

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**ESSAI D'ANALYSE DU PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT
ETUDE DE CAS : SONATRACH-DP**

Présenté par :

M. Rassim Saber AMIROUCHE

Encadré par :

Mme. Djamila BOUYOUCHEF

Professeur à EHEC Alger

9^{ème} Promotion

Juin 2022

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**ESSAI D'ANALYSE DU PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT
ETUDE DE CAS : SONATRACH-DP**

Présenté par :

M. Rassim Saber AMIROUCHE

Encadré par :

Mme. Djamila BOUYOUCHEF

Professeur à EHEC Alger

9^{ème} Promotion

Juin 2022

« Certes, il y'a des travaux pénibles ;
mais la joie de la réussite n'a-t-elle pas à
compenser nos douleurs ? »

-Jean de la Bruyère

Dédicace

Je dédie ce modeste travail avec grand amour :

A mes chers parents,

Quoi que je dise ou que je fasse, je n'arrivai jamais à vous remercier comme il se doit. C'est grâce à vos encouragements, vos bienveillances et votre présence à mes côtés, que j'ai réussi ce respectueux parcours.

Tout ce que j'espère, c'est que vous soyez fiers de moi aujourd'hui.

A mon cher frère Samy,

Merci pour ton soutien, tes conseils précieux et ta présence malgré la distance qui nous sépare. Qu'Allah te bénisse et te vienne en aide.

A mes très chers amis,

Ghoulam, Moncef, Maya, Anis, Abdou, Heïthem, Amir, Dikra, Bisma, Rania, Chahrazed, pour leurs soutiens et les bons moments partagés ensemble.

A toute ma famille,

Et à tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de continuer...



Rassim ARS

Remerciement

*Tout d'abord je tiens à remercier **ALLAH**, le tout puissant et miséricordieux, de m'avoir donné la santé, la force, le courage et la patience pour mener à terme ma formation et pouvoir réaliser ce modeste travail de recherche.*

*Je tiens dans un premier temps à remercier chaleureusement mon encadrant académique Madame **BOUYOUCHEF Djamila** de m'avoir honoré en acceptant de m'encadrer dans l'élaboration de ce travail, et aussi pour le dévouement manifesté malgré toutes ses nombreuses occupations.*

Son œil critique m'a été très précieux pour structurer le travail et améliorer sa qualité.

Je remercie les membres du jury pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'évaluer ce travail.

*Aussi, je remercie mon maître de stage au sein de l'entreprise SONATRACH, **YAHYA OUI Fethi**, pour sa disponibilité, son aide, sa patience et sa grande sollicitude durant la période de stage.*

*Merci notamment à **Sofiane, Said, Issam** et **Mohammed**, avec qui j'ai partagé de bons moments, et qui ont participé à faire de ce stage, plus qu'une expérience professionnelle, une expérience humaine exceptionnelle.*

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à tous les professeurs qui m'ont enseigné à l'école des Hautes Études Commerciales.

*Je remercie **Ghoulam** pour son amitié, et l'aide précieuse qu'il m'a apporté tout au long de ce travail.*

Merci à ma chère famille, mes proches et mes amis pour avoir su m'apporter leur soutien constant et m'avoir aidé par leurs judicieuses critiques.

Enfin, que tous ceux qui, de loin ou de près, ont participé à la réalisation de ce travail ainsi qu'à la réussite de ce parcours universitaire, trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

Résumé :

Les dynamismes économiques et le développement actuel, exigent les entreprises à réorganiser leur fonction d'approvisionnement par la création de nouvelle structure adéquate, selon leur activité et leur taille, d'un simple service d'achat jusqu'aux directions entières spécialement conçues pour l'approvisionnement.

Vu l'importance de cette fonction, SONATRACH s'est dotée, contrairement à toutes les grandes entreprises pétrolières, de procédures de passation simplifiées, lui permettant de réaliser ses marchés en toute efficience et économie dans le respect des principes de concurrence, de transparence et d'équité.

L'objectif principal de ce travail est de procéder à une analyse critique du processus d'approvisionnement du SONATRACH afin de détecter les points faibles et les anomalies du processus et d'y remédier en proposant des recommandations que nous jugerons adéquates pour rendre le processus plus efficient au sein de la Direction Approvisionnement et Transport (DAT).

Mots clés : fonction approvisionnement, procédure de passation de marchés, efficience, concurrence, analyse, processus d'approvisionnement.

Summary:

Economic dynamism and current development require companies to reorganize their supply function by creating new appropriate structures, according to their activity and their size, from a simple purchasing department to entire departments specially designed for supply.

Given the importance of this function, SONATRACH has, unlike all major oil companies, simplified procurement procedures, allowing it to carry out its contracts in all efficiency and economy in compliance with the principles of competition, transparency and of fairness.

The main objective of this work is to carry out a critical analysis of the SONATRACH supply process in order to detect the weak points and anomalies of the process and to remedy them by proposing recommendations that we deem adequate to make the process more efficient within the Supply and Transport Department (DAT).

Keywords : procurement function, procurement procedure, efficiency, competition, analysis, procurement process.

Listes des tableaux :

Numéro	Titre	Page
Chapitre 01 : Les fondements théoriques de la chaine logistique et la fonction Achat		
01	Évolution de la logistique	16
02	Évolution du processus achats dans l'entreprise	25
Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil Sonatrach DP-DAT		
01	Les directions et les départements de la Division Production	77
Chapitre 04 : Évaluation du processus d'approvisionnement de la Sonatrach		
01	Tableau comparatif des offres déclarées techniquement conformes Appel d'Offres SH/DP- AT/037/17/T	120
02	Démarche de l'Appel d'Offre (Lot 01 et 02)	120
03	Durée de concrétisation de l'appel d'offre fructueux	123
04	Le délai moyen par chaque étape de l'Appel d'Offre.	123

Liste des figures :

Numéro de figure	Titre	Page
Chapitre 01 : Les fondements théoriques de la chaîne logistique et la fonction Achat		
Figure 1	Représentation de la Supply Chain	18
Figure 2	La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise	31
Figure 3	Le processus d'achats	32
Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics		
Figure 1	Processus d'approvisionnement	44
Figure 2	Les tâches de cycle Procurement	49
Figure 3	Schéma macro de la chaîne Procurement	51
Figure 4	Cycle Procurement	52
Figure 5	Schéma des missions de la fonction « Procurement »	53
Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil Sonatrach DP-DAT		
Figure 1	Classement de Sonatrach	68
Figure 2	La fiche technique de Sonatrach	69
Figure 3	Les activités de Sonatrach	71
Figure 4	Organigramme de la Macrostructure de Sonatrach	75
Figure 5	Les principales filiales de Sonatrach	76
Figure 6	Organigramme de la Division Production	79
Figure 7	Organigramme de la direction Approvisionnement et Transport « DAT »	81
Chapitre 04 : Évaluation du processus d'approvisionnement de la Sonatrach		
Figure 1	Circuit de la remise documentaire	98
Figure 2	Le circuit du crédit documentaire	99
Figure 3	Le processus d'Approvisionnement au sein de la Sonatrach	102
Figure 4	Répartition par catégorie socioprofessionnelle	111
Figure 5	Répartition par ancienneté	111
Figure 6	Le système d'approvisionnement	111
Figure 7	L'efficacité de la gestion du système d'approvisionnement	112

Figure 8	Évaluation du système d'approvisionnement	112
Figure 9	La relation avec les autres services de l'entreprise	112
Figure 10	La bonne gestion du système d'approvisionnement et l'efficacité de l'entreprise	112
Figure 11	La rapidité du système d'Approvisionnement	112
Figure 12	L'optimisation du service achat	113
Figure 13	L'existence des procédures d'achats bien définies	113
Figure 14	Système d'information pour le processus d'achat	113
Figure 15	Base de données des fournisseurs	113
Figure 16	Procédure d'homologation formalisée des fournisseurs	114
Figure 17	L'existence d'un système d'informations	114
Figure 18	Degré d'intégration des outils informatiques	114
Figure 19	Les outils de communication	114
Figure 20	L'assurance de la marchandise	114
Figure 21	Procédure de la réception de la marchandise	115
Figure 22	L'efficacité de la procédure de réception de la marchandise	115
Figure 23	Pourcentage de concrétisation de l'Appel d'Offre.	124

Liste des abréviations :

Abréviation	Désignation
AO	Appel d'Offre
AOI	Appel d'offre international
BAD	Bon a délivré
BAE	Bon à enlever
BAOSEM	Bulletin des appels d'offres du secteur de l'Energie et des Mines
BDM	Business Development et Marketing
BE	Bureau d'étude
BEA	Banque extérieure d'Algérie
BMM	Bon de mouvement matériel
BMS	Bon de mise en stock
BRC	Bon de Réception Comptable
BRF	Bon de Réception Fournisseur
BCV	Bon de Cession Valorisé
BIP	Bordereau d'inventaire physique
BSI	Bordereau de saisie inventaire
CAAR	Compagnie Algérienne des Assurances Totale
CAAT	Compagnie algérienne des assurances et du transport
CEO	Commission d'évaluation des offres.
CEOT	Comité d'évaluation des offres techniques
CFR	Cost and Freight
COM	Commercialisation
CIF	Cost, Insurance, Freight
CMN	Direction Communication
CMA	Commission des marchés algériens
COP	Commission d'ouverture des plis
COP/C	Commission d'ouverture des plis des offres commerciales
CDIM	Commission internes des marchés

CDMH	Commission des marchés hydrocarbures
CNAN	Compagnie nationale algérienne de navigation
DAO	Dossier d'appel d'offre
DAT	Direction Approvisionnement et Transport
DCP	Direction Corporate
DG	Direction Générale
DMS	Demande de mise en stock
DIB	Demande d'imputation bancaire
DD	Dossier douanier
DIP	Demande d'imputation permanente
DP	Division production
DPAO	Les données particulières de l'Appel d'Offres
DSI	Digitalisation et Système d'information
E&P	Exploration & Production
EPM	Engineering & Project Management
FIN	Finances
GNL	Gaz naturel liquéfié
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
GTL	Gassi Touil
HBK	Haoud Bekraoui
HMD	Hassi Messaoud
HRM	Hassi R'mel
HSE	Santé, sécurité & environnement
INAS	In-Aménas
JUR	Juridique
LQS	Liquéfaction et Séparation
LTA	Lettre de transport aérien
NIGP	National Institute for Governmental Purchasing
Nascho	National Shopping Company
OHT	Ohanet

