabilité des informations transmises et la conformité du dossier d'importation

- **Documents et exigences selon le statut juridique**

Les documents requis varient selon la nature juridique de l'entité importatrice.

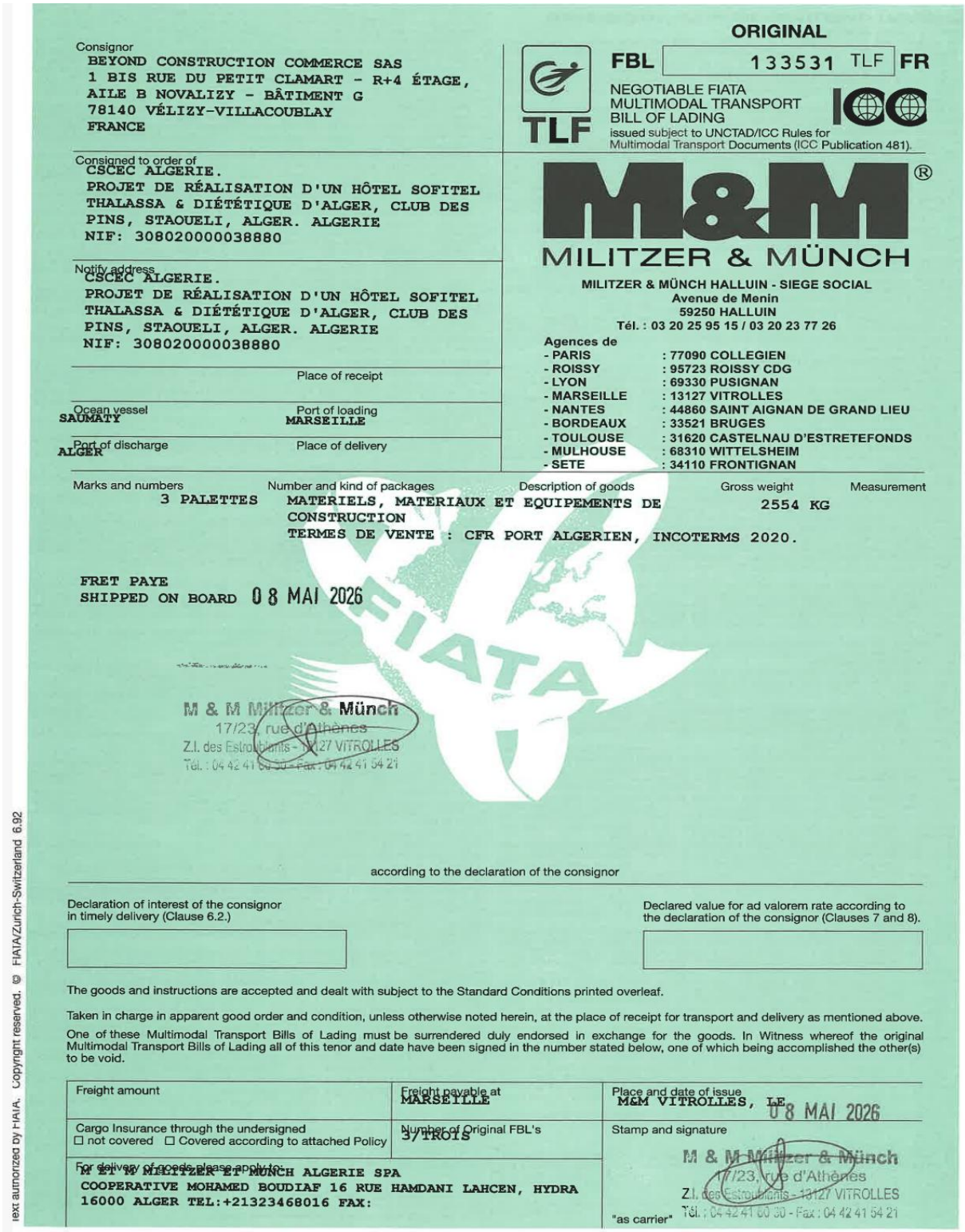
- **CSCEC Algérie (entité de droit étranger)**

Les documents exigés sont :

- Facture commerciale
- Liste de colisage
- EUR.1
- Certificat de conformité (CC)
- Bill of Lading (BL) ou Lettre de Transport Aérien (LTA)
- Autorisations d'importation selon le HS Code
- Attestation du Maître d'Ouvrage (ATMO), obligatoire pour la validation du projet

Quelques documents peuvent être illustrés ci-dessous

Figure N°3.7: Exemple de Bill of lading



ORIGINAL

Consignor
BEYOND CONSTRUCTION COMMERCE SAS
1 BIS RUE DU PETIT CLAMART - R+4 ÉTAGE,
AILE B NOVALIZY - BÂTIMENT G
78140 VÉLIZY-VILLACOUBLAY
FRANCE

TLF

FBL 133531 TLF FR

NEGOTIABLE FIATA MULTIMODAL TRANSPORT BILL OF LADING
issued subject to UNCTAD/ICC Rules for Multimodal Transport Documents (ICC Publication 481).

Consigned to order of
CSCEC ALGERIE.
PROJET DE RÉALISATION D'UN HÔTEL SOFITEL THALASSA & DIÉTÉTIQUE D'ALGER, CLUB DES PINS, STAOUELI, ALGER. ALGERIE
NIF: 308020000038880

Notify address
CSCEC ALGERIE.
PROJET DE RÉALISATION D'UN HÔTEL SOFITEL THALASSA & DIÉTÉTIQUE D'ALGER, CLUB DES PINS, STAOUELI, ALGER. ALGERIE
NIF: 308020000038880

M&M MILITZER & MÜNCH

MILITZER & MÜNCH HALLUIN - SIEGE SOCIAL
Avenue de Menin
59250 HALLUIN
Tél. : 03 20 25 95 15 / 03 20 23 77 26

Agences de
- PARIS : 77090 COLLEGIEN
- ROISSY : 95723 ROISSY CDG
- LYON : 69330 PUSIGNAN
- MARSEILLE : 13127 VITROLLES
- NANTES : 44860 SAINT AIGNAN DE GRAND LIEU
- BORDEAUX : 33521 BRUGES
- TOULOUSE : 31620 CASTELNAU D'ESTRETEFONDS
- MULHOUSE : 68310 WITTELSHEIM
- SETE : 34110 FRONTIGNAN

Place of receipt

Ocean vessel: SAUMATY
Port of loading: MARSEILLE

Port of discharge: ALGER
Place of delivery

Marks and numbers	Number and kind of packages	Description of goods	Gross weight	Measurement
3 PALETTES		MATERIELS, MATERIAUX ET EQUIPEMENTS DE CONSTRUCTION	2554 KG	

TERMES DE VENTE : CFR PORT ALGERIEN, INCOTERMS 2020.

FRET PAYE
SHIPPED ON BOARD 08 MAI 2026

M & M Militzer & Münch
17/23, rue d'Athènes
Z.I. des Estroublans - 13127 VITROLLES
Tél. : 04 42 41 60 30 - Fax : 04 42 41 54 21

according to the declaration of the consignor

Declaration of interest of the consignor in timely delivery (Clause 6.2.)

Declared value for ad valorem rate according to the declaration of the consignor (Clauses 7 and 8).

The goods and instructions are accepted and dealt with subject to the Standard Conditions printed overleaf.

Taken in charge in apparent good order and condition, unless otherwise noted herein, at the place of receipt for transport and delivery as mentioned above.

One of these Multimodal Transport Bills of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods. In Witness whereof the original Multimodal Transport Bills of Lading all of this tenor and date have been signed in the number stated below, one of which being accomplished the other(s) to be void.

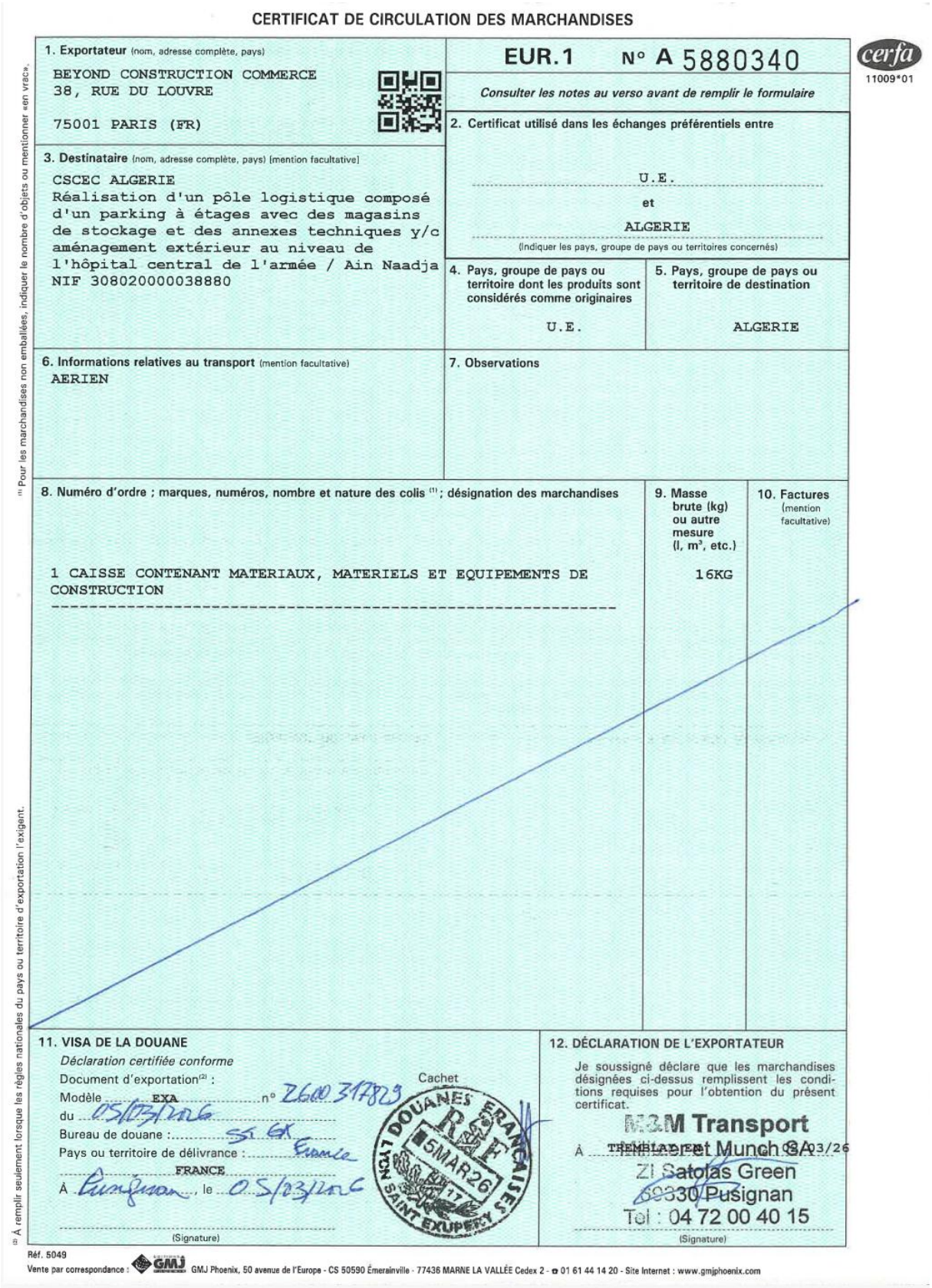
Freight amount	Freight payable at MARSEILLE	Place and date of issue M&M VITROLLES, LE 08 MAI 2026
Cargo Insurance through the undersigned ☐ not covered ☐ Covered according to attached Policy	Number of Original FBL's 3/TROIS	Stamp and signature
For delivery of goods please apply to: M ET M MILITZER ET MUNCH ALGERIE SPA COOPERATIVE MOHAMED BOUDIAF 16 RUE HAMDANI LAHCEN, HYDRA 16000 ALGER TEL:+21323468016 FAX:		"as carrier"