PV	Procès verbale
P&L	Procurement & Logistique
RD	Redevance douanière
R&N	Ressources Nouvelles
RP	Raffinage et Pétrochimie
RNS	Rhoud Nouss
RHU	Ressources humaines
R&D	Recherche et Développement
RFD	Redevance de formalité douanière
SAP	Système d'information achats approprié
SI	Système d'information
SGA	Système de gestion des approvisionnements
SHT	Stah
SONATRACH	La Société Nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures
SPA	Société par actions
SPE	Stratégie, Planification et Economie
SWIFT	Society for worldwide Interbank Financial
TFT	Tin Fouye Tabenkort
TRC	Transport par Canalisation
TRF	Direction Transformation SH2030
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

Sommaire :

Introduction générale.....	1
 Chapitre 01 : Les fondements théoriques de la logistique et la fonction achats.....	5
Section 01 : Les fondements théoriques de la logistique.....	7
Section 02 : De la logistique au Supply Chain Management (SCM).....	16
Section 03 : La fonction achats.....	24
 Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés...35	
Section 01 : La fonction approvisionnement.....	37
Section 02 : La relation entre la fonction achats et la fonction approvisionnement.....	47
Section 03 : Les modes de passation des marchés publics.....	54
 Chapitre 03 : Présentation de l'organisation d'accueil Sonatrach DP-DT.....	65
Section 01 : L'organisation Sonatrach.....	67
Section 02 : Présentation de la Division Production	77
Section 03 : Présentation de la Direction Approvisionnement et Transport.....	80
 Chapitre 04 : Évaluation du processus d'approvisionnement de la Sonatrach.....	92
Section 01 : Le processus d'approvisionnement au niveau de l'entreprise Sonatrach.....	94
Section 02 : Méthodologie de l'enquête et traitement des données.....	109
Section 03 : Analyse et traitement de l'enquête.....	112
 Conclusion générale.....	129

Introduction Générale

L'évolution économique dans le monde a obligé toute entreprise à changer sa stratégie de gestion en suivant des méthodes et procédures efficaces pour assurer un bon rendement.

La rentabilité et la compétitivité des entreprises dépendent aujourd'hui, pour une large part, d'une politique d'achat efficace et d'une bonne gestion des approvisionnements. A cet effet, la fonction d'approvisionnement est à la fois liée aux fonctions d'achat et de logistique. Elle fait partie de la fonction achat, car l'approvisionneur est celui qui fait vivre le contrat d'achat. C'est lui qui calcule le besoin, passe la commande et s'organise pour que le produit soit à disposition de celui qui en a besoin au bon endroit, au bon moment et dans les quantités voulues.

Toutefois, on ne peut pas parler de la fonction approvisionnement sans parler de son processus, de l'expression du besoin à la réception de la marchandise, pour cette raison il est nécessaire pour l'entreprise d'étudier le processus et d'analyser ses différentes étapes, il doit donc être continuellement amélioré pour éviter d'éventuelles défaillances.

Avec le dynamisme économique actuel, plusieurs entreprises ont pris conscience de l'importance de la fonction approvisionnement. C'est le cas de l'entreprise SONATRACH où la transformation de celle-ci en sociétés par actions (SPA) a suscité la mise en place d'une nouvelle organisation en adéquation avec l'environnement économique national et international. Un des éléments du processus de réorganisation de SONATRACH, entamé ces dernières années, est la définition d'une nouvelle politique de passation des marchés conformes aux objectifs stratégiques du groupe.

Les mécanismes de passation de ces marchés sont des éléments clés de l'efficacité générale de la gestion de la Division Production car ils peuvent contribuer à une meilleure allocation des ressources permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise en matière d'efforts d'exploration et de développement du secteur des hydrocarbures et d'améliorer la gouvernance au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte un dispositif de passation des marchés standardisé et normalisé est mis en place, applicable par toutes les structures de SONATRACH, matérialisé par une nouvelle procédure de passation des marchés physiquement quantifiables notamment la E-025¹.

¹ La procédure de passation des marchés E-025, en vigueur depuis le 02 janvier 2013 est dictée par les principes de libre accès à la commande de SONATRACH, de la transparence, du traitement équitable des soumissionnaires et de la concurrence.

Durant notre période de mise en situation professionnel dans la Direction Approvisionnements et Transport (DAT), nous avons constaté qu'au sein de la Division Production, la DAT représente le noyau de la SONATRACH pour la simple raison qu'elle s'occupe de la plupart des achats afin de procurer dans les meilleures conditions et au moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

Notre étude va, par conséquent, se focaliser sur le processus d'Approvisionnement en général et sur la passation des marchés en particulier ; en l'occurrence les appels d'offre. Cela va nous permettre d'analyser les points faibles et de détecter les défaillances commises, afin de proposer des recommandations adéquates pour améliorer le processus d'Approvisionnement dans la perspective d'obtenir une efficacité optimale.

Tout au long de notre travail nous allons essayer de répondre aux questions suivantes que nous avons jugées importantes pour le développement de notre étude :

Q1 : Quelle est la définition d'un processus d'approvisionnement ? Et quelles sont les éléments qui constituent le processus d'approvisionnement ?

Q2 : Dans quelle mesure le processus d'approvisionnement permet-il de répondre aux besoins de l'entreprise ?

Q3 : Comment apporter des actions correctrices aux dysfonctionnements ?

D'où l'intitulé de notre modeste travail « *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement de la SONATRACH* »

Vu l'importance de ce thème, notre étude va être centrée sur la problématique suivante :

❖ Quels sont les dysfonctionnements du processus d'approvisionnement de la SONATRACH ? Et comment y remédier ?

Pour mieux cerner notre problématique et répondre à ces questions, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

H1 : SONATRACH met en place tous les moyens nécessaires au bon fonctionnement de la fonction approvisionnement.

H2 : Une bonne démarche du processus d'approvisionnement permet l'amélioration de la performance de l'entreprise

H3 : le processus d'Approvisionnement de SONATRACH a des limites qui freinent son déroulement.

Afin de pouvoir vérifier ces hypothèses, nous avons eu recours à une démarche méthodologique basée sur une approche qui repose sur :

- **Une étude quantitative** : qui se caractérise par un questionnaire destiné au personnel de la Direction Approvisionnement et Transport (DAT)
- **Une étude qualitative** : à travers une étude de cas « contrat Appel d'Offre » afin de réaliser une analyse pertinente et pouvoir identifier le déroulement du processus d'approvisionnement au sein de la SONATRACH.

Dans le but de faciliter au lecteur la compréhension de notre étude, nous avons structuré notre travail comme suit quatre chapitres répartis comme suit :

- ✓ **1er chapitre** : portera sur les fondements théoriques de la logistique, l'évolution de la logistique au Supply Chain Management (SCM) ainsi que la fonction achat.
- ✓ **2ème chapitre** : sera consacré sur la fonction approvisionnement, la relation entre la fonction achats et approvisionnement et les modes de passations des marches publics.
- ✓ **3ème chapitre** consacré essentiellement à la partie pratique, qui comprend d'abord la description organisationnelle et fonctionnelle de l'organisme d'accueil
- ✓ **4ème chapitre** est consacré à une étude d'un cas pratique traitant du « système d'Approvisionnement » dans son ensemble au sein de la SONATRACH à l'effet de déceler les insuffisances et les causes de ses problèmes pour arriver à proposer des suggestions et des recommandations.

Chapitre 01

Introduction :

Aujourd'hui le terme logistique recouvre des interprétations très diverses, cela va du simple transport jusqu'à une science interdisciplinaire combinant ingénierie, micro-économie et théorie d'organisation. La fonction logistique devient de plus en plus importante dans l'entreprise et n'a cessé d'évoluer et son rôle prend de plus en plus d'ampleur.

Cependant, la fonction d'achat constitue de nos jours, le levier de toute entreprise visant à améliorer sa productivité et donc sa rentabilité. Son accomplissement marque l'achèvement de tout un processus allant de la reconnaissance d'un besoin, sa traduction en termes bien précis, jusqu'à la recherche des fournisseurs potentiels, l'analyse de leurs offres et l'évaluation de leurs performances. Sa mission principale est de couvrir les besoins, avec des normes respectées, de qualité, de quantité, de temps et bien sûr avec moindre cout.

Dans le cadre de ce chapitre nous allons aborder les concepts clés de la logistique qui nous conduit au supply chain management, ainsi que les principes de la fonction d'achat, qui est un maillon essentiel de la fonction logistique dans les entreprises. C'est pourquoi notre chapitre sera divisé en trois sections, la première, traitera les fondements théoriques de la logistique, la deuxième section traitera la mutation de la fonction logistique à la supply chain management et une troisième section qui sera dédiée à la fonction d'achat.

Section 01 : Les fondements théoriques de la logistique

1.1- Étymologie :

La logistique prend sa source historiquement dans deux territoires distincts : celui des mathématiques et celui des champs de bataille.

« En effet, le mot 'logistique' à deux significations, premièrement, ce mot à une origine mathématique celui-ci est apparenté au mot grec LOGISTIKOS : ce qui est relatif au raisonnement sous l'angle des mathématiques. Deuxièmement, une origine militaire : la logistique provient du grade d'un officier en charge du LOGIS des troupes lors du combat. »¹

1.2- Histoire de la logistique :

Pour comprendre un phénomène ou une science il est impératif de connaître son histoire :

a. **Origine mathématique de la logistique :**

« Le concept de logistique a été employé par les philosophes de la Grèce Antique pour désigner une pensée qui cherche à développer une cohérence s'appuyant sur les chiffres, les signes et les symboles mathématiques. »²

Le mot « logistique » est employé la première fois dans la langue française en 1590, comme un adjectif qui signifie « qui pense logiquement ». En 1611, la logistique est considérée comme une logique symbolique qui utilise un système de notations semblables à celui de l'algèbre³. En 1765, le terme « logistique » est associé à celui de logarithme, on parle de logarithme logistique. Au début du XXe siècle, sous l'impulsion de Bertrand Russell⁴, la logistique devient une discipline qui s'intéresse à la dimension logique des mathématiques⁵.

b. **Origine militaire de la logistique :**

Avec un nom gravé dans l'histoire Sun TZU⁶ écrit dans son célèbre livre, l'art de la guerre, « rien n'est plus difficile que l'art de la manœuvre », Ce traité sur la stratégie militaire,

¹ LIEVRE (P) : *La logistique*, Edition La Découverte, Paris, 2007, P12.

² Encyclopédie de la gestion et du management, le Duff (R), Edition Dalloz, Paris, 1999, p546.

³ DUPONCHEL (D) : *impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply chain*, Mémoire de fin d'études, université paris 1 PANTHEON SORBONE, session 2010, p14

⁴ Bertrand Arthur William Russell, 3^e comte Russell (1872-1970) est un mathématicien, logicien, philosophe, épistémologue, homme politique et moraliste britannique

⁵ La logistique, <http://www.acharkaoui.com/la-logistique/ethymologie-du-mot-logistique/> le 21/03/2022 à 09h57.

⁶ Sun TZU ou Sun ZI ou SOUEN TSEU de son vrai nom Sun WU est un général chinois du VI^e siècle avant J-C.

Chapitre 01 : Les fondements théorique de la logistique et la fonction achat

écrit entre le Ve et VIe siècle avant Jésus christ, traite des premiers problèmes de logistique militaire, en insistant sur les difficultés des manœuvres et des approvisionnements.

8

Pour JOMINI, la logistique n'est pas moins que la quatrième des "six parties" de l'Art de la guerre, après la "politique", la "stratégie" et la "grande tactique des batailles" et avant "l'art de l'ingénieur" et la "tactique de détail"⁷.

Nous avons aussi selon Joël SOHIER⁸, « *Le terme logistique apparait dans le langage militaire au milieu du XIXe siècle. Il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes.* »⁹

1.3- Évolution :

De la fin du XIXe siècle à la Seconde Guerre mondiale, le terme logistique était rarement utilisé et était principalement utilisé par les militaires.

Après la deuxième guerre mondiale, la logistique se généralise dans les entreprises. Cependant c'est surtout à partir des années soixante-dix que l'entreprise a découvert la logistique et a commencé à s'y intéresser¹⁰ ; ceci pour plusieurs raisons :

- ❖ L'évolution de la pratique du management, après avoir constaté que les dépenses présentent plus ou moins 20% à 30% de la valeur ajoutée, la réaction fut d'abord de s'intéresser à ces dépenses, de les tenir sous contrôle puis d'en faire quelque chose de moteur.
- ❖ L'évolution de l'économie mondiale ; dans un monde d'aujourd'hui caractérisé, par la globalisation et écroulement des barrières nationales devant les échanges, le système logistique est perçu comme un jour nouveau.
- ❖ La mondialisation de l'économie et son évolution dans une libéralisation des échanges ont accéléré et augmenté les délais, quantités et les distances.
- ❖ La concurrence mondiale ; La logistique pousse les entreprises aux économies d'échelle, à la diminution des coûts et à la recherche des facteurs de différenciation en particulier

⁷ COLIN (J) : « *la logistique histoire et perspectives* », logistique et management, vol 4, N°2, 1996, p101.

⁸ Maître de conférences à l'université de Reims Champagne-Ardenne.

⁹ SOHIER (J) : *La logistique*, Edition Vuibert, 6^e Edition, Paris, 2010, P1.

¹⁰ RAMA RAO, *logistics and supply chain management*. Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001, p45.

Chapitre 01 : Les fondements théorique de la logistique et la fonction achat

dans la qualité. C'est pour cette raison que la logistique a récemment évolué vers le concept d'optimisation entre aval et amont de l'entreprise dans un concept concurrentiel afin de s'assurer aux moindres coûts la meilleure réponse au niveau du marché et s'y adapter.

De 1950 à 1970, L'économie est axée sur l'offre : les sociétés de production étaient principalement produites à partir de stocks. La production vise à minimiser les coûts de production. Mais son inconvénient est :

- ❖ Développement lent et manque de nouveaux produits.
- ❖ Un inventaire est nécessaire avant l'activité de « goulots », ce qui entraîne des immobilisations financières.

La période de 1970 à 1975 a été caractérisée par plus de demande que d'offre. La production est la principale préoccupation des entreprises qui n'ont aucune raison de recourir au délai de livraison ou de répondre à de nouvelles demandes.

La période 1975-1980 a été celle où nous avons parlé d'intégration des activités. La diversification des entreprises dans la même zone de marché augmente le prix d'offre et augmente donc également la concurrence entre elles.

Dans les années 80, les turbulences des marchés (mondialisation, concurrence accrue) et les exigences de performance financière, couplées aux avancées technologiques (TIC, nouveaux procédés, etc.), ont contraint les grands groupes à proposer des produits de qualité à bas prix. Afin d'augmenter les cycles de production et d'améliorer les rendements par rapport à ses concurrents, l'entreprise utilise alors des méthodes de gestion du type « juste à temps » afin de limiter l'inventaire des composants en organisant et ordonnant des achats précis avec les fournisseurs. C'est dans cette situation que l'entreprise a réalisé l'importance de la relation entre les clients stratégiques et les fournisseurs, c'est-à-dire la prémisse de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui n'était au départ que « l'approvisionnement » pour les fournisseurs directs. Parallèlement, des consultants et experts en gestion logistique diffusent les concepts de gestion du matériel et de DRP (Distribution Resource Planning), qui est une autre étape dans la définition des fonctions de transport et de logistique de la chaîne logistique. L'ajout de fonctions de distribution aux fournisseurs peut former une « logistique intégrée », également appelée aussi sous le nom de gestion de la chaîne logistique ou Supply Chain Management (SCM).

A partir des années 90, les études s'étendent à des organisations plus complexes de type Flowshop ou Jobshop avec machines dupliquées. Enfin, les scientifiques essaient de fixer une structure au Supply Chain Management, ils travaillent sur deux grands axes :

- Achat et approvisionnement.
- Transport et logistique

Il semble difficile d'intégrer ces deux parties dans le même modèle. En fait, il n'y a presque aucun objectif commun autre que la satisfaction des besoins des clients. Cependant, les chercheurs sont progressivement passés de l'atelier à l'usine, puis de l'usine à la chaîne logistique, élargissant ainsi le champ de recherche afin d'optimiser le système de production plus globalement, notamment grâce aux progrès des technologies de l'information, des modèles mathématiques et autres outils d'optimisation. Aujourd'hui, les questions de gestion de la chaîne logistique peuvent être divisées en plusieurs domaines, tels que la conception ou la refonte de la chaîne, la gestion des risques industriels (non amortissement des coûts de développement, d'industrialisation et de production), l'évaluation des performances, la planification des activités, la gestion des stocks, le transport de gestion, les systèmes d'information, la négociation (ou entente industrielle), la sociologie et l'économie Et les aspects financiers, l'aide à la décision.

1.4- Définitions :

Parmi les nombreuses définitions de la logistique qui peuvent exister, aucune n'est suffisante pour comprendre le domaine conceptuel de la logistique. Cependant, pour mieux assimiler le concept, de nombreuses définitions de la logistique peuvent être exposé publiques ; nous en retiendrons quelques-unes :

*« La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation ».*¹¹

*« La logistique est une partie des processus de la « supply chaine » qui permet de planifier, mettre en œuvre et contrôler le flux efficient et le stockage des biens et de services ainsi que d'informations, du point d'origine au point de consommation finale avec pour objectif de satisfaire les exigences du client ».*¹²

¹¹ TEXIER (D) : la logistique d'entreprise, édition DUNOD. Paris ,1996. P 12.

¹² SAMI (Alexander), stratégie logistique, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2001, P 23.

« Terme décrivant l'intégration de deux ou plus de deux activités dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficient de matières premières, produits semis finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. ». ¹³

Le NCPDM (National Council of physical Distribution Management) a défini la logistique comme : « *Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client* ». ¹⁴

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

1.5- Les acteurs de la logistique et leurs rôles ¹⁵ :

- **Acheteurs :**

- ✓ Référencer des fournisseurs de qualité.
- ✓ Accepter une politique d'arrondi (arrondir le nombre d'article commandes au nombre entier de cartons, ou mieux de palettes, le plus proche).
- ✓ Commander en temps et en heure.

- **Concepteurs de produit :**

- ✓ Prévoir la spécialisation retardée.

- **Concepteurs de conditionnements :**

- ✓ Concevoir les PCB et SPCB de taille adaptée au marché.
- ✓ Adapter la taille des cartons aux agrès ultérieurs.
- ✓ Adapter la taille des cartons aux modes de transport (route, mer, etc.).
- ✓ Prévoir des systèmes d'ouverture rapide des cartons.

¹³ Daniel Texier, HEVRE Mathé, JACQUES colin : « La logistique d'entreprise », 2eme édition, DUNOD, Paris, 1996, p27.

¹⁴ National Council of Physical Distribution Management.

¹⁵ Michel ROUX, Tong LIU : « Optimisez votre plate-forme logistique », 4eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2010, p4.

- **Production :**
 - ✓ Être apte à produire de petits lots (ateliers flexibles).
 - ✓ Veiller à la qualité des produits.
 - ✓ Produire à temps.
- **Commerciaux :**
 - ✓ Mettre en place une politique d'arrondi.
 - ✓ Concevoir des catalogues sans ambiguïté pour diminuer les retours.
- **Transporteurs :**
 - ✓ Livrer à temps.
 - ✓ Livrer en bon état.
- **Logistique :**
 - ✓ Coordonner l'ensemble des flux avec leurs contraintes spécifiques
- **Magasiniers :**
 - ✓ Contrôler les réceptions
 - ✓ Maitriser l'inventaire
 - ✓ Veiller à la qualité des préparations
 - ✓ Préparer à temps.
- **Informaticiens :**
 - ✓ Informaticiens.
 - ✓ Mettre en place un système d'identification automatique « universel ».
 - ✓ Concevoir des tableaux de bord pertinents.

Aussi il y a d'autres acteurs extérieurs comme les consultants ou les bureaux d'ingénierie qui peuvent eux aussi apporter beaucoup.

1.6- Typologies de la logistique¹⁶ :

Logistique d'approvisionnement : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

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

Logistique de distribution : se traduit par l'organisation et la réalisation des acheminements des marchandises depuis le lieu de prélèvement chez le fournisseur jusqu'au lieu de consommation finale.

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

Reverse logistics : parfois traduit en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels...