M & M Militzer & Münch
17/23, rue d'Athènes
Z.I. des Estroublans - 13127 VITROLLES
Tél. : 04 42 41 60 30 - Fax : 04 42 41 54 21

Text authorized by FIATA. Copyright reserved. © FIATA/Zurich-Switzerland 6.92

Source : documents fournis par l'entreprise

Figure N°3.8: Exemple de certificat EUR1



CERTIFICAT DE CIRCULATION DES MARCHANDISES

EUR.1 N° A 5880340

cerfa 11009*01

Consulter les notes au verso avant de remplir le formulaire

1. Exportateur (nom, adresse complète, pays)
BEYOND CONSTRUCTION COMMERCE
38, RUE DU LOUVRE
75001 PARIS (FR)

2. Certificat utilisé dans les échanges préférentiels entre
U.E.
et
ALGERIE
(Indiquer les pays, groupe de pays ou territoires concernés)

3. Destinataire (nom, adresse complète, pays) (mention facultative)
CSCEC ALGERIE
Réalisation d'un pôle logistique composé d'un parking à étages avec des magasins de stockage et des annexes techniques y/c aménagement extérieur au niveau de l'hôpital central de l'armée / Ain Naadja
NIF 308020000038880

4. Pays, groupe de pays ou territoire dont les produits sont considérés comme originaires
U.E.

5. Pays, groupe de pays ou territoire de destination
ALGERIE

6. Informations relatives au transport (mention facultative)
AERIEN

7. Observations

8. Numéro d'ordre ; marques, numéros, nombre et nature des colis [1] ; désignation des marchandises	9. Masse brute (kg) ou autre mesure (l, m³, etc.)	10. Factures (mention facultative)
1 CAISSE CONTENANT MATERIAUX, MATERIELS ET EQUIPEMENTS DE CONSTRUCTION	16KG	

11. VISA DE LA DOUANE
Déclaration certifiée conforme
Document d'exportation[2] :
Modèle EXA n° 2600 317829
du 05/03/2026
Bureau de douane : SS GX
Pays ou territoire de délivrance : France
FRANCE
À Pusignan, le 05/03/2026
(Signature)

Cachet
DOUANES FRANÇAISES LYON SAINT EXUPERY R&F 5MAR26 17

12. DÉCLARATION DE L'EXPORTATEUR
Je soussigné déclare que les marchandises désignées ci-dessus remplissent les conditions requises pour l'obtention du présent certificat.
M&M Transport
À TREMBLAY EN 08/03/26
Trimbler et Munch SA
ZI Satolas Green
69330 Pusignan
Tel : 04 72 00 40 15
(Signature)

[1] Pour les marchandises non emballées, indiquer le nombre d'objets ou mentionner «en vrac».
[2] À remplir seulement lorsque les règles nationales du pays ou territoire d'exportation l'exigent.

Réf. 5049
Vente par correspondance : GMJ Phoenix, 50 avenue de l'Europe - CS 50590 Émerainville - 77436 MARNE LA VALLÉE Cedex 2 - ☎ 01 61 44 14 20 - Site Internet : www.gmjphoenix.com

Source : documents fournis par l'entreprise

- **Sociétés de droit algérien (SPA CSCEC et HABICARE)**

Les documents comprennent :

- Facture domiciliée liée au PPI
- Liste de colisage
- Certificat d'origine
- Certificat de conformité
- EUR.1 (si applicable)
- BL ou LTA
- Autorisations d'importation (avant ou après accostage selon les cas)
- Vérification obligatoire de la présence des équipements dans la liste PPI (Programme Prévisionnel d'Importation), document réglementaire définissant les produits autorisés à l'importation dans le cadre des projets

Dans ce cadre, certaines autorisations spécifiques peuvent être requises selon la nature des équipements importés. Ces autorisations peuvent être obtenues soit après l'accostage des marchandises, soit préalablement à l'importation.

Après l'accostage, certains organismes interviennent afin de vérifier la conformité des équipements importés. À titre d'exemple, **l'ONML** (Office National de Métrologie Légale) est concerné par les équipements de mesure, de pesage ou de contrôle nécessitant une conformité aux normes métrologiques. De son côté, **l'ONDA** (Office National des Droits d'Auteur et des Droits Voisins) peut intervenir lorsque les équipements permettent la diffusion ou l'utilisation d'œuvres protégées, notamment les dispositifs audiovisuels et les systèmes de diffusion sonore ou visuelle.

Par ailleurs, certaines autorisations doivent être obtenues préalablement à l'importation. L'ARPCE (Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques) intervient pour les équipements de télécommunication, de transmission ou de communication radioélectrique. L'autorisation des mines est requise pour certains équipements industriels, matériels techniques ou produits liés au secteur minier et aux substances réglementées. Quant à l'ANF (Agence Nationale des Fréquences), elle est sollicitée pour les équipements utilisant des fréquences radioélectriques, tels que certains appareils de communication, systèmes sans fil ou équipements de transmission.

Ces autorisations complémentaires visent à garantir la conformité réglementaire des équipements importés. Toutefois, leur obtention peut complexifier le processus d'importation et nécessite une anticipation dans la planification logistique.

- **Modalités de paiement et exigences financières**

Les modalités de paiement varient selon le statut juridique de l'entité importatrice.

- **Sociétés de droit algérien (SPA CSCEC et HABICARE)**
  L'importation nécessite obligatoirement une domiciliation bancaire, condition préalable au transfert de devises vers les fournisseurs étrangers.

Les modes de paiement utilisés sont principalement :

- la remise documentaire
- la lettre de crédit (crédit documentaire)
- le transfert libre

- **CSCEC Algérie (entité de droit étranger)**
  Dans ce cas, aucune domiciliation bancaire en Algérie n'est requise, les paiements étant effectués directement via une banque étrangère.

Par ailleurs, ce type d'entité est soumis à l'obligation d'obtenir une **Attestation du Maître d'Ouvrage (ATMO)**, document indispensable validant l'autorisation d'importation dans le cadre du projet.

- **Principaux pays d'origine et régime douanier**

Les conditions douanières varient selon le pays d'origine des importations.

Les importations en provenance des pays européens bénéficient du certificat EUR1, permettant une exonération des droits de douane et de la DAPS. De même, les pays arabes peuvent bénéficier d'un certificat d'origine donnant droit aux mêmes avantages.

En revanche, les importations issues d'autres pays sont soumises au paiement des droits de douane et taxes applicables.

Certains pays sont par ailleurs exclus des opérations d'importation pour des raisons réglementaires.

Dans certains cas, lorsque l'importation est réalisée au nom du maître d'ouvrage, l'entreprise peut bénéficier d'un régime préférentiel d'importation dans le cadre des dispositifs d'investissement, notamment ceux liés à l'ANDI (Agence nationale de développement de l'Investissement).

Ce dispositif permet l'inscription des équipements dans une **liste d'investissement**, communément appelée « liste ANDI », ouvrant droit à plusieurs avantages fiscaux et douaniers, notamment :

- L'exonération des droits de douane
- L'exonération de certaines taxes (TVA, DAPS selon les cas)
- Depuis 2025, l'exonération peut également concerner la TCS (Taxe de Solidarité) pour certains équipements et projets éligibles
- La facilitation des procédures d'importation pour les équipements liés au projet

Ce régime constitue un levier important d'optimisation des coûts dans les projets de construction, en particulier pour les équipements importés à forte valeur.

- **Incoterms utilisés**

Dans les opérations internationales de la CSCEC, les Incoterms les plus utilisés sont CFR, CPT, FOB et FCA.

Ces termes commerciaux permettent de définir précisément la répartition des coûts, des risques et des responsabilités entre le fournisseur et l'acheteur tout au long du transport international.

CFR (Cost and freight) : dans ce type d'opération, le fournisseur est chargé des frais de transport jusqu'au port de destination convenu, ce qui permet à la CSCEC de recevoir les marchandises dans des conditions optimales.

CPT (Carriage paid to): cet Incoterm s'applique lorsque le fournisseur couvre les frais de transport jusqu'à l'endroit convenu , tandis que les risques sont transférés dès que les marchandises sont remises au premier transporteur.

FOB (Free on board): couramment utilisé pour le transport maritime, il stipule que le fournisseur demeure responsable des marchandises jusqu'à leur chargement sur le navire, après quoi les risques sont transférés à la CSCEC.

FCA (Free carrier): cet Incoterm permet à la CSCEC de choisir le transporteur chargé de l'acheminement des marchandises, offrant ainsi une plus grande flexibilité dans la gestion logistique et le suivi des expéditions.

e) Arrivée des marchandises et opérations portuaires

Après l'expédition, les marchandises sont acheminées vers le port ou l'aéroport de destination. À l'arrivée du navire ou du vol, la compagnie maritime ou aérienne procède à l'établissement du manifeste de cargaison dans le système ALCES. Les opérations de débarquement des conteneurs ou des colis sont ensuite réalisées au niveau des infrastructures portuaires ou de la zone cargo.

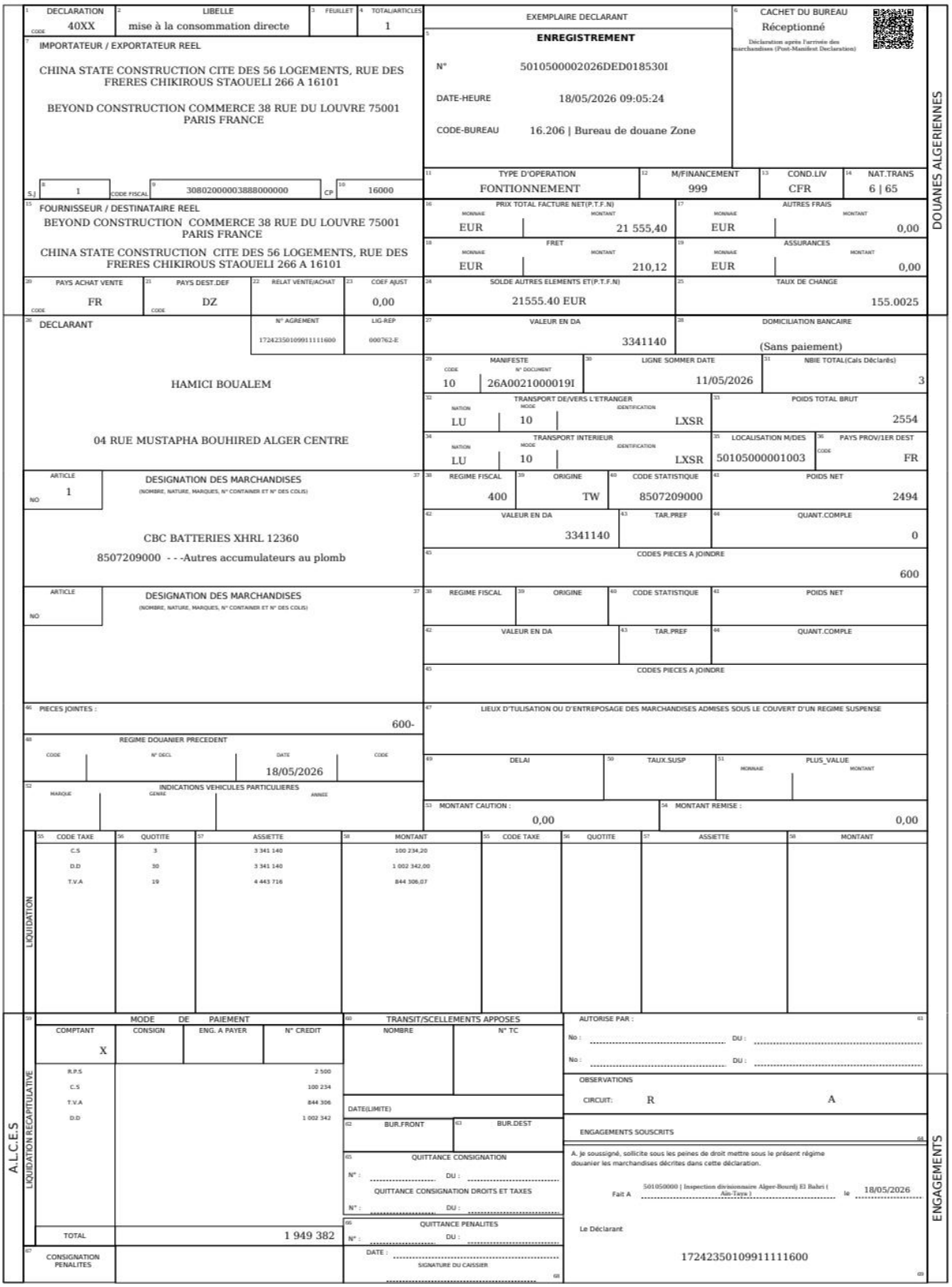
Par la suite, le CRN (Cargo Reference Number) est enregistré dans le système ALCES afin d'assurer la traçabilité et le suivi administratif de l'opération. Le chargé import transmet ensuite le dossier d'importation complet au transitaire local, chargé de la prise en charge des formalités douanières et logistiques.

Après contrôle et validation du dossier par les services des douanes, la procédure de dédouanement est engagée en vue de l'enlèvement et de la mise à disposition des marchandises.

f) Procédure de dédouanement

Le transitaire engage ensuite la procédure de dédouanement. Celle-ci comprend l'établissement de la déclaration en douane à travers le système d'information douanier. Le document auparavant désigné sous l'appellation D10 dans le système SIGAD est désormais appelé DED (Déclaration en Détail) et illustré ci-dessous

Figure N°3.9: Exemple de D10



DOUANES ALGERIENNES

1 DECLARATION CODE	40XX	2 LIBELLE	mise à la consommation directe
3 FEUILLET		4 TOTALARTICLES	1

EXEMPLAIRE DECLARANT

ENREGISTREMENT

5 N° 5010500002026DED018530I

DATE-HEURE 18/05/2026 09:05:24

CODE-BUREAU 16.206 | Bureau de douane Zone

6 CACHET DU BUREAU: Réceptionné

Déclaration après l'arrivée des marchandises (Post-Manifest Declaration)

7 IMPORTATEUR / EXPORTATEUR REEL

CHINA STATE CONSTRUCTION CITE DES 56 LOGEMENTS, RUE DES FRERES CHIKIROUS STAOUELI 266 A 16101

BEYOND CONSTRUCTION COMMERCE 38 RUE DU LOUVRE 75001 PARIS FRANCE

8 SJ	1	9 CODE FISCAL	308020000038880000000	10 CP	16000		
11 TYPE D'OPERATION	FONTIONNEMENT	12 M/FINANCEMENT	999	13 COND.LIV	CFR	14 NAT.TRANS	6 | 65

15 FOURNISSEUR / DESTINATAIRE REEL

BEYOND CONSTRUCTION COMMERCE 38 RUE DU LOUVRE 75001 PARIS FRANCE

CHINA STATE CONSTRUCTION CITE DES 56 LOGEMENTS, RUE DES FRERES CHIKIROUS STAOUELI 266 A 16101

16 PRIX TOTAL FACTURE NET(P.T.F.N) MONNAIE	EUR	MONTANT	21 555,40	17 AUTRES FRAIS MONNAIE	EUR	MONTANT	0,00
18 FRET MONNAIE	EUR	MONTANT	210,12	19 ASSURANCES MONNAIE	EUR	MONTANT	0,00

20 PAYS ACHAT VENTE CODE	FR	21 PAYS DEST.DEF CODE	DZ	22 RELAT VENTE/ACHAT		23 COEF AJUST	0,00
24 SOLDE AUTRES ELEMENTS ET(P.T.F.N)	21555.40 EUR			25 TAUX DE CHANGE			155.0025

26 DECLARANT

HAMICI BOUALEM

04 RUE MUSTAPHA BOUHIRED ALGER CENTRE

N° AGREMENT	17242350109911111600	LIG-REP	000762-E
27 VALEUR EN DA	3341140	28 DOMICILIATION BANCAIRE	(Sans paiement)

29 MANIFESTE CODE	10	N° DOCUMENT	26A00210000019I	30 LIGNE SOMMER DATE	11/05/2026	31 NBIE TOTAL(Cals Déclarés)	3
32 TRANSPORT DE/VERS L'ETRANGER NATION	LU	MODE	10	IDENTIFICATION	LXSR	33 POIDS TOTAL BRUT	2554
34 TRANSPORT INTERIEUR NATION	LU	MODE	10	IDENTIFICATION	LXSR	35 LOCALISATION M/DES	50105000001003
36 PAYS PROV/1ER DEST CODE	FR						

ARTICLE NO 1 — 37 DESIGNATION DES MARCHANDISES (NOMBRE, NATURE, MARQUES, N° CONTAINER ET N° DES COLIS)

CBC BATTERIES XHRL 12360

8507209000 - - -Autres accumulateurs au plomb

38 REGIME FISCAL	400	39 ORIGINE	TW	40 CODE STATISTIQUE	8507209000	41 POIDS NET	2494
42 VALEUR EN DA	3341140	43 TAR.PREF		44 QUANT.COMPLE	0		
45 CODES PIECES A JOINDRE	600						

ARTICLE NO — 37 DESIGNATION DES MARCHANDISES (NOMBRE, NATURE, MARQUES, N° CONTAINER ET N° DES COLIS)

38 REGIME FISCAL		39 ORIGINE		40 CODE STATISTIQUE		41 POIDS NET	
42 VALEUR EN DA		43 TAR.PREF		44 QUANT.COMPLE			
45 CODES PIECES A JOINDRE							

46 PIECES JOINTES :	600-
47 LIEUX D'TULISATION OU D'ENTREPOSAGE DES MARCHANDISES ADMISES SOUS LE COUVERT D'UN REGIME SUSPENSE	
48 REGIME DOUANIER PRECEDENT CODE / N° DECL / DATE / CODE	18/05/2026
49 DELAI / 50 TAUX.SUSP / 51 PLUS_VALUE MONNAIE / MONTANT	
52 INDICATIONS VEHICULES PARTICULIERES MARQUE / GENRE / ANNEE	
53 MONTANT CAUTION :	0,00
54 MONTANT REMISE :	0,00

LIQUIDATION

55 CODE TAXE	56 QUOTITE	57 ASSIETTE	58 MONTANT
C.S	3	3 341 140	100 234,20
D.D	30	3 341 140	1 002 342,00
T.V.A	19	4 443 716	844 306,07

55 CODE TAXE	56 QUOTITE	57 ASSIETTE	58 MONTANT

A.L.C.E.S

59 MODE DE PAIEMENT

COMPTANT	CONSIGN	ENG. A PAYER	N° CREDIT
X			

LIQUIDATION RECAPITULATIVE

R.P.S	2 500
C.S	100 234
T.V.A	844 306
D.D	1 002 342
TOTAL	1 949 382

67 CONSIGNATION PENALITES

60 TRANSIT/SCELLEMENTS APPOSES

NOMBRE	N° TC

DATE(LIMITE)

62 BUR.FRONT — 63 BUR.DEST

65 QUITTANCE CONSIGNATION N° : DU :

QUITTANCE CONSIGNATION DROITS ET TAXES N° : DU :

66 QUITTANCE PENALITES N° : DU :

DATE :

SIGNATURE DU CAISSIER 68

61 AUTORISE PAR : No : DU : No : DU :

OBSERVATIONS

CIRCUIT: R A

ENGAGEMENTS SOUSCRITS 64

A, je soussigné, sollicite sous les peines de droit mettre sous le présent régime douanier les marchandises décrites dans cette déclaration.

Fait A 501050000 | Inspection divisionnaire Alger-Bourdj El Bahri (Ain-Taya) le 18/05/2026

Le Déclarant

17242350109911111600 69

ENGAGEMENTS

Source : documents fournis par l'entreprise

- Les modalités de déclaration varient selon le mode de transport et le type d'expédition :
- En FCL (Full Container Load), la déclaration est effectuée directement au port d'Alger, avec un traitement qui intervient généralement dès l'accostage et permet d'engager rapidement la procédure de dédouanement (environ 12 jours pour l'ensemble des opérations jusqu'à l'enlèvement).
- En LCL (Less than Container Load), la déclaration intervient après les opérations de dépotage et de groupage des marchandises, généralement réalisées dans un délai de 2 à 4 jours. Le traitement global du dossier et les opérations de dédouanement nécessitent ensuite environ 12 jours supplémentaires.
- Pour le fret aérien, la déclaration est réalisée directement après l'arrivée des marchandises, avant leur transfert vers un entrepôt sous douane. Le délai global pour les formalités de dédouanement et l'enlèvement des marchandises varie généralement entre 8 et 12 jours.

Après l'enregistrement de la déclaration, les services des douanes procèdent à l'affectation du circuit de contrôle (vert, orange ou rouge) selon le niveau de contrôle requis.

Lors du contrôle douanier, les agents vérifient notamment la quantité, l'origine, l'emballage et la conformité des marchandises, ainsi que la cohérence du HS Code, des autorisations administratives et des exigences techniques applicables. Pour certains équipements ou marchandises à forte valeur, l'intervention d'un expert peut être sollicitée afin de procéder à une expertise technique complémentaire.

Après vérification de la conformité entre les documents et les marchandises, la liquidation des droits et taxes est effectuée par l'inspecteur des douanes, puis validée par l'Inspecteur Principal des Opérations Commerciales (IPOC), avant le paiement des droits et taxes douanières et la mainlevée des marchandises.

g) Livraison et traitement post-importation

Une fois le dédouanement finalisé, les marchandises sont libérées et livrées aux projets.

(Dans le cas de transport en FCL , il y a obligation de restitution de conteneurs.)

Enfin, le transitaire transmet sa facture finale, les frais sont vérifiés et validés, les données sont intégrées dans les systèmes internes (achats et finance), puis le dossier est archivé après paiement des prestations.