1.7- Objectifs de la logistique¹⁷ :

La logistique compte de nombreux objectifs innombrables, nous citerons essentiellement :

- Atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum.
- Réponse optimale au client à travers l'augmentation de la capacité de l'entreprise de répondre dans les meilleurs délais aux exigences du client.
- Variabilité minimale concernant les retards de livraison, les problèmes lors de la fabrication, les livraisons vers un mauvais entrepôt...etc. peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques.
- Le stock minimum : faire des efforts pour réduire les stocks afin de maîtriser les coûts logistiques, sans pour autant sacrifier le niveau de service client et permettent de réaliser

¹⁶ PEMOR (Y) et FENDER (M) : *logistique : production distribution soutien*, DUNOD, 5eme édition, 2010, P4.

¹⁷ ALLAB(S), SWYNGEDAUW (N) et TALANDIER(D), « *La logistique et les nouvelles technologies dell'information et de la communication* », Economica, Paris, 2000, pp32-34.

d'importantes économies d'échelle dans la production ou la livraison.

- Consolidation des transports : on sait que le coût de transport est directement lié à la nature du produit, à la taille de la cargaison et à la distance. Le volume de transport doit être le plus important possible pour que le coût par unité soit le plus faible, la massification des flux est recherchée, tant par les industriels que par les distributeurs.
- La qualité : améliorer la qualité, en introduisant à la logistique les différents principes et techniques du management de qualité, sans négliger les méthodes statistiques pour étudier et améliorer certains processus logistiques peu efficaces.
- Analyse en termes de cycle de vie du produit : les garanties offertes au client et au recyclage de plus en plus fréquent des matières obligent les entreprises à se préoccuper des questions logistiques sur l'ensemble de la vie d'un produit.

« L'objectif d'un système logistique est de permettre d'obtenir : les bonnes quantités, des bons produits, au bon endroit, au bon moment et au bon coût. »¹⁸

Une autre source résume les finalités de la logistique comme suit¹⁹ :

A court terme : il s'agit d'optimiser les flux physiques, de l'amont à l'aval, ce qui implique :

- L'exploitation des prévisions commerciales à très court terme et des carnets de commandes.
- La définition des programmes d'approvisionnement et de production.
- La programmation des livraisons.

A moyen terme : à l'horizon des plans d'action et des budgets, la logistique vise à :

- Définir les actions qui permettent de contrôler les coûts logistiques des services que l'entreprise a choisi de développer.
- Conseiller les dirigeants pour leur permettre de choisir les opérations que l'entreprise doit assurer en propre et celles qu'elle a intérêt à sous-traiter.

¹⁸ http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/PockGuidManaCont_FR.pdf le 28/03/2022 à 08h27.

¹⁹ Finalités de la logistique, <http://www.packcenter.be/fr/logistique/> le 28/03/2022 à 09h29.

Chapitre 01 : Les fondements théorique de la logistique et la fonction achat

- Contribuer fortement à l'optimisation des coûts d'investissement ou du fonds de roulement de l'entreprise.

15

A long terme : dans une perspective de long terme, la finalité de la logistique est :

- D'aider l'organisation à maîtriser la complexité, l'incertitude et les délais résultant de la multiplication des couples produits-marchés.

- D'actualiser en permanence la connaissance de l'impact que les aspects logistiques ont sur les coûts d'exploitation des clients et de l'organisation.

1-8- Champs d'application de la logistique :²⁰

Dans une entreprise, la fonction logistique se rattache traditionnellement à l'organisation des opérations d' :

- Émission et/ou traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques.
- Gestion des livraisons dont les activités d'emballage, manutention et transport.
- Gestion des ressources physiques.
- Gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, plannings d'activité...)

Dans l'industrie, la fonction logistique regroupe toutes les activités précédentes, auxquelles s'ajoutent les opérations de :

- Gestion des données techniques de la production.
- Planification des besoins.

Dans les administrations, la fonction logistique regroupe généralement l'ensemble des activités de gestion des ressources physiques. A ces dernières, s'ajoutent les services généraux (petites maintenances, entretiens, sécurité...).

²⁰ Champ d'action de la logistique, <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonctions-logistiques.htm> le 30/03/2022 à 23h14.

Section 02 : De la logistique au Supply Chain Management :

Comme nous l'avons évoqué précédemment la logistique, la « pensée logique », puise son origine dans le domaine scientifique, et plus précisément dans les mathématiques.

L'Association Française de Normalisation (**AFNOR**) définit la logistique comme « *la planification, l'exécution et la maîtrise des mouvements et des mises en place des personnes ou des biens et des activités de soutien liées à ces mouvements et à ces mises en place, au sein d'un système organisé pour atteindre des objectifs spécifiques* »²¹. L'évolution de sa définition s'est faite au gré des avancées techniques et technologiques mais également des exigences du consommateur. Le tableau ci-dessous représente de manière synthétique l'ensemble de ces évolutions. Il permet de mettre en évidence l'importance de la communication et surtout de l'échange d'informations.

Tableau 01 : Évolution de la logistique²²

	Logistique cloisonnée	Logistique intégrée	Logistique intégrée et collaborative = Supply Chain
Période	Avant 1980	1980 – 1995	Après 1995
Horizon temporel	Court terme	Moyen terme	Moyen et long terme
Priorité du responsable logistique	Réduire les coûts logistiques	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations	Réduire les couts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations. Améliorer le niveau de service.
Rôle de l'information	Faible car les systèmes ne facilitent pas les transferts d'information	Élevé car intégration de plus en plus poussée de l'information	Fort car partage de l'information fréquente et Recherchée
Relations entre les membres de la Supply Chain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation	Les rapports de forcesont fréquents mais d'autres relations apparaissent possibles	La logique « gagnant-gagnant » domine, sans angélisme cependant

²¹ Norme NF X50-601

²² Pierre MÉDAN et Anne GRATACAP, *Logistique et Supply Chain Management*, Dunod, 2008, p304

Chapitre 01 : Les fondements théorique de la logistique et la fonction achat

Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne logistique. Importance de l'entrepôt.	Élevée car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide. Importance de la plateforme.	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux d'activité plus forts. Importance du réseau d'entrepôts et de plateforme.
Reconnaissance de la logistique = fonction Transversale	Faible et peu encouragée dans la pratique.	Élevée et facilitée par les techniques d'information et de communication	Forte. Paradigme dominant
Mesure de la performance logistique	Indicateurs par fonction issus de la comptabilité.	Existence de quelques indicateurs transversaux.	Le niveau de service est placé au centre des préoccupations.

17

2-1- Définition de la supply chain management :

Sont citées ci-après plusieurs définitions de la Supply chain management :

« Un ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et de composants auprès d'un réseau de fournisseurs ; de transformation de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis ; et de distribution physique des produits aux clients. »²³

La définition adoptée par le CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) est : *« le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises »²⁴*

Certains auteurs définissent la chaîne logistique comme : *« L'ensemble des biens existants entre les fournisseurs de matières et de services qui interviennent à tous les stades*

²³ http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/9_2_175.pdf, consulté le 01/04/2022 à 01 :06.

²⁴ MEDAN (P) et GRATACAP (A) : logistique et supply chain management, intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique global, édition Dunod, paris, 2008, P. 31.

Chapitre 01 : Les fondements théorique de la logistique et la fonction achat

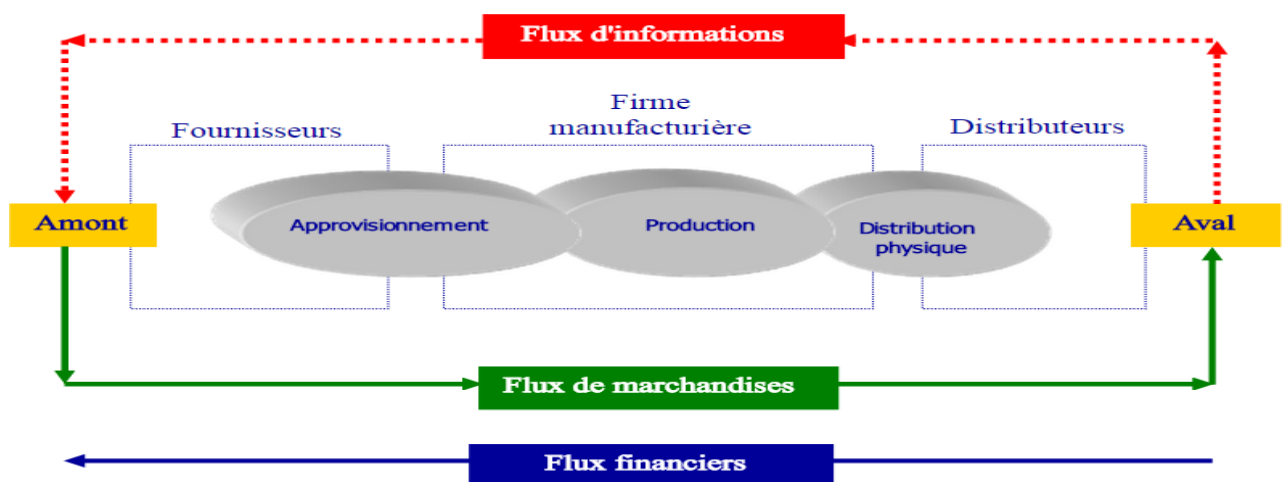
de la transformation des matières premières en produits ou services à la livraison de ces derniers aux clients de l'entreprise ».²⁵

18

MARTIN Christopher considère « la chaîne logistique comme le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final »²⁶

- Deux termes trouvent leur importance dans cette définition 'réseau' et 'valeur'. Là où la notion de logistique se veut très réductrice, la Supply Chain va plus loin et s'intéresse à toutes les parties intervenantes.
- Afin de faciliter les flux de produits, l'information circule d'un bout à l'autre de la chaîne, comme le montre la figure 02 ci-après, entre les fournisseurs et les clients. Un tel échange d'informations permet à toutes les parties de bien planifier la satisfaction des besoins actuels et futurs car elles partagent un objectif commun, celui de s'engager dans un processus de création de valeur représenté par le produit ou le service livré au consommateur final.

Figure 01 : Représentation de la Supply Chain



Source : le rôle stratégique de la logistique²⁷

²⁵ RITZMAN (L) et autres : *Management des opérations principes et applications*, PEARSON Éducation, 1^{re} édition, Paris, 2004, p.280.

²⁶ Christopher MARTIN, Professeur à l'Université de CRANFIELD, est une légende dans le monde de la logistique et un véritable innovateur. Ses notions de la cohérence et de coopération dans des chaînes d'approvisionnements ont encouragé dans le monde entier de tels réseaux à fournir des améliorations de représentation et de réduction des coûts substantielles.