Section 3 : Analyse de l'influence sur la performance des projets

3.1. Contraintes et limites du système d'approvisionnement

L'analyse du processus d'approvisionnement international met en évidence un ensemble de contraintes structurelles, réglementaires et organisationnelles qui influencent directement la performance des projets, notamment dans le contexte algérien caractérisé par un environnement fortement encadré.

Contraintes réglementaires

Le cadre réglementaire algérien constitue un facteur déterminant dans la gestion des approvisionnements internationaux. Il se distingue par :

- La restriction de certains produits à l'importation (ex : marbre, céramique), dans une logique de protection de la production locale
- Un contrôle strict des opérations en devises, ralentissant les transactions internationales
- L'obligation de domiciliation bancaire avec validation préalable (PPI)
- Une dépendance aux évolutions fréquentes de la réglementation douanière

Ces contraintes engendrent un allongement significatif des délais administratifs et réduisent la flexibilité des acheteurs.

Si ces mesures répondent à des objectifs macroéconomiques légitimes, elles introduisent une incertitude opérationnelle élevée. Cette instabilité réglementaire limite la capacité d'anticipation des entreprises et réduit l'efficacité des stratégies d'approvisionnement international, en particulier dans des projets où les délais sont critiques.

- **Blocages administratifs**

Les opérations d'importation sont également exposées à divers blocages administratifs, tels que :

- Le blocage du NIF de l'importateur suite à des contrôles

- L'inadéquation entre le registre de commerce (RC) et la nature des produits importés
- Les retards dans le traitement des dossiers de domiciliation

Influence :

Ces dysfonctionnements peuvent entraîner une interruption temporaire du processus d'approvisionnement, créant un effet domino sur les activités du chantier.

Ces blocages traduisent un manque d'alignement entre les exigences administratives et les réalités opérationnelles des entreprises, ce qui révèle une faiblesse structurelle du système.

▪ **Contraintes organisationnelles et hiérarchiques**

Le fonctionnement interne des entreprises est souvent caractérisé par :

- Une forte centralisation des décisions
- Une multiplication des niveaux de validation
- Une faible autonomie des acheteurs

Ce modèle organisationnel réduit considérablement la réactivité face aux aléas du terrain. Dans un environnement projet marqué par l'urgence et l'incertitude, cette rigidité constitue un frein à la performance. Elle empêche notamment la mise en place de stratégies d'achat agiles et adaptatives.

▪ **Contraintes pour les acheteurs**

Les acheteurs évoluent dans un environnement complexe marqué par :

- Un accès limité à des fournisseurs internationaux fiables
- Une double contrainte de réduction des coûts et des délais
- Une gestion technique des Incoterms et des opérations logistiques

Par exemple :

- En FOB, la gestion du fret en devises complique les opérations

- En CFR, le contrôle du fournisseur devient crucial pour éviter les risques de non-conformité

Le rôle de l'acheteur dépasse désormais la simple fonction d'achat pour intégrer une dimension stratégique et logistique. Toutefois, le manque de moyens et d'outils peut limiter son efficacité.

▪ **Problèmes de coordination**

Le processus d'approvisionnement implique une multiplicité d'acteurs (acheteurs, logisticiens, fournisseurs, transitaires, douanes), ce qui entraîne :

- Des défaillances de communication
- Un manque de synchronisation
- Des erreurs documentaires

Influence :
Ces dysfonctionnements peuvent générer des retards, des surcoûts et des risques de non-conformité.

L'absence d'un système d'information intégré ou d'une coordination efficace constitue une faiblesse majeure, limitant la fluidité de la chaîne d'approvisionnement.

3.2. Gestion des risques logistiques

L'approvisionnement international expose les projets à une diversité de risques susceptibles d'affecter leur performance.

▪ **Typologie des risques**

- Retards logistiques (transport maritime, congestion portuaire)
- Risques douaniers (blocage, non-conformité documentaire)
- Risques fournisseurs (retards, qualité insuffisante)
- Risque de change (fluctuation des devises)

- Risques contractuels liés aux Incoterms

Le risque de change est particulièrement critique dans un contexte de restriction des devises, car il influence directement le coût total d'acquisition et peut entraîner des dépassements budgétaires importants.

▪ **Outils de gestion des risques**

Pour limiter ces risques, plusieurs mécanismes sont mobilisés :

- Mise en concurrence des fournisseurs
- Suivi logistique renforcé
- Collaboration avec des transitaires spécialisés
- Contrôle documentaire rigoureux
- Inspection qualité avant et aprés expédition

Bien que ces outils soient efficaces, leur mise en œuvre reste souvent réactive plutôt que proactive, ce qui limite leur influence sur la prévention des risques.

▪ **Plans de contingence**

Les entreprises adoptent plusieurs mesures pour sécuriser leurs approvisionnements :

- Intégration de délais de sécurité
- Diversification des fournisseurs
- Anticipation des procédures administratives
- Externalisation logistique

Ces stratégies permettent de réduire la vulnérabilité des projets, mais impliquent souvent des coûts supplémentaires.

3.3 Analyse de l'influence de la stratégie d'approvisionnement international de la CSCEC sur la performance des projets

La performance des projets de construction au sein de la CSCEC dépend fortement de l'efficacité de la stratégie d'approvisionnement international. Cette performance est le résultat d'un processus intégré impliquant l'ensemble des acteurs du service achats, notamment les acheteurs, l'équipe logistique, les transitaires et les intervenants opérationnels. Ainsi, toute défaillance au niveau d'un maillon de cette chaîne peut affecter l'ensemble du processus et, par conséquent, la performance globale du projet.

▪ **Influence sur les coûts**

Les décisions d'achat jouent un rôle déterminant dans la maîtrise des coûts des projets. Une stratégie d'approvisionnement efficace permet de réduire les coûts grâce à la mise en concurrence des fournisseurs, d'optimiser le coût total d'acquisition et de bénéficier de conditions contractuelles avantageuses.

Cependant, ces gains peuvent être influencés par plusieurs facteurs, tels que les coûts logistiques internationaux, les droits de douane et les fluctuations des taux de change.

Illustration – Cas de la Grande Mosquée

Dans le cadre du projet de la Grande Mosquée, une consultation a été menée pour l'acquisition de cylindres auprès de deux fournisseurs : un fournisseur français **Thirard** et un fournisseur algérien **(AGE – marque DOME).**

L'analyse comparative des offres en DDP (HT) a révélé un écart significatif :

- Fournisseur français : **3 937 520,20 DZD**
- Fournisseur local : **8 361 166,10 DZD**

Tableau 3.3 : Tableau de comparaison des offres partie commerciale

类别 Catégorie	项目 Désignation	编号 N.	计算公式及税费 Formule de calculation et taux de taxe	法国供应商（Thirard） Fournisseur français (Thirard)	本地供应商（AGE – DOME） Fournisseur local (AGE – DOME)	备注 Remarque
商务-Commerciales	报价是否完整 Offre complète ou non		/	oui	oui	
	货物原值 Exw（合同币种） La valeur de l'offre EXW	A		20,910.66 €	8,361,166.10 DZD	
	出口港杂费（实际支付币种） Frais portuaires d'export	B1	LCL	738.00 €	/	
	运输费（实际支付币种） Frais de transport	B2		468.50 €	/	
	出口管理费（海员或海拓） Frais d'agence de Beyond ou HAITUO	B3		2,091.07 €	/	
	到岸价CFR（第纳尔） Prix CFR (Dinar)	C	C=A+B1+B2+B3	3,686,912.82 DZD	8,361,166.10 DZD	
	出口退税（中国发运） Détaxation (expédié en Chine)	D		/	/	
	关税 Droit de Douane	E	E=C*Taux de taxe	- DZD	/	
商务-Commerciales	EUR1\阿盟减免后的关税 DD avec EUR1\DCP	F	F=C*Taux de taxe avec EUR1/DCP	0.00	/	
	团结税 TCS	G	G=C*3%	110,607.38 DZD	/	
	增值税 TEE	H	H=[C+E(F)+G+I+J]* Taux de taxe	/	/	
	DAPS	I	I=C*Taux de taxe	/	/	
	内陆消费税 TIC	J	J=[C+E(F)+G+H+I]* Taux de taxe	/	/	
	进口杂费 Frais portuaires d'import	K1		140,000.00 DZD	/	
	SPA税费 Taxe et frais de SPA	K2	K2=[C+E(F)+G+H+I+J+K1]*3%	/	/	
	进口主体管理费 Frais de gestion importateur (distributeur local)	K3	K3=C*Taux	/	/	
	到场价（不含税） DDP HT	L	L=C+E(F)+G+H+I+J+K1+K2(K3)-D	3,937,520.20 DZD	8,361,166.10 DZD	
	支付方式 (LC/TT...) Mode de paiement (LC/TT...)			TT	cheque	
	付款条件 Condition de paiement			45 jours date de facturation	50% à l'avance 50% à la livraison	

Source : Documents fournis par l'entreprise

Le choix du fournisseur français s'est avéré plus avantageux, notamment grâce à l'obtention du certificat EUR.1, permettant une exonération des droits de douane et de la DAPS.

Ce cas met en évidence l'importance d'une approche en coût global , où les décisions d'achat ne reposent pas uniquement sur le prix d'achat initial, mais intègrent l'ensemble des coûts liés à l'importation.

▪ **Influence sur les délais**

Les délais d'approvisionnement constituent un facteur critique pour la réussite des projets. Ils dépendent de la qualité de la planification, du suivi des fournisseurs, ainsi que de la coordination entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

Un défaut d'anticipation peut entraîner des retards de livraison, un ralentissement du chantier, voire des pénalités contractuelles.

Illustration – Cas de la Grande Mosquée

Dans ce projet, il a été convenu que la livraison devait intervenir dans un délai de **4 semaines après la signature du bon de commande**.

Le déroulement réel a été le suivant :

- Signature du bon de commande : **17/11/2025**

Figure N°3.10: Exemple De bon de commande

10.1 Le Fournisseur devra approuver par écrit et renvoyer le bon de commande dans les 3 jours calendaires à compter de sa réception, l'accusé de réception dudit bon de commande devra porter la mention « lu et approuvé » ainsi que le cachet et la signature du représentant légal du Fournisseur.
10.2 Le bon de commande entrera en vigueur à compter de la signature et l'apposition du cachet par les deux Parties.

11. Annexes :

- Fiche technique
- Proforma N° 1424193 du 21/10/2025
- Proforma N°1424259 du 21/10/2025
- Proforma N° 1424312 du 21/10/2025
- Proforma N° 1424376 du 21/10/2025
- Proforma N° 1436159 du 21/10/2025
- Proforma N° 1436169 du 21/10/2025
- Proforma N° 1436208 du 21/10/2025

L'Acheteur :

Signature et cachet :

Date :

Le Fournisseur :

THIRARD SAS

Signature et cachet :

THIRARD
45 rue Jean Jaures - BP N° 00004
THIRARD S.A.S. - siret 615 780 695 00019

17/11/2025

Source : Documents fournis par l'entreprise

- Accostage au port d'Alger : **07/12/2025**

Figure N°3.11: Exemple D'avis d'arrivée



M&M MILITZER & MÜNCH

AVIS D'ARRIVEE ALG/503111

ALGER, le 10/12/2025

M ET M MILITZER ET MUNCH SPA
Agence de ALGER
COOPERATIVE MOHAMED BOUDIAF
16 RUE HAMDANI LAHCEN, 1ER ETAGE
HYDRA
DZ-16000 ALGER

CSCEC ALGERIE PROJET DE LA GRANDE
MOSQUEE (DJAMAA EL DJAZAIR)
ROUTE DE L'AEROPORT, LES DUNE BP139,
MOHAMMADIA
NIF: 308020000038880
DZ-16130 ALGER

N/Référence :	G721/50069/00005	Départ :	ROISSY CDG, le 01/12/2025
Navire :		Arrivée :	AEROPORT D ALGE, le 07/12/2025
MRN/CRN/Groupe	25B0001005509ICA/0016/0005	Conteneur :	n°
Réf. correspondant:	A159/50107/00005	Entrepôt dégroupage	AIR ALGERIE
N° F.B.L. :	25500769	Dangereux :	NON

Marchandises : COLIS DE MATERIELS, MATERIAUX ET EQUIPEMENTS
1 colis - Poids : 50.00 KG - Volume : 0.269 m3

Expéditeur :

TOTAL PRESTATION HT (DZD)	1,00
TOTAL DEBOURS HT (DZD)	0,00
TOTAL TVA (DZD)	0,19
TOTAL TTC (DZD)	1,19

En votre aimable règlement en chèque certifié ou versement bancaire :
un dinars et dix-neuf centimes

Source : Documents fournis par l'entreprise

- Livraison sur site : **29/12/2025**

Le délai contractuel a été respecté, ce qui traduit une bonne maîtrise du processus logistique.

Il convient également de souligner que le service achats intègre une **marge de sécurité d'environ 15 jours** dans la planification des approvisionnements, afin d'anticiper les aléas liés au transport international, aux formalités douanières ou aux retards fournisseurs.

Cette approche proactive permet de sécuriser les délais et démontre que la performance temporelle repose sur une coordination efficace entre les acheteurs et l'équipe logistique.

▪ **Influence sur la qualité**

La qualité des approvisionnements est un facteur essentiel de la performance des projets. Elle dépend de la sélection des fournisseurs, du respect des spécifications techniques et de la mise en place de contrôles rigoureux à la réception des marchandises.

Illustration – Cas de la Grande Mosquée

Figure N°3.4: Tableau de comparaison des offres partie technique

比价分析表（总价）
Tableau de comparaison de prix (Prix Total)

汇率 Taux de change		欧元兑第纳尔 ￥:18, 64, $:129, 75, € :152, 30, HK$:16, 63		
项目名称 Projet		THA		
材料名称 Nom des matériaux		CYLINDRES		
供应商信息 L'information fournisseur	供应商 Fournisseur	THIRARD	AGE	
	产品品牌 Marque de produit	THIRARD	DOME	
	所在国 Pays	France	ALGERIE	
技术 Technique	是否满足项目技术要求 Conformité technique du projet	oui	/	
	技术卡片提供情况 Situation de la fiche technique	100%	/	

Source : Documents fournis par l'entreprise

Dans cette section du TCO, on observe que le produit « cylindres »offerts par le fournisseur français **THIRARD** est conforme aux standards techniques établis pour le projet. Effectivement, les spécificités techniques indiquées dans la fiche technique du produit correspondent bien aux normes et aux exigences de qualité requises par la société contrairement au fournisseur Algerien **Age.**

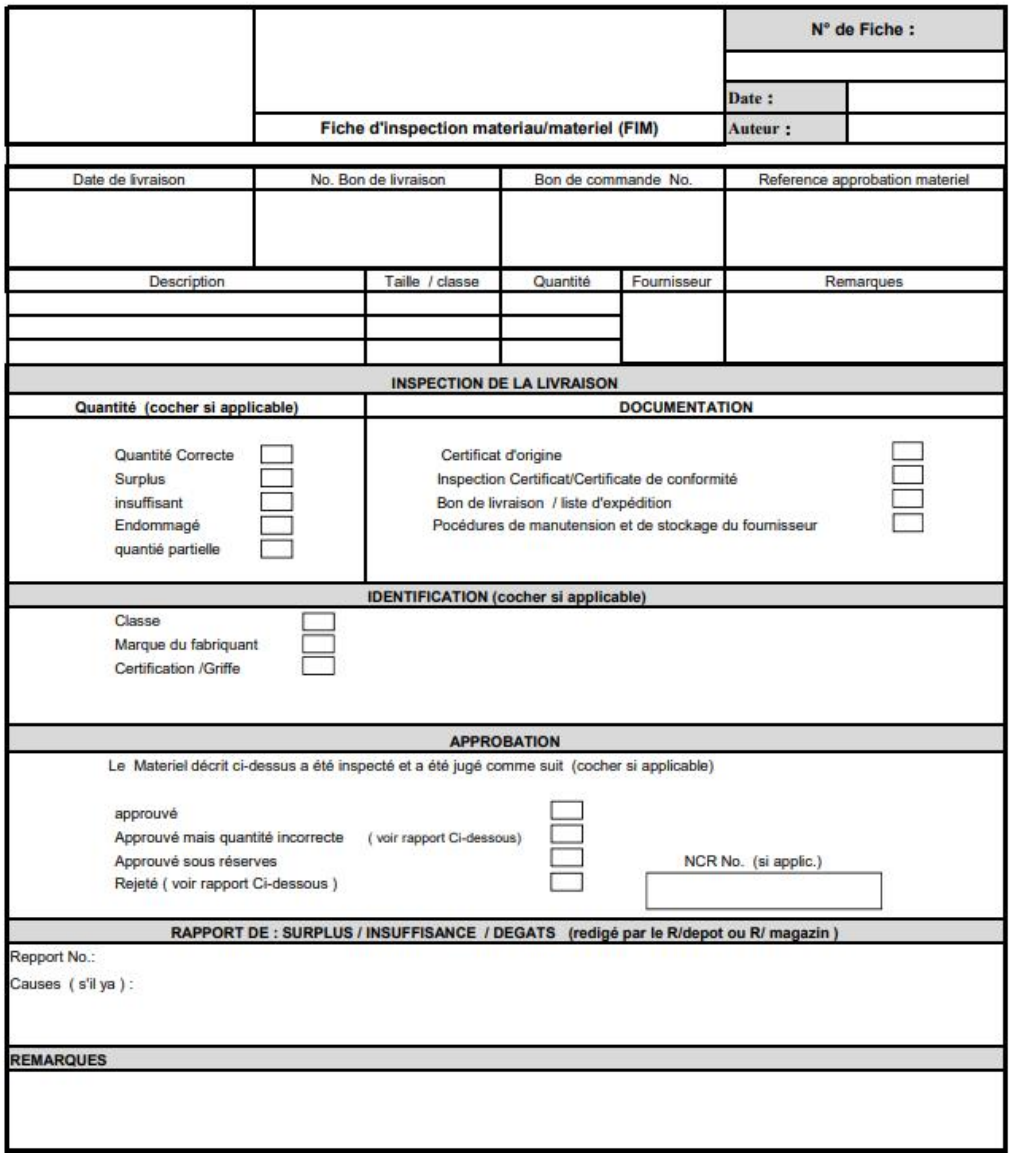
À la réception des cylindres sur site, un contrôle qualité a été effectué par les ingénieurs du projet à travers une **fiche d'inspection du matériel (FIM)**.

Ce contrôle a permis de vérifier :

- La conformité aux spécifications techniques
- La conformité des quantités livrées
- L'état des produits
- La conformité de la documentation

La fiche d'inspection a été **validée sans réserve**, confirmant la conformité totale des équipements livrés

Figure N°3.12: Exemple de fiche d'inspection du matériel (FIM)



		N° de Fiche :
	Fiche d'inspection materiau/materiel (FIM)	Date :
		Auteur :

Date de livraison	No. Bon de livraison	Bon de commande No.	Reference approbation materiel

Description	Taille / classe	Quantité	Fournisseur	Remarques

INSPECTION DE LA LIVRAISON

Quantité (cocher si applicable)		DOCUMENTATION	
Quantité Correcte	☐	Certificat d'origine	☐
Surplus	☐	Inspection Certificat/Certificate de conformité	☐
insuffisant	☐	Bon de livraison / liste d'expédition	☐
Endommagé	☐	Pocédures de manutension et de stockage du fournisseur	☐
quantié partielle	☐		

IDENTIFICATION (cocher si applicable)

Classe	☐
Marque du fabriquant	☐
Certification /Griffe	☐

APPROBATION

Le Materiel décrit ci-dessus a été inspecté et a été jugé comme suit (cocher si applicable)

approuvé		☐	
Approuvé mais quantité incorrecte	(voir rapport Ci-dessous)	☐	
Approuvé sous réserves		☐	NCR No. (si applic.)
Rejeté (voir rapport Ci-dessous)		☐	

RAPPORT DE : SURPLUS / INSUFFISANCE / DEGATS (redigé par le R/depot ou R/ magazin)

Repport No.:

Causes (s'il ya) :

REMARQUES

Source: Documents fournis par l'entreprise

Influence sur le projet

Cette conformité a permis :

- L'intégration immédiate du matériel dans le chantier
- L'absence de retards liés à des non-conformités
- La continuité normale des travaux

La qualité des approvisionnements contribue donc directement à la performance du projet. À l'inverse, toute non-conformité aurait entraîné des retours, des délais supplémentaires et une mobilisation accrue de ressources.

3.4 Synthèse et recommandations

À travers cette étude centrée sur la stratégie d'approvisionnement international de la CSCEC, nous avons analysé comment l'approvisionnement influence l'optimisation des performances des projets de construction, tout en tenant compte des contraintes et risques associés à sa réalisation. L'intention primordiale était de déterminer dans quelle mesure l'organisation des achats internationaux et des opérations logistiques soutient le respect des budgets, des délais et des normes de qualité des projets.

Les conclusions tirées des entretiens effectués et de l'analyse de l'activité de l'entreprise révèlent que l'approvisionnement international joue un rôle crucial dans la réussite des projets de construction. En réalité, la CSCEC repose sur une structure organisée intégrant divers acteurs tels que le département des achats, le secteur import/export, les transitaires, les fournisseurs ainsi que les équipes projet.

L'analyse montre que le processus d'approvisionnement international au sein de la CSCEC suit une démarche organisée allant de la formulation du besoin jusqu'à la réception des marchandises sur le site. Cette approche permet à l'entreprise d'assurer la disponibilité des équipements et matériaux nécessaires à la bonne réalisation des projets tout en garantissant le respect des exigences tant techniques que contractuelles.

D'après les résultats de l'étude, nous avons pu constater que :

- La stratégie d'approvisionnement à l'international contribue à la réduction des coûts grâce à la mise en concurrence des fournisseurs internationaux et à la négociation des conditions d'achat.
- La planification des achats et le suivi logistique sont cruciaux pour garantir le respect des délais de mise en œuvre des projets.
- Les processus d'importation nécessitent une coordination continue entre les divers intervenants de la chaîne logistique afin de prévenir les retards et les problèmes opérationnels.
- Le suivi documentaire et les procédures de contrôle assurent la conformité des biens importés et minimisent les risques liés aux opérations douanières.
- La centralisation des décisions d'achat facilite le suivi des opérations, mais peut également ralentir certaines procédures et influencer les délais de traitement.
- Les risques logistiques, tels que les retards de livraison, les contraintes douanières et les perturbations du transport international, peuvent directement affecter la performance des projets.
- Les procédures administratives et réglementaires représentent parfois un frein au bon déroulement des opérations d'importation.
- Les problèmes de coordination entre les différents intervenants peuvent provoquer des retards dans la circulation d'informations et le traitement des opérations .
- L'analyse du cas de la Grande Mosquée a démontré qu'avoir recours à un fournisseur international peut conduire à une diminution du coût total d'acquisition tout en respectant les normes de qualité et les délais contractuels.
- L'entreprise met en place plusieurs mécanismes de gestion des risques tels que l'anticipation des besoins, le suivi des expéditions , la vérification documentaire ainsi que la diversification des fournisseurs afin de limiter l'influence des imprévus sur les projets.