²⁷ Le rôle stratégique de la logistique, <http://slideplayer.fr/slide/516646/> le 03/04/2022 à 15 :22.

2-2- La structure de la supply chain management :²⁸

Trois niveaux de planification hiérarchisés constituent la prise de décision dans la chaîne logistique, structure de modélisation, elle repose sur un échelonnement décisionnel allant du haut vers le bas, le problème complexe étant abordé en plusieurs sous problèmes qui correspondent aux différents niveaux décisionnels.

1. Le niveau stratégique :

Il est le plus réuni et définit la chaîne logistique selon cinq processus génériques : planifier la demande et les ressources, approvisionner (marchandises, personnel, moyens de production), fabriquer, livrer et gérer les retours depuis les clients vers les fournisseurs.

2. Le niveau tactique :

Permettant la configuration de la chaîne logistique en fonction de plusieurs sous processus, il prend en charge les décisions à moyen terme qui devront être prises et exécutées afin de mettre en place la stratégie élaborée par l'entreprise.

3. Le niveau opérationnel :

Permettant de préciser l'activité des sous processus, ce niveau met en exergue les meilleures pratiques, les ruptures des flux, les fonctionnalités des progiciels et des outils à titre d'exemple, nous citons la planification quant à la production.

Les limites de l'entreprise, dans les approches supply chain, ont été dépassées afin d'appréhender en termes de logistique, les flux allant du fournisseur du fournisseur au client du client. Caractéristique fondamentale distinguant l'approche logistique pure de la SCM.

Un modèle séquentiel d'activités orbitant autour d'un réseau d'entreprises est le modèle sur lequel peut être fondée la SCM, celui-ci ayant pour but de mettre à disposition du client un service ou un produit optimisant les conditions de quantité, date, lieu, etc. Le réseau devant regrouper des organisations se trouvant en amont et en aval du processus productif.

2-3- Les activités qui composent la Supply chain :²⁹

Les activités qui composent la Supply Chain sont :

²⁸ HUMEZ « proposition d'un outil d'aide à la décision pour la gestion des commandes en cas de pénurie, thèse de doctorat, université Toulouse, p14

²⁹ GONZALEZ (L) : *vous avez dit Supply chain ! Les fondamentaux de votre performance*, AFNOR, 2009, p22.

Chapitre 01 : Les fondements théorique de la logistique et la fonction achat

La nature de l'entreprise : elle impacte la manière dont la logistique est pratiquée dans l'entreprise. Dans une société à vocation industrielle, la logistique est souvent rattachée au directeur de l'usine ou de production ; dans une société à vocation commerciale la fonction première de l'entreprise est de vendre, la logistique est rattachée donc instantanément au directeur commercial et souvent on entend « la logistique doit suivre ».

La prévision des ventes (qui peuvent être élaborées par : le service marketing, les commerciaux, les personnes dans le service approvisionnement...).

Les achats : la fonction achat est devenue de plus en plus importante au cours de ses dernières années. En effet les entreprises ont commencé à sous-traiter leur production et à délocaliser leurs outils de production dans des pays où la main d'œuvre est moins chère.

Le réapprovisionnement : cette délocalisation des outils de production dans les pays où la main d'œuvre est moins chère a diversifié de manière importante les sources d'approvisionnement et a également éloigné les usines des centres de distribution des sociétés en allongeant les délais d'approvisionnement. Une conséquence directe pour les entreprises a été l'obligation de maintenir plus de stocks afin de couvrir ces délais.

Gestion des stocks : réviser les prévisions de vente, le plan de production, retarder les approvisionnements pour la gestion quotidienne des entrepôts, surveiller de près les produits à faible rotation.

L'entrepotage : la notion d'entrepôts a énormément évolué au cours des années, plusieurs concepts ont fait leur apparition et certains ont été abandonnés. La technologie a également fait son apparition dans l'entrepôt afin d'améliorer la réception / l'expédition des produits, la préparation de commande.

La distribution : les sociétés ont pris conscience que la distribution des produits pouvait être stratégique. C'est pourquoi vers la fin des années quatre-vingt-dix, on assiste dans certaines sociétés à un mouvement inverse d'internalisation logistique. Les entreprises réinternalisent leur logistique alors que d'autres décident dès le départ de gérer leur logistique en propre.

Le transport : le choix du mode de transport est très important c'est pour cela qu'il faut bien négocier son achat et de bien gérer son budget transport.

La relation client : les relations clients fournisseurs sont de plus en plus tendues, l'utilisation de la convention logistique permet de détendre les relations commerciales entre les partenaires commerciaux en s'aidant des tableaux de bord logistique.

2-4- Enjeux de la Supply Chain :³⁰

Le concept de SCM génère des problématiques nouvelles tout au long de la chaîne :

- ✓ Faire coexister avec la dimension opérationnelle historique une dimension plus stratégique en vue de concevoir et piloter le système : majoritairement dédiées à l'exécution des opérations, les organisations peinent à s'adapter aux changements permanents dictés par la vision globale et la durée de vie limitée des solutions.
- ✓ Déployer un management transversal tant en interne qu'avec les entreprises extérieures de la Supply Chain : la maîtrise complexe de l'ensemble de la chaîne se heurte souvent aux structures hiérarchiques traditionnelles, aux origines culturelles et à la méconnaissance des métiers.
- ✓ Gagner en agilité malgré l'inertie induite par l'intensité capitalistique et l'intensité de main d'œuvre.

Ces enjeux globaux nécessitent d'être déclinés au regard des fonctions de l'entreprise pour en appréhender l'impact.

2-5- Les objectifs de la Supply Chain :

Une réduction importante du nombre d'erreurs et l'amélioration de la gestion administrative sont le but principal de la supply chain management. Lorsque la décision est prise, par l'entreprise, de passer en gestion de la chaîne d'approvisionnement globale, les objectifs sont différents. La gestion en supply chain permet d'atteindre plusieurs objectifs³¹, à l'image de :

- Le passage du flux poussé au flux tiré. Processus permettant la réduction des stocks et d'éviter la surproduction. Au lieu d'un produit fabriqué potentiellement vendable, la production est conditionnée par les commandes des clients, limitant ainsi les stocks et se rapprochant des besoins des consommateurs.
- La planification de la production. Planifier selon la demande des clients est le maître mot. Le client déclenche, dorénavant, la production. Deux possibilités : soit la production se fait lorsque la commande est passée permettant la personnalisation du

³⁰ DURAND (B) et DE FAULTRIER (B) : « L'impact de la Supply Chain sur les métiers de la logistique et des achats », vol.15, N°2, 2007 p56.

³¹ BARCZYK (D) et EVRARD (R), « logistique & management », édition Nathan/universel, Paris, 2002,p6.

produit par le consommateur, soit le produit est prêt, mais le client doit passer commande de façon à déclencher la production du consommateur suivant. Le stock dont dispose l'usine est de facto très limité et qui permet de répondre plus vite à la demande. Production pour laquelle l'on opte pour les produits nécessitant de longs délais de fabrication.

- L'amélioration de la traçabilité. Une meilleure visibilité de l'entreprise sur la production est rendue possible grâce à la gestion en Supply Chain et l'étroite collaboration s'installant entre les différents acteurs. De plus, il est plus simple pour l'entreprise de suivre le processus de production et de connaître l'emplacement exact du bien fabriqué. Dans le but de faciliter la gestion des produits, un système d'étiquetage commun avec les mêmes codes, est mis en place entre les différentes parties.
- L'amélioration de l'exécution de la commande. Mettant en place un système limitant le temps d'attente du client, selon le délai de fabrication, l'entreprise permettra au consommateur de recevoir son produit plus rapidement. Le client sera livré dans de plus courts délais et sera, en l'occurrence, plus satisfait.
- Avec aussi l'optimisation et réduction des stocks, l'amélioration de la flexibilité et de la réactivité (réponse aux clients), l'optimisation des moyens de production et logistiques, un taux de service proche des 100%, La cohésion des actifs de l'entreprise (RH, équipements, matières).
- Du sourcing à la livraison, en d'autres termes, sur l'intégralité de la chaîne, la finalité est la réduction des coûts. En résultera la satisfaction des clients, la pérennisation de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires.

2-6- Outils de la Supply Chain :³²

La performance d'une entreprise est étroitement à lier à son système de gestion, ce pourquoi, plusieurs modèles sont possibles afin d'éclairer la prise de décision. La partie suivante s'intéresse aux concepts les plus discutés et les plus répandus : l'APS, le MRP et l'ERP. Les principaux outils de gestion d'entreprise, d'optimisation de flux dans le domaine de la chaîne logistique sont Les MRP (Material Resource Planning), Les ERP (Enterprise Resource Planning), Les APS (Advanced Planning and Scheduling).

³² CHALAL (M) et ADRAR (B) : « la distribution des produits laitiers dans un environnement concurrentiel », Mémoire de licence, HEC, 2006, p25

- **Les MRP (Material Resource Planning) :** Il s'agit pour l'entreprise et les différents partenaires de disposer d'outils informatiques compatibles dans le but d'échanger des données commerciales et comptables (commandes et facturations). Beaucoup plus souple, rapide et simple, l'e-trade se substitue de plus en plus aux anciennes techniques de MRP.
- **Les ERP (Enterprise Resource Planning) :** Intégrés dans les différentes fonctions de l'entreprise (vente, administration des ventes, prospection et devis, production, approvisionnement, finances, SAV, etc.) ces systèmes d'informations rendent compte à la fois, des transactions et de l'exécution de ces transactions (commandes et suivi des commandes). Dans l'optique de traiter efficacement chaque demande de chaque client, ce système se doit de permettre à chaque utilisateur autorisé d'avoir accès à toutes les informations nécessaires.
- **Les APS (Advanced Planning and Scheduling) :** L'ensemble des flux de l'entreprise (physiques ou financiers) sont planifiés à l'avance grâce à ces systèmes informatiques. Couplés avec les ERP, ces systèmes permettent d'anticiper les demandes des clients et des productions associées.

2-7- Différence entre Supply Chain et logistique :

La logistique est une fonction transversale, présente, de part les activités qu'elle assure (stockage, transport, manutention...etc.) à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel pour la gestion des flux physiques de marchandise par exemple - au niveau tactique pour définir les organisations et piloter ces flux à moyen terme - qu'au niveau stratégique - pour définir les grandes orientations à long terme.