Ainsi, les résultats obtenus attestent que la stratégie d'approvisionnement international constitue un levier crucial pour la performance des projets de construction. Néanmoins, son efficacité repose largement sur la capacité de l'entreprise à gérer les risques logistiques, réglementaires et organisationnels associés aux opérations d'importation.

Recommandations

À la lumière des résultats obtenus lors de cette étude, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin d'améliorer l'efficacité du système d'approvisionnement international de la CSCEC et de renforcer la performance des projets de construction :

- Renforcer davantage la planification des besoins en approvisionnement afin d'anticiper les retards liés aux procédures d'importation et au transport international.
- Améliorer le système d'achat utilisé par l'entreprise afin de faciliter son utilisation et de réduire les difficultés opérationnelles rencontrées par les utilisateurs.
- Développer une meilleure intégration entre le système d'achat et le système financier afin de simplifier les opérations liées aux paiements, aux validations administratives et au suivi des dossiers d'approvisionnement.
- Réduire le niveau de centralisation de certaines décisions d'achat afin d'améliorer la rapidité de traitement des opérations et de limiter les retards liés aux validations hiérarchiques.
- Renforcer la coordination entre les équipes basées en Chine et les équipes locales en Algérie afin d'améliorer la circulation de l'information et le suivi des opérations d'approvisionnement.
- Développer davantage les outils de suivi des commandes et des expéditions afin d'assurer une meilleure visibilité sur l'état d'avancement des opérations logistiques.
- Renforcer la gestion des risques liés aux opérations d'importation et de transport international à travers une meilleure anticipation des contraintes logistiques et réglementaires.
- Diversifier les fournisseurs afin de réduire la dépendance envers certains partenaires et de sécuriser davantage les approvisionnements stratégiques.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis d'analyser la stratégie d'approvisionnement international de la CSCEC, tout en évaluant son influence sur la performance des projets de construction. L'étude a souligné l'importance clé de la fonction d'approvisionnement dans la réussite des projets, dans un environnement où les exigences en matière de coûts, de délais et de qualité sont particulièrement élevées.

L'analyse qualitative, fondée sur des entretiens et sur l'exploration du fonctionnement interne de l'entreprise, révèle que le processus d'approvisionnement repose sur une organisation bien structurée, impliquant de nombreux acteurs de la chaîne logistique. Néanmoins, plusieurs obstacles ont été identifiés, y compris des problèmes relatifs aux processus administratifs et réglementaires, des risques logistiques, ainsi que certaines difficultés dans la coordination entre les différents participants.

Les résultats obtenus montrent que l'approvisionnement international s'avère être un élément clé pour la réussite des projets, mais que son efficacité repose sur la capacité de l'entreprise à améliorer la coordination, la planification et la gestion des risques.

Pour conclure, ce chapitre a permis de formuler un ensemble de recommandations destinées à optimiser l'efficacité du système d'approvisionnement et à améliorer la performance globale des projets de construction.

Conclusion Générale

Le but de cette étude était de démontrer comment l'approvisionnement international influence la qualité et performance des projets de construction au sein de la CSCEC. Cela nous a amenés à effectuer deux parties d'étude. Le premier volet a impliqué une étude documentaire, durant laquelle nous avons exposé les notions fondamentales associées à l'approvisionnement international, aux stratégies d'approvisionnement ainsi qu'à la qualité et la performance dans le domaine du BTP. La deuxième partie s'inscrit dans le contexte d'une étude sur le terrain qui nous a permis de collecter les informations nécessaires grâce à une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés avec quelques dirigeants de l'entreprise.

Suite à notre étude approfondie, nous avons cherché à démontrer l'importance stratégique de l'approvisionnement international pour la réussite des projets de construction et son influence sur la qualité et la performance des constructions, les coûts et les délais d'exécution des projets

L'analyse de l'influence de la stratégie d'approvisionnement international de la CSCEC sur la performance et la qualité des projets de construction, illustrée notamment par le cas de la Grande Mosquée, permet de confronter les résultats empiriques aux hypothèses de recherche. Les dimensions étudiées — coûts, délais et qualité — offrent un cadre pertinent pour évaluer la validité de ces hypothèses.

H1 : Une stratégie d'approvisionnement international structurée contribue à l'amélioration de la qualité et de la performance (coûts et délais) des projets de construction de la CSCEC.

Les résultats de l'analyse confirment que la CSCEC s'appuie sur une stratégie d'approvisionnement structurée, fondée sur une coordination étroite entre les fonctions achats, logistique et finance, ainsi que sur des procédures formalisées de sélection et de suivi des fournisseurs.

Cette approche organisée a permis à la CSCEC de réduire les coûts, particulièrement dans le projet de la Grande Mosquée, en ayant recours à un fournisseur international et en profitant des avantages douaniers. Elle a aussi contribué à la gestion des délais par une organisation préalable et un suivi logistique performant, garantissant ainsi le respect des échéances

contractuelles. En outre, le contrôle qualité a été amélioré grâce à des processus de vérification des équipements, comme ca été mentionné dans la section 2 du troisième chapitre.

Les résultats obtenus en matière de coûts, de délais et de qualité montrent que la stratégie d'approvisionnement international constitue un facteur important de performance des projets. La coordination entre les différents acteurs du service achats renforce également cette efficacité, ce qui **confirme** l'hypothèse H1.

H2 : Le recours aux fournisseurs internationaux permet d'optimiser les coûts et les délais des projets, mais son efficacité reste conditionnée par des contraintes logistiques et organisationnelles.

L'étude indique que faire appel à des fournisseurs internationaux offre de nombreux avantages pour la CSCEC. Il offre la possibilité de minimiser les coûts d'acquisition, comme démontré dans le cas étudié où l'offre internationale était plus concurrentielle que l'offre locale comme ça été mentionné dans la section 2 du troisième chapitre. Cela offre aussi la possibilité d'obtenir des produits respectant les normes techniques, avec un standard de qualité contrôlé lors de la livraison.

Toutefois, cette optimisation est soumise à diverses restrictions liées aux processus d'importation et de dédouanement, au transport maritime, à la gestion logistique, ainsi qu'à la collaboration entre les différents intervenants de la chaîne d'approvisionnement.

Dans le cas de la Grande Mosquée, ces restrictions ont été gérées grâce à une coordination efficace et une anticipation adéquate, ce qui a permis de respecter les échéances du projet. Cependant, ces conditions ne sont pas constamment assurées, ce qui nous autorise à considérer l'hypothèse H2 comme **partiellement validée**.

H3 : La stratégie d'approvisionnement international engendre des risques élevés qui dégradent la qualité et la performance des projets de construction.

La recherche souligne divers risques associés à l'approvisionnement, y compris les retards logistiques, les restrictions douanières, les enjeux de conformité des documents et encore les risques liés aux fournisseurs et à la qualité des marchandises.

Toutefois, grâce à notre étude, nous avons découvert que ces risques ne mènent pas immédiatement à une baisse de la qualité et de performance des projets.

Conclusion générale

Dans le contexte analysé, les échéances ont été respectées grâce à une organisation en amont et une gestion logistique performante. L'entreprise a également garanti la qualité des équipements en mettant en place des procédures de contrôle et de vérification. Par ailleurs, nous avons optimisé les coûts, malgré quelques restrictions liées à l'importation.

Ainsi, malgré la présence de risques associés à l'approvisionnement international, ils sont limités grâce à une structure organisée. Il en résulte qu'ils ne sont pas un élément systématique affectant négativement la performance et la qualité des projets de constructions, ce qui entraîne **le rejet** de l'hypothèse H3.

Comme tout travail académique, notre étude présente des contraintes et des difficultés qui pourraient servir de bases pour des recherches ultérieures.

La réalisation de cette recherche a notamment dû tenir compte du caractère confidentiel de certaines informations internes de l'entreprise, ce qui a limité l'exploitation de certaines données spécifiques. Par ailleurs, la conduite des entretiens a été adaptée aux contraintes professionnelles et aux disponibilités des responsables interrogés. Néanmoins, la qualité des échanges et l'accès aux informations nécessaires ont permis de mener à bien cette étude et d'atteindre les objectifs fixés.

Notre mémoire porte une attention particulière à l'étude de l'approvisionnement international au sein de la CSCEC et à son influence sur la qualité et performance des projets de construction. Il serait donc pertinent d'élargir cette analyse à d'autres sociétés du domaine du BTP afin de comparer les diverses approches d'approvisionnement utilisées et leurs influences sur la performance des projets.

De plus, une autre approche de recherche pourrait se concentrer sur l'introduction d'instruments numériques et de systèmes numérisés dans la gestion des approvisionnements à l'échelle mondiale, notamment leur influence sur l'amélioration du suivi logistique, de la coordination et du processus décisionnel.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

-AKTOUF, (Omar) : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, HEC Presses, 1987.

-BRUEL, (Olivier) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, éditions DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008.

-CAMUS, (P) : *Contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*, éditions d'Organisation, Paris, 2000.

-CHABANI, (S) et OUACHERINE, (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2ème édition.

-DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, éditions DUNOD, Paris, 2011.

-ERIC, (S) et autres : *Performance et création de la valeur de la fonction achat*, éditions Maxima, Paris, 2011.

-GIARD, (V) : *Gestion de projets*, éditions Economica, Paris, 1991.

-JACQUES, (B) : *Système d'approvisionnement et gestion des stocks*, éditions d'Organisation Université, Paris, 1991.

-KAMISKE, (Gerd) et BAUER, (Petter) : *Management de la qualité de A à Z*, éditions Masson, Paris, 1994.

-KOTLER, (P), KELLER, (K) et MANCEAU, (D) : *Marketing management*, 15ème édition, éditions PEARSON, Paris, 2012.

-LEENDERS, (M), FEARON, (H) et NOLLET, (J) : *La gestion des approvisionnements et des matières*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2006.

-LEO VAN, (S) : *ISO/CEI 20000*, Van Haren, 2009.

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

-MOCELLIN, (Fabrice) et alii : *Gestion des stocks et des magasins : pratique des méthodes logistiques adaptées au lean manufacturing*, éditions DUNOD, 1ère édition, Paris, 2011.

-MOCELLIN, (Fabrice) : *Gestion des stocks et des magasins*, édition 2019.

-MOULOT, (JM) et BERNARDIN, (E) : *Mesurer la performance de la fonction achat*, éditions EYROLLES, Paris.

-OIHAB ALLAL-CHERIF et REMI PLANTEY : *Optimisez vos achats : construisez votre performance de demain !*

-PERROTIN, (R) : *Le marketing achat : stratégies et tactiques*, éditions d'Organisation, Paris, 1997.

-PERROTIN, (R), SOULET DE BRUGIERE, (F) et PASERO, (J.J) : *Le manuel des achats : processus, management, audit*, éditions d'Organisation, Paris, 2007.

-PERSON, (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI*, éditions Maxima, Paris, 2000.

-PIERRE, (P) et MUCCHIELLI, (A) : « Chapitre 1 - choisir une approche d'analyse qualitative », *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, éditions Armand Colin, 2012.

-SKJØTT-LARSEN, (T) et alii : *Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers*, 2007.

Revues et périodiques

-BARBOTIN, (P) : « Proposition d'un indicateur générique du service achat : un élément décisif d'une distribution de qualité auprès du consommateur final », in *Cahiers de recherche du Laboratoire orléanais de gestion*, 2006.

-BOUCHARD, (C) et PLANTE, (J) : « La qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer », in *Cahiers du Service de Pédagogie expérimentale – Université de Liège*, N°11-12, 2002.

-BOURGUIGNON, (Annick) : « Peut-on définir la performance ? », in *Revue française de comptabilité*.

-DEHOUCK, (L) et LASSAGNE, (M) : « La construction des décisions de management des risques dans les projets de BTP », in *20e Congrès de maîtrise des risques et de sûreté de fonctionnement*, Saint-Malo, France, 2016.

-HENRY, (Éric) : « Construction et gestion de la qualité : une normalisation singulière », in *Revue d'économie industrielle*, N°75, 1996.

-LE GALL, (Carole) : « La normalisation au service de la construction », in *Responsabilité & Environnement*, N°67, juillet 2012.

-LMOUSSAOUI, (H) et JAMOULI, (H) : « Évaluation des risques-projet par une approche AHP/WPM : application à un projet réel BTP », in *QUALITA' 2015*, Nancy, France, mars 2015.

Travaux universitaires

-ALIOUAT, (F) et LYAZIDI, (F) : *Analyse de la fonction achat en milieu industriel : étude de cas « LEMARECHAL Carrosseries D.B.K »*, mémoire, 2019.

-AINOUCHE, (N) : *La gestion du processus d'achat international au sein d'une entreprise*, 2021.

-AMRANI-ZOUGGAR, (Aicha) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : modélisation et simulation*, thèse de doctorat en productique, Université Bordeaux 1, 2009.

-CARON, ( ) : *Stratégie de livraison directe dans une chaîne logistique internationale*, Université du Québec, février 2012.

-DAHMANI, (R) : *Essai d'analyse des dysfonctionnements dans le processus d'approvisionnement des produits PVC*.

-DROUCHE, (M) et EDJEKOUANE, (N) : *L'approvisionnement sur le marché international*.

-FAREL, (Johan) : *Amélioration continue du processus d'approvisionnement et des stocks*, mémoire en gestion et management, Université de Grenoble, France, 2017.

-HAMDI, (F) : *Optimisation et planification de l'approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs*, thèse de doctorat, École des Mines d'Albi-Carmaux et Université de Sfax, 2017.

-NIVYINTIZO, (Scarie) : *Déterminants de performance dans le secteur du bâtiment et travaux publics : le cas des entreprises de construction du Burundi*, mémoire de maîtrise en gestion des PME-PMI, Université du Québec, 1995.

-YAGOUBI, (Chourouk) : *Intégration des principes du Lean construction pour renforcer la performance de la gestion constructive des projets hospitaliers en Algérie*, mémoire de master en management de projets urbains et architecturaux, Université 8 Mai 1945, Guelma, 2025.

-YOSEMIN, (Arda) : *Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées*, thèse de doctorat en automatique/robotique, INSA de Toulouse, France, 2008.

Webographie

-https://www.ac-strasbourg.fr

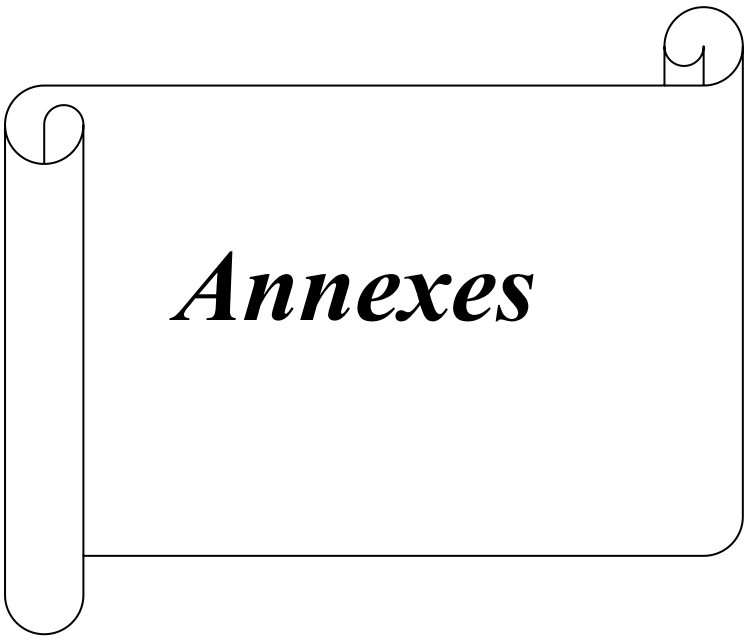
-https://asana.com/fr/resources/key-performance-indicator-kpi

-https://www.cscec.dz

-https://www.dynergie.fr/blog/construire-son-guide-entretien#:~:text=D%C3%A9finition%20%3A%20qu'est%2Dce,une%20%C3%A9tude%20de%20march%C3%A9%20qualitative

-https://informatique-logiciel-bretagne.com/gestion-achats-btp/

-https://fr.scribd.com/document/603547518/Controle-de-Qualite-Cours-2022-2


Annexes

Listes des annexes

N°	Titre
1	Attestation du maître d'ouvrage
2	Certificat de conformité
3	Bon de commande
4	Guide d'entretien semi directif
5	Photo de contrôle de la marchandise avant expédition
6	Conditionnement et palettisation des marchandises

Annexe 01 : Attestation du maître d'ouvrage

N0302

شركة الاستثمار للفندقة
SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT HÔTELIÈRE

Réf 263 */DT/ DFC /SIH/2026* *Alger, le* 13/05/2026

ATTESTATION

*Nous soussignés, La Société d'Investissement Hôtelière (SIH) attestons par la présente que la marchandise objet de la facture N° **INV202604-5420** du **27/04/2026**, pour un montant de **21 555,40 Euros (Vingt Et Un Mille Cinq Cent Cinquante-Cinq Euros Et Quarante Centimes.)** est destinée exclusivement aux besoins du projet d'Hôtel Sofitel Thalassa & Diététique Alger, que réalise l'entrepreneur CSCEC pour le compte du Maître de l'Ouvrage S.I.H.*

La présente attestation est délivrée au profit de l'entreprise chinoise CSCEC (projet d'Hôtel Sofitel Thalassa & Diététique Alger,) après accord donné par le M.O.P, à l'effet de lui permettre de procéder au règlement des procédures et formalités douanières.

Il demeure entendu que les droits et taxes (DD, TVA, DAPS, TCS) sont à la charge de l'entreprise de réalisation.

MERAKEB Salim
Chef de Projet Hôtel
SOFITEL THALASSA

13 MAI 2026

AMMAR KHODJA Djafar
Directeur Technique

SOCIETE D'INVESTISSEMENT HOTELIERE EPE SPA S.I.H. BP 64 Club des Pins STAOUELI -4-

TIGOUNATINE Mustapha
Directeur des Finances et Comptabilité P/I

Annexe 02 : Certificat de conformité

beyond
construction

SAS Beyond Construction Commerce, 1 bis Rue du Petit Clamart-R+4 Étage, Aile B, Novalizy-Bâtiment G 78140 Vélizy-Villacoublay.
Capital social : 4 440 000 € 518 903 703 R.C.S. Paris, SIRET 51890370300032, TVA FR 25518903703.

Réf client :
CSCEC ALGÉRIE
Projet de réalisation d'un Hôtel Sofitel Thalassa & Diététique d'Alger, Club des Pins, Staoueli, Alger.
NIF: 3080 2000 0038 880.

CERTIFICAT DE CONFORMITE

Fait le 27/04/2026

DESCRIPTION DES MARCHANDISES:
FOURNITURES DE MATERIAUX, MATERIELS ET EQUIPEMENTS.

Nous, Beyond Construction Commerce SAS, certifions que les produits ci-dessus la facture **INV202604-5420** sont conformes aux normes en vigueur et spécifications techniques.

Beyond Construction Commerce
Société par actions simplifiée à associé unique
1 bis Rue du Petit Clamart - R+4 Étage, Aile B Novalizy
Bâtiment G 78140 Vélizy-Villacoublay
R.C.S. Versailles 518903703

Annexe 03 : Bon de commande

BON DE COMMANDE

DATE : 13/07/2025

REF : SPA-POF 300-MEP-01

L'Acheteur :

L'Acheteur : SPA CSCEC ALGERIE

NIF

NIS

RC

ART N°: 00041424

Adresse : Résidence de loisirs, avenue des frères Chikirous commune de Staoueli

Le Fournisseur : TIRSAM

Adresse : Zone industrielle-Kechida 05000 Batna ALGERIE

TEL

Fax

E-mail

N° de Registre du commerce

NIF

N°	Description (FR)	Quantité	U	PRIX U	Prix Total
1	Chariot élvateur 3T Type de moteur :QUANCHAI Hauteur max de levage 3000 mm type de faurche hydraulique	4	ML	2 268 907,57 DZD	9 075 630,28 DZD
2	Chariot élvateur 7T Type de moteur :Isuzi 6 BG1 Hauteur max de levage 3000 mm TIRSAM AVEC CAISSE A OUTILS	1	ML	7 563 025,21 DZD	7 563 025,21 DZD
TOTAL HT					16 638 655,49 DZD
TVA 19%					3 161 344,54 DZD
TOTAL T.T.C					19 800 000,03 DZD

Annexe 04: Guide d'entretien semi directif

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master en Commerce International, portant sur le thème :
« L'influence de la stratégie d'approvisionnement international sur la qualité et la performance des projets de construction : cas de la CSCEC Algérie »,
Nous sollicitons votre collaboration afin de répondre aux questions suivantes.

Ce guide d'entretien a pour objectif de mieux comprendre les pratiques mises en œuvre au sein des fonctions achats, logistique et export, ainsi que leur contribution à la performance des projets de construction. Plus précisément, cette étude vise à :

- Comprendre les processus opérationnels liés à l'approvisionnement international ;
- Identifier les choix et orientations stratégiques adoptés par l'entreprise ;
- Analyser les contraintes, risques et difficultés rencontrés ;
- Évaluer l'influence de ces pratiques sur les délais, les coûts et la qualité des projets.

Les informations recueillies dans le cadre de cet entretien seront utilisées exclusivement à des fins scientifiques et académiques, dans le respect de la confidentialité des réponses fournies.
Nous vous remercions sincèrement de nous consacrer une partie de votre temps et de contribuer à la réalisation de cette étude.

1. Responsable des achats

Axe 1 : Organisation de la fonction achats

1. Pouvez-vous décrire l'organisation du service achats (organigramme, rôles, responsabilités) ?
2. Gérez-vous plusieurs projets simultanément ? Si oui, comment organisez-vous cette gestion ?
3. Comment se fait la coordination avec :

- Le service logistique ?
- Le service financier ?