La Supply Chain à elle n'est pas une fonction de l'entreprise, ce n'est non plus pas un service retrouvé chez un prestataire, ni un module informatique, c'est en fait une démarche de fonctionnement qui vise à assurer une gestion et une synchronisation de l'ensemble des processus qui permettent de répondre aux attentes des clients finaux.

De ce fait, nous pouvons conclure que la Supply Chain Management consiste, en réalité à optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.³³

³³ OUMEZIAN MOHAMED AMINE ET OUCHERIF TAOUS NEZHA « l'impact de supply chain management sur l'activité commerciale », mémoire de licence en sciences commerciales, juin 2010, p 11-12

Section 03 : La fonction Achats

3-1- Introduction :

La fonction achats était perçue comme une fonction secondaire liée à d'autres fonctions de l'entreprise, telles que la production et la direction des finances. Sa mission se limitait à la négociation des contrats d'achats et aux actions de réduction des coûts. La fonction Achats est aujourd'hui affirmée dans son rôle de « moteur à économies » et revendique une légitimité dans la stratégie de l'entreprise. Elle prend aussi place dans des domaines auparavant « réservés », comme le marketing, les achats de prestations intellectuelles et les achats d'investissements. La fonction achats fait l'objet d'une nouvelle prise de conscience et constitue une fonction émergente dans nombreuses entreprises.

3-2- L'évolution de la fonction Achats :³⁴

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

- **L'âge technique** : de 1945 à 1960, ou la fonction était complètement dépendante de la production dont elle subissait toutes les contraintes sans pouvoir exprimer les siennes. Il fallait à tout prix trouver de quoi produire.
- **L'âge administratif** : de 1960 à 1975, avec la mise en évidence de la notion de stock, de son cout et de ses lourdeurs. C'est à cette époque que l'on a commencé à parler de PDA (plan directeur d'approvisionnement) puis du MRP1 (Materiel Requirement Planning).
- **L'âge commercial** : de 1975 à 1985, avec l'expansion du marketing achat tournée vers le marché amont pour trouver, en France et à l'étranger, des fournisseurs produisant ce que l'entreprise est incapable de produire, ou ne désire plus produire.
- **L'âge stratégique** : depuis 1985, ou la fonction achats est étroitement liée à l'évolution de l'entreprise, en diagnostiquant en amont les évolutions de l'environnement, elle participe aux nécessaires mutations de celle-ci.

3-3- Définition la fonction achat :

« La fonction Achats est la fonction de l'entreprise responsable de la recherche et de l'acquisition des produits, services et prestations, demandés par les utilisateurs internes, dans

³⁴ HERVE Brunet, YVES Le Deny: « la démarche logistique », Edition AFNOR, Paris, 1990,p131.

Chapitre 01 : Les fondements théorique de la logistique et la fonction achat

les meilleures conditions de coûts, de sécurité, de service et d'innovation, tout en maîtrisant les différents risques encourus à court, moyen ou long terme »³⁵

25

« La fonction Achats est l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise, en excluant les dépenses sociales »³⁶

« La fonction achats est responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute l'entreprises ».³⁷

3-4- Évolution de la fonction achats dans les entreprises :

L'officialisation de la dimension stratégique des achats est symbolisée dans bon nombre de grandes entreprises, par l'apparition d'un directeur des achats, chargé de mettre en œuvre un programme ambitieux de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité, de rationalisation des procédures...

La fonction achats constitue le levier privilégié permettant d'améliorer le profit de l'entreprise.

Le tableau suivant montre l'évolution du processus achats d'un point de vue organisation, méthode, outils et relation avec les fournisseurs.

Tableau 02 : Évolution du processus achats dans l'entreprise

	1980	1990	2000
Organisation	Achats décentralisés	Achats centralisés	Achats décentralisés et centralisés
Méthode	Achats Transactionnels. Achats sur demande.	Recherche des fournisseurs et d'achats centralisés avec les achats « sauvages » (Hors contrat cadre ou hors fournisseurs autorisé).	Recherche et sélection des fournisseurs.
Outils	Système de Comptabilité.	Système de comptabilité	Application d'e-procurement

³⁵ DANIEL BRUN, FRANC GUERIN : Op.cit, p136.

³⁶ Bruel Olivier, Ménage Pascal : « Politique d'achat et gestion des approvisionnement »,Edition DUNOD, paris, 2014, p1.

³⁷ BRUEL. Olivier « politique d'achats et gestion des approvisionnement », édition DUNOD, paris, 1996, P.03

		interfacé avec des outils de reporting Site web d'achats chez les fournisseurs	interfacé avec les systèmes ERP et les outils de reporting
Relations avec les fournisseurs	Fournisseurs en grand nombre. Aucune optimization des processus achats.	Début de la consolidation des fournisseurs.	Poursuite de la consolidation des fournisseurs. Optimisation des processus d'achat et contrôle des achats sauvages.

Source : HERVIER. G, 2003, Optimiser vos achats, Éditions d'Organisation, Paris.

3-5- Le rôle de la fonction achat :³⁸

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

- ✓ La fonction achat joue un rôle d'interface dans l'entreprise, elle est fournisseur attiré de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ces clients internes (les autres services de l'entreprise).
- ✓ Elle joue un rôle essentiel de la recherche des différentes sources d'approvisionnement.

³⁸ LEEDERS, FEARON et NOLLET : la gestion des approvisionnements et des matières, édition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, P 112.

Chapitre 01 : Les fondements théorique de la logistique et la fonction achat

27

- ✓ Les achats imposent à la production de diversifier leurs sources d'approvisionnement ou de remplacer le trop coûteux ou difficile à acquérir par des substituts valables
- ✓ D'une façon générale le service achat engager l'entreprise vis-à-vis des frais.
- ✓ La fonction achat apporte ses connaissances économiques, juridiques et commerciales lors de la négociation finale.

3-6- Les Enjeux de la fonction achats :³⁹

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

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

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

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

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

3-7- Les différentes catégories d'achat

Il existe quatre (04) catégories d'achat : ⁴⁰

- Les achats directs ou de production :

³⁹ PERSON.H « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition Maxima, 2000, P24.

⁴⁰ BERNARD, (F) et SALVIAC, (E) : *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, édition MAXIME, Paris, 2010, P17.

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

- Les achats indirects ou hors production :

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

- Les achats marchands :

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

- Les achats métier :

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

3-8- Les missions de la fonction d'achats :

La fonction achats doit assurer quatre missions essentielles pour l'entreprise. Afin de remplir ces missions, la fonction achats doit assumer des nombreuses et variée ⁴¹:

- **Satisfaire les besoins interne :**

-Assister les utilisateurs dans la définition et la formation de leur besoin.

-Consulter les marchés fournisseurs pour recueillir des offres.

-Sélectionner les fournisseurs.

-Négocier tous les aspects de l'achat.

-Formaliser les accords obtenus avec les fournisseurs.

-Assurer la pérennité des sources d'approvisionnement.

-Transmettre toutes les informations nécessaires aux approvisionnements pour l'alimentation du site de production.

⁴¹ Ibid. P. 16.

- **Assurer la qualité de ce qui est consommé :**

- Suivre la performance des fournisseurs.

- Réaliser des audits des fournisseurs les plus importants.

- **Apporter une valeur ajoutée aux produits :**

- Prospecter en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels.

- Anticiper sur les futurs besoins de l'entreprise.

- Assurer une veille technologique sur les innovations des marchés fournisseurs susceptibles à l'entreprise.

- **Contribuer à son profit en améliorant sa marge par des gains sur achats :**

- Recherche en permanence le meilleur rapport qualité prix.

- Prendre en compte le coût de l'achat au-delà du prix affiché dans le choix du fournisseur.

- Optimiser la charge de travail administratif relative aux achats en réduisant le nombre de fournisseurs et en contribuant à la standardisation des articles achetés.

3-9- La fonction d'achats au sein de l'entreprise :

La fonction achats est amenée à travailler avec beaucoup d'autre fonction de l'entreprise. Le schéma illustré ci-après représente les différentes fonctions qui collaborent à l'action de l'acheteur.⁴²

3-9-1 La fonction d'achats et la DG :

La fonction achats et la direction générale collaborent ensemble sur le plan stratégique, elles ont la charge d'élaborer une politique d'achat qui contribue à la réalisation de la politique générale de l'entreprise, Elles décident également ensemble des tableaux de bords qui pourront être mis en place afin de suivre l'évolution des achats et de la comparer aux objectifs fixés par le politique achat.

3-9-2- La fonction d'achats et le BE :

Le rôle de la fonction achats consiste à rechercher les sources d'approvisionnement dont l'entreprise aura besoin dans un avenir plus ou moins proche. Ainsi la fonction achats doit

⁴² Ibid. P. 21.

Intervenir dès la conception des nouveaux produits, elle est donc très souvent en relation avec le bureau d'études, en effet, le bureau d'études peut prendre en compte les données du marché fournisseurs dès la conception du produit et l'adapter en fonction des contraintes et opportunités de ce marché.

3-9-3- La fonction d'achats et DP :

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur, les deux fonctions sont donc amenées à se rencontrer même si la production est plus souvent en contact avec la fonction approvisionnement qui l'alimente. La production communique à

L'acheteur, au moment de la sélection des articles, ses exigences concernant les services que doit apporter le fournisseur en termes de :

- Délais de livraison.
- Minimum de commande.
- Modules de commandes.

En plus, la fonction production, étant qu'utilisatrice, est la plus habile à évaluer le degré de satisfaction des articles achetés.

3-9-4- La fonction d'achats et DAT :

La fonction achats réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement, elle sélectionne et négocie les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser, elle doit donc communiquer à la fonction approvisionnement toutes les informations nécessaires au passage de commandes. En retour, la fonction approvisionnement devra l'informer des relations quotidiennes avec les fournisseurs et leurs façons de travailler.