Axe 2 : Typologie et segmentation des achats

1. Quels types d'achats gérez-vous principalement ?
2. Existe-t-il une classification ou une segmentation des achats ?
3. Quels types d'achats sont les plus critiques pour les projets ? Pourquoi ?

Axe 3 : Processus et procédures d'approvisionnement

1. Pouvez-vous décrire les principales étapes du processus d'achat ?
2. Quels sont les documents utilisés dans ce processus ?
3. À quel moment les commandes sont-elles lancées dans un projet ?
4. Existe-t-il des procédures d'approvisionnement formalisées ?

Axe 4 : Stratégie d'approvisionnement et gestion des fournisseurs

1. Quelles méthodes d'approvisionnement utilisez-vous ?
2. Quelle est la stratégie d'approvisionnement adoptée par l'entreprise ?
3. Quels sont les principaux critères qui influencent vos décisions d'achat ?
4. Privilégiez-vous certains pays ou marchés ? Pourquoi ?
5. Comment identifiez-vous de nouveaux fournisseurs ?
6. Quels sont vos critères de sélection des fournisseurs ?
7. Comment évaluez-vous la performance des fournisseurs ?
8. Disposez-vous d'une base de données fournisseurs ?
9. Comment gérez-vous les relations avec les fournisseurs ?

Axe 5 : Influence de la stratégie d'approvisionnement sur la performance des projets

1. Comment les décisions d'achat influencent-elles :
    - les délais ;
    - les coûts ;
    - la qualité des projets ?
2. Avez-vous déjà rencontré des problèmes liés aux achats ? Si oui, lesquels ?
3. Quels sont les principaux défis auxquels vous faites face dans votre activité ?

2. Responsable logistique

Axe 1 : Organisation et rôle de la fonction logistique

1. Pouvez-vous décrire l'organisation du service logistique ?
2. Quel est votre rôle dans les projets ?
3. Comment collaborez-vous avec le service achats ?

Axe 2 : Processus d'importation et de dédouanement

1. Pouvez-vous décrire les différentes étapes d'une opération d'importation ?
2. Quels sont les documents nécessaires ?
   (facture commerciale, packing list, connaissement, etc.)
3. Comment se déroule le processus de dédouanement ?
4. Quels sont les principaux obstacles rencontrés lors des opérations d'importation ?
5. Quels sont les principaux pays d'origine des importations ?

Axe 3 : Cadre réglementaire et veille

1. Comment restez-vous informés des changements réglementaires ?
2. Quelles sont les principales contraintes réglementaires en Algérie ?
3. Avez-vous déjà été confrontée à des blocages administratifs ? Si oui, lesquels ?

Axe 4 : Transport, Incoterms et gestion des risques

1. Quels sont les Incoterms les plus utilisés ?
2. Comment choisissez-vous les modes de transport ?
3. Quels sont les impacts des Incoterms sur les coûts et les risques ?
4. Quels sont les principaux risques liés aux opérations d'importation ?
   (retards, dommages, contraintes douanières, coûts imprévus, etc.)
5. Comment gérez-vous ces risques ?

6. Disposez-vous de plans de contingence en cas d'imprévu ?

Axe 5 : Suivi logistique et influence sur la performance des projets

1. Comment assurez-vous le suivi des livraisons ?
2. Utilisez-vous des outils de suivi logistique ?
3. Quel est l'influence de la logistique sur les délais des projets ?
4. Les problèmes logistiques influencent-ils les coûts des projets ?
5. Avez-vous déjà causé ou subi des retards critiques ?
6. Comment la logistique affecte-t-elle la qualité des projets ?

3. Chargé d'affaires logistique

Axe 1 : Rôle et organisation de la fonction export

1. Pouvez-vous décrire votre rôle dans le processus d'exportation ?
2. À quel moment intervenez-vous dans la chaîne d'approvisionnement ?
3. Avec quels services collaborez-vous ?
4. Comment s'organise la coordination entre ces différents acteurs ?

Axe 2 : Préparation et conformité documentaire

1. Quels sont les documents que vous préparez ou vérifiez ?
2. Comment assurez-vous la conformité des documents ?
3. Quel est le rôle des fiches techniques dans votre travail ?
4. Avez-vous déjà rencontré des erreurs documentaires ? Comment les corrigez-vous ?

Axe 3 : Organisation de l'expédition internationale

1. Participez-vous à la sélection du transitaire ?
2. Quels critères influencent le choix logistique ?
3. Quel est votre rôle dans la préparation du transport ?
4. Comment assurez-vous le suivi des expéditions ?

Axe 4 : Réglementation et gestion des risques

1. Quelles sont les principales contraintes réglementaires à l'export ?
2. Quel est le rôle des documents spécifiques ?

3. Quels sont les principaux risques rencontrés ?
4. Comment anticipez-vous et gérez-vous ces risques ?

Axe 5 : Coordination et influence sur la performance des projets

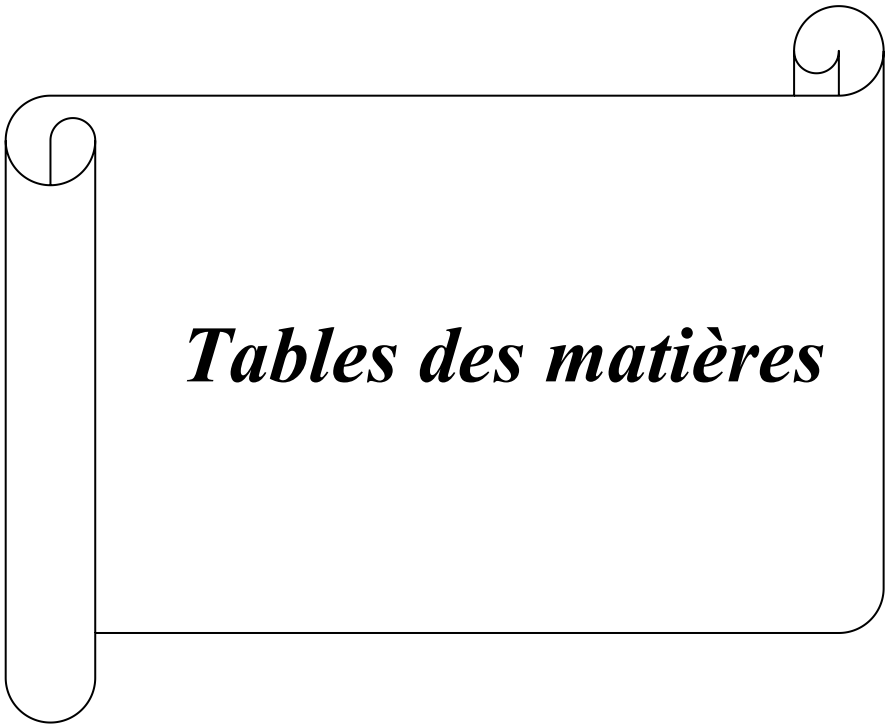
1. Comment collaborez-vous avec le service import et les équipes projet ?
2. Comment assurez-vous la transmission des documents nécessaires au dédouanement ?
3. Quel est l'influence de la fonction export sur :
    - les délais ;
    - les coûts ;
    - la qualité des projets ?
4. Quels sont les principaux défis rencontrés dans votre activité ?

Annexe 05: Photo de contrôle de la marchandise avant expédition



Annexe 06: Conditionnement et palettisation des marchandises





Tables des matières

Table des matières

Dédicace

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé

Sommaire

Introduction Générale.....1

Chapitre 1 : L'approvisionnement international dans le secteur de la construction.....6

Introduction.....7

Section 1 :Concepts généraux de l'approvisionnement.....8

1.1 Définition de l'approvisionnement.....8

1.2 Définition de l'achat.....9

1.3 Distinction et complémentarité entre la fonction achat et la fonction approvisionnement.....9

1.4 Objectif et mission de la fonction approvisionnement.....11

1.5 Mission et tâches de la fonction Achat et Approvisionnements.....13

1.6 Les enjeux de la fonction Achat et Approvisionnement.....15

1.7 Lien de l'approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise.....16
1.8 Définition de la chaîne d'approvisionnement 19
1.9.Chaîne d'approvisionnement locale vs chaîne d'approvisionnement international.....20
1.10 Les contraintes d'approvisionnement.....21

Section 2 : Processus et stratégies d'approvisionnement international.....24
2.1 Définition du processus d'achat.....24
2.2 Le processus d'achat.....24
2.3 Les méthodes d'approvisionnement.....34
2.4 Critères de choix des méthodes d'approvisionnement.....39
2.5 Typologie et organisation des achats..... 40
2.6 Les stratégies d'approvisionnement international.....45
Conclusion du chapitre.....48

Chapitre 2 : La qualité et la performance dans le secteur BTP.....50

Introduction.....51

Section 1 : Qualité et performance des projets de construction.....52

1.1 Définitions de la qualité.....52

1.2 Définition de la performance.....53

1.3 Les caractéristiques de la performance.....53

1.4 Les différentes notions de la performance.....54
1.5 Modèle multidimensionnel de la performance et de la qualité.....55

1.6 Les indicateurs de performance.....57

1.7 Typologie des indicateurs de performance.....58

1.8 Définition des projets de construction.....60
1.9 Définition du secteur BTP.....60
1.10 Spécificités du secteur BTP.....60

Section 2 :Rôle de l'approvisionnement dans la performance des projets de construction...64
2.1 Qu'est-ce que la performance d'un projet ?.....64
2.2 Notion de qualité dans la construction.....65
2.3 Normes et exigences de qualité dans la construction.....68
2.4 La contribution des achats à la création de valeur dans le secteur du BTP.....69
2.5 L'approvisionnement et la performance.....72
2.6 Domaines de performance.....74
2.7Indicateurs de la performance des achats.....76
2.8Gestion des risques dans les projets de construction.....79
Conclusion du chapitre 81

Chapitre 3 : Analyse du processus d'approvisionnement chez la CSCEC.....83

Introduction.....84

Section 1 : Présentation de l'entreprise (CSCEC).....85
1.1 La CSCEC a l'international.....85
1.2 La CSCEC en Algérie.....85
1.3 Historique de la CSCEC.....87
1.4 Les activités de la CSCEC Algérie.....90
1.5 Principaux projets de la CSCEC Algérie.....93
1.6 Organisation générale de la CSCEC Algérie 94
1.7 Les filiales de la CSCEC Algérie.....96

Section 2 : Analyse du processus d'approvisionnement international au sein de la CSCEC.....98

2.1 Organisation de la fonction achats et logistique.....….98

2.2 Présentation de la méthodologie de recherche.....100

2.3 Analyse et présentation des résultats de l'étude qualitative.....106

2.4 Processus d'importation.....109

Section 3 : Analyse de l'influence de la stratégie d'approvisionnement international sur la qualité et performance des projets de construction au sein de la CSCEC.....123

3.1. Contraintes et limites du systèmed'approvisionnement.....123

3.2. Gestion des risques logistiques.....125

3.3 Analyse de l'influence de la stratégie d'approvisionnement international de la CSCEC sur la performance des projets.....127

3.4 Synthèse et recommandations.....133

Conclusion du chapitre.....136

Conclusion générale.....137

Bibliographie

Annexes

Tables des matières