3-9-5- La fonction d'achats et la comptabilité :

Les relations entre la fonction achats et comptabilité sont administratives, elles concernent d'une part l'établissement des budgets achats et d'autre part le contrôle et le règlement des factures fournisseur, l'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion, l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration des budgets achats, en retour celui-ci communique une copie du budget achats. La fonction achats pourra se faire

Chapitre 01 : Les fondements théorique de la logistique et la fonction achat

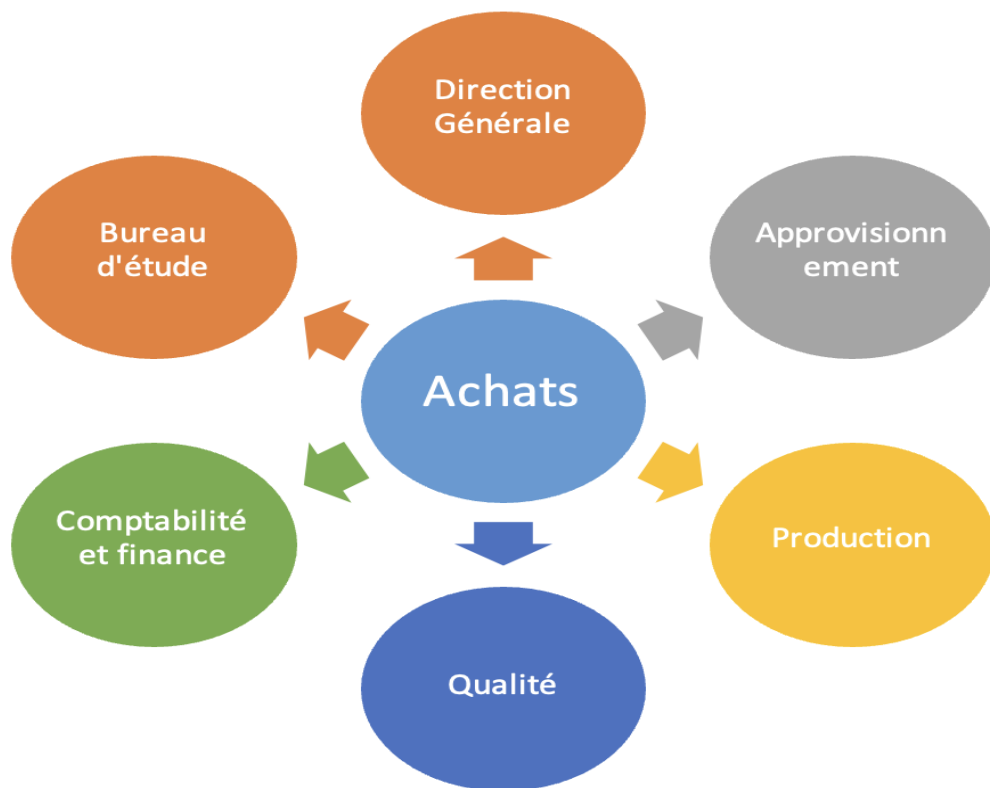
assister du comptable ou du responsable financier pour l'évaluation financière de ses fournisseurs ou la décomposition de leur prix de revient.

31

3-9-6- La fonction d'achats et la fonction qualité :

Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achats concernent le contrôle de matières achetées. L'acheteur et le responsable qualité définissent ensemble les critères de contrôle, par la suite ce dernier transmet les résultats des contrôles à l'acheteur, ils définissent également conjointement la méthode d'évaluation des fournisseurs.

Figure 02 : La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise



Source : PERROTIN (Roger) et HEUSSCHEN (Pierre) : Acheter avec profit, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1993, P. 16.

3-10- Les intervenants dans le processus achats :

Les intervenants dans les processus Achat sont fort nombreux. On peut dans le cas d'un achat classique distinguer les intervenants suivants :

- Le demandeur principal (ou donneur d'ordre technique) qui est à l'origine du déclenchement du processus achat et qui émet un besoin,

Chapitre 01 : Les fondements théorique de la logistique et la fonction achat

32

- Le décideur qui donne son accord pour le déclenchement du processus,
- Le responsable de projet achat (ou donneur d'ordre technique) qui est le garant du processus.
- L'acheteur qui appartient au Service Achat et dont le rôle varie de responsable de projet à celui de "boîte aux lettres" selon les achats, les sites, les organisations...
- Les demandeurs secondaires qui ont également, comme le demandeur principal, des attentes par rapport à l'achat.

En outre dans chaque cas peut intervenir un supérieur hiérarchique sans compter, éventuellement, l'interférence d'un service central.

De plus, un certain nombre d'achats sont pris en charge par des services très spécialisés et qui n'ont en général aucune méthodologie dans le domaine. Cela représente parfois des sommes très importantes.

On peut citer comme exemple :

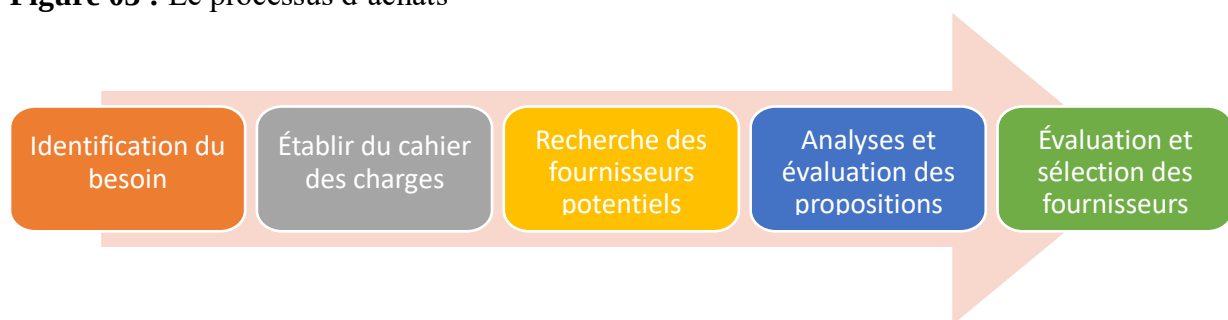
- ✓ Les assurances qui sont traitées directement par le Service Juridique,
- ✓ La publicité qui est sous la responsabilité du Service Communication ou Marketing,
- ✓ La publicité financière qui est en général du ressort du Secrétariat Général ou du responsable de communication.

3-11- Les étapes de processus d'achat :

PERSON (Hélène) identifié cinq étapes importantes constituant le processus achats.⁴³

Le processus Achats :

Figure 03 : Le processus d'achats



Source : PERSON(Hélène) : Op.cit., P236.

⁴³ PERSON (Hélène): Op.cit. P300

A. Identification du besoin :

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

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

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

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

B. Établir du cahier des charges :

Le cahier des charges consiste la mise en forme du besoin. C'est l'outil qui permet à l'acheteur la prospection des fournisseurs ; de négocier et de bâtir son contrat. Il constitue également un moyen d'évaluer les fournisseurs par rapport à leur engagement. Il permet en outre d'améliorer les performances et d'éviter la non – qualité.

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

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

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

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

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

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

C. Recherche des fournisseurs potentiels :

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

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

D. Analyse et évaluation des propositions :

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

E. Sélection et évaluation des fournisseurs :

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

Conclusion :

Aujourd'hui, la logistique est un des axes de déclinaison prioritaire de la stratégie des entreprises, c'est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et les mobiliser pour poursuivre un objectif commun.

Afin qu'une entreprise soit bien en mesure de se développer, elle ne doit pas minimiser l'importance de sa fonction achat pour la simple raison que la fonction achats est devenue stratégique car son impact sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux domaines, notamment sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation.

Chapitre 02

Introduction :

Au sein de toute entreprise, la gestion de l'approvisionnement est une pratique centrale dans son activité. L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de cette dernière en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment, en bonne quantité et au meilleur prix dans le respect des principes de l'équité, de la transparence tout en se conformant à la procédure de passation des marchés publics.

Dans ce chapitre, nous développerons successivement la fonction d'approvisionnement, puis on va essayer de comprendre la relation entre la fonction achat et approvisionnement et finalement on va exposer les modes de passation du marchés publics.

Section 01 : La fonction Approvisionnement

1-1 Définition des approvisionnements :

*« La fonction approvisionnement est une fonction commerciale qui comporte la programmation des achats et des stocks selon les besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérée, la préparation par l'étude du marché puis la formation du contrat ainsi que les surveillances du respect de ses clauses jusqu'à l'ordonnancement des factures correspondantes, la gestion matérielle et administrative des stocks de produits achetés ».*¹

La fonction approvisionnement recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer dans les meilleures conditions et au moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations de sa vocation.²

Selon le dictionnaire des expressions relatives aux achats du NIGP (National Institute for Governmental Purchasing) des États-Unis, l'expression approvisionnement est définie ainsi :

*« Acquérir par achat, location ou autrement des fournitures, services ou éléments de construction ; cela comprend toutes les fonctions qui se rapportent à l'acquisition, y compris la description des exigences, le processus de sélection et de sollicitation des sources, la rédaction et l'octroi des marchés ainsi que toutes les étapes de l'administration des marchés ».*³

Aussi que pour Leenders, Fearon et Nollet :

*« L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais ».*⁴

« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production

¹ COLANNERI (Philippe) : *fonction approvisionnement et achat*, 1989, P .34

² BARREYRE (Pierre-Yves), *La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise*, Publications de recherches, université de Grenoble 2, Grenoble, 1976, p 30.

³ Approvisionnement, <http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2007/mp-ga/mp-ga03-fra.asp> (consultée le 07/05/2022 à 22H32)

⁴ LEENDERS, FEARON et NOLLET : « la gestion des approvisionnements et des matières », Gaëtan Morin éditeur, Paris, 1998, p.24.

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

industriel, la fonction approvisionnement recouvre donc les opérations suivantes :

38

- ✓ Le calcul de la quantité à commander et de date à laquelle cette quantité doit être livrée ;
- ✓ Le passage de commandes ;
- ✓ Le suivi des livraisons ;
- ✓ La gestion des stocks.⁵

1-2 Les objectifs de la fonction approvisionnement :

La fonction approvisionnement joue un rôle primordial dans l'entreprise quel que soit la nature de son activité car elle doit assurer tous les besoins en matières premières, fournitures et articles consommables.

Elle nécessite une organisation des méthodes et des procédures fiables qui s'inscrivent dans la stratégie et les plans de l'entreprise.⁶

L'approvisionnement a deux grands objectifs :

- ✓ **Objectifs de coûts :** réduire les coûts d'achat et les coûts de stockage. Les moyens utilisés par le service achat sont variés : pression sur les fournisseurs pour obtenir les meilleurs prix et des délais de paiement importants, l'achat en grande quantité mais une gestion très fine des stocks : ne pas avoir, en trop sans en manquer, car une rupture de stock est souvent préjudiciable.
- ✓ **Objectifs de qualité :** privilégier la qualité de l'approvisionnement, c'est réduire les malfaçons, les déchets et donc améliorer la qualité finale des produits.⁷

Les objectifs d'ensemble de la fonction approvisionnement se définissent de la façon suivante⁸ :

- Assurer un flux continu des matières et service :

⁵ PERSON (Hélène), op.cit., P.24.

⁶ GHEZALI, (Sarah), *essai d'analyse du processus d'approvisionnement de la SONATRACH*, mémoire de licence en management, École des Hautes Études Commerciales, Alger, 2010, p.6.

⁷ <http://www.francais.ccip.fr/approvisionnement.pdf>, (30/04/2022 à 15h00)

⁸ LENDERS, FEARON, NOLLET, la gestion des approvisionnements et des matières, Gaëtan Morin éditeur Ltée, 1993. P.25

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

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

- Assurer le respect de normes de qualité adéquates :

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

- Trouver des fournisseurs compétents :

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

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

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

- Standardiser un article acquis dans la mesure de possible :

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

- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise :

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

- Établir des bonnes relations et travailler en harmonie avec les autres services de

l'entreprise :

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

1-3 Mission de la fonction d'approvisionnement :

*« La fonction approvisionnement a pour mission d'alimenter régulièrement le(s) site(s) de production, elle est véritablement encrée dans le court terme. La fonction achat détermine le produit à acheter, le fournisseur, les conditions, la quantité et le délai de livraison, elle gère donc au quotidien les flux en matières entrants dans l'entreprise, destinées à la production ».*⁹

Elle doit s'efforcer d'assurer deux conditions contradictoires pour mener à bien cette mission :

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

Au quotidien, la fonction approvisionnement réalise les tâches suivantes :

- ✓ Le calcul des besoins de la production ;
- ✓ La passation des commandes ;
- ✓ Le suivi des livraisons.

1-4 Les méthodes d'approvisionnement :¹⁰

Nous arrivons au cœur de la fonction approvisionnement, à savoir la définition du mode d'approvisionnement adéquat à chaque contexte. Cette compétence est peut-être la plus difficile à acquérir car elle ne relève pas uniquement de l'apprentissage classique d'un métier, elle requiert une expérience et un savoir-faire qui ne peut s'acquérir qu'en passant du temps sur un portefeuille d'approvisionnement.

⁹ HELENE (Person) : *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI*, édition maxima, Paris, 2000, P. 210

¹⁰ Mocellin Fabrice : « *Gestion des stocks et des magasins* », Edition DUNOD, Paris, 2011, pp. 32.34.

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

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

- Approvisionnement à la commande ;
- Réapprovisionnement de stock ;
- Approvisionnement sur prévision.

I. L'approvisionnement à la commande :

Il s'agit de fournir au cas par cas la marchandise nécessaire à la fabrication du produit en fonction des besoins clairement identifiés du client.

Dans ce cas, le responsable de l'approvisionnement attendra l'arrivée de la commande du client, il analysera la demande de matières premières qui en résultera, puis enverra la commande au fournisseur.

Ainsi, dans un souci de respect des délais, le suivi des commandes sera une préoccupation majeure pour nos responsables approvisionnement. En fait, l'optimisation des stocks de recherche est hors sujet, car par définition, les pièces gérées à la commande ne sont pas stockées.

Le principal inconvénient de cette méthode est qu'elle crée naturellement un long délai d'exécution de la commande, puisque le temps d'approvisionnement est inclus dans le temps de traitement de cette commande.

II. Le réapprovisionnement de stock :

Il s'agit de définir un niveau de déclenchement de commande, appelé point de commande (ou seuil d'alerte ou stock minimum). Nous surveillons le niveau réel des stocks, et une fois ce seuil d'alerte atteint, nous passons commande pour une quantité prédéterminée, toujours la même.

Il existe plusieurs approches de gestion possibles pour ce modèle d'approvisionnement. Cependant, ils ont tous une chose en commun, qui est de définir des niveaux de stocks et de les réapprovisionner systématiquement, quelle que soit la demande des clients.

Par conséquent, le principal inconvénient de cette méthode est la création de stocks importants, ce qui est lié au fait que les stocks sont systématiquement réapprovisionnés, qu'ils soient nécessaires ou non. Ce problème devient économiquement intenable si le délai d'approvisionnement est long, car les stocks ont tendance à s'accumuler de façon spectaculaire

(cette approche est courante, et nous avons souvent des stocks au moins égaux au délai d'approvisionnement).

III. L'approvisionnement sur prévision :

Il s'agit de la méthode la plus complexe du côté de l'offre, car elle implique de trouver les attentes des quantités et des dates d'approvisionnement en analysant le marché et l'ensemble du système en fonction de la demande future.

Le système ne réapprovisionne que lorsque nous en avons besoin (ceci corrige un problème créé par la méthode de réapprovisionnement des stocks) et n'affiche pas de délai dans le délai de la commande (l'approvisionnement est masqué car il était attendu en raison d'une prévision).

Par conséquent, le principal inconvénient de cette approche est la capacité de contrôler la prédiction, puisque toute la performance du système en dépend.

En conclusion, chaque système présente des avantages et des inconvénients, et toutes les méthodes sont couramment utilisées car elles s'appliquent à un article ou à un autre selon le contexte.

Et attention à ne pas tomber dans le piège de ne vouloir utiliser qu'une seule méthode, car c'est ridicule puisque cela suppose que tous les contextes sont les mêmes (ce qui n'est bien sûr pas le cas).

1-5 Rôle de la fonction approvisionnement :¹¹

1) Satisfaction des besoins :

L'approvisionnement commence dès l'apparition d'un besoin à satisfaire par un acte d'achat et se termine après que la commande ait été livrée, reconnue conforme en quantité et en qualité, stockée ou remise aux utilisateurs et que le fournisseur ait été payé. L'approvisionnement doit être effectué en temps opportun et au coût global minimum.

2) Constitution et gestion des stocks :

Les besoins de l'entreprise ne peuvent être instantanément satisfaits que rarement par le marché amont : le problème sera résolu par le stockage.

¹¹ BRUEL, (Olivier), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Edition DUNOD, Paris, 1984, p.86.

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

Le niveau du stock dépend du volume des ventes, de la capacité physique des magasins, et des possibilités de trésorerie.

43

3) Collaboration à la définition de la qualité des articles :

L'entreprise doit définir le niveau de qualité des articles à incorporer dans la production, il sera utile d'associer les acheteurs à l'analyse fonctionnelle des produits à fabriquer afin d'optimiser le rapport qualité/prix.

4) Participation aux décisions d'intégration :

Grâce à sa parfaite connaissance du marché amont, le responsable des approvisionnements, peut renseigner utilement sur le niveau des compétences des différents sous-traitants.

Objectif : répondre à la question : faut-il produire ou faire produire ?

5) Informations sur le marché des fournisseurs :

Définir des critères est un objectif ; encore faut-il disposer des sources d'informations permettant de mieux connaître les fournisseurs, autrement qu'en se fondant sur sa mémoire et son intuition.

Les principaux supports d'informations couramment utilisés sont les suivants :

Catalogues, publicité, presse professionnelle, annuaires professionnels, représentants, visites d'entreprises, échantillons, avis de confrères, fichiers fournisseurs, réponses aux appels d'offres.

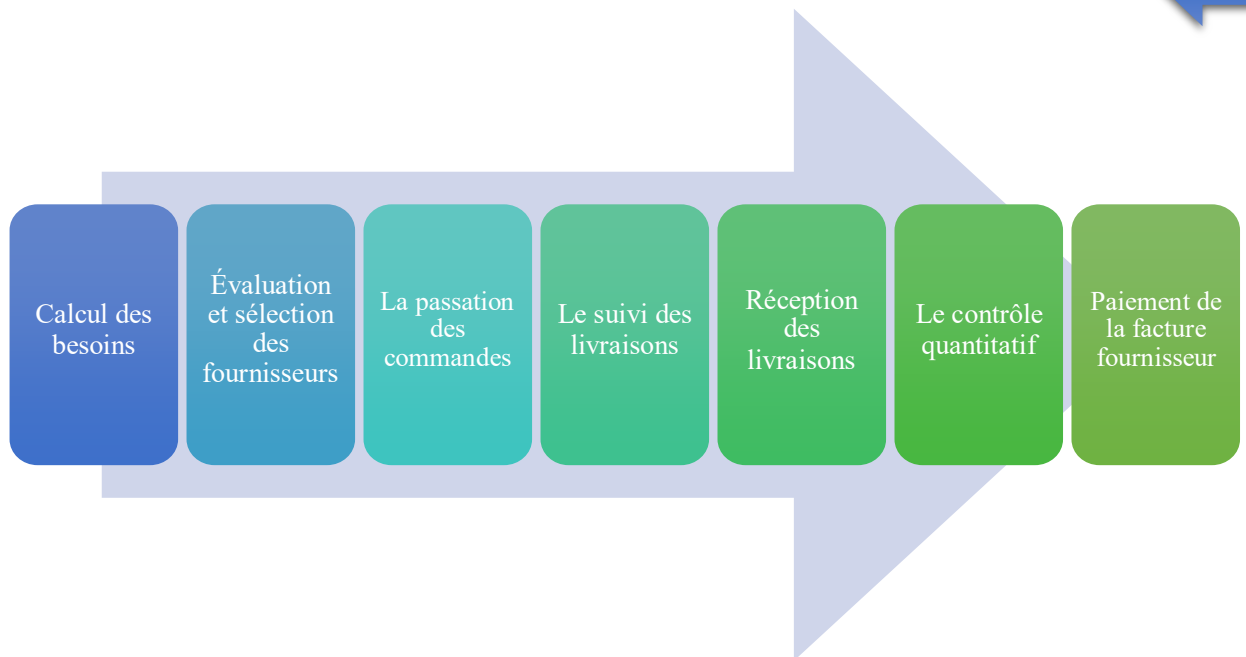
1-6 Processus d'approvisionnement :¹²

Le processus d'approvisionnement va du calcul du besoin au paiement de la facture du fournisseur, en passant par l'évaluation et la sélection des fournisseurs, la passation de commande le suivi et la réception de la livraison jusqu'au paiement de la facture fournisseur.

¹² Adapter e. BOUBENE Yasmine, BOUGUERRA Nesrine, « *analyse et évaluation de la fonction achat /approvisionnement*, 2012, p 39-41.

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

Figure 01 : Processus d'approvisionnement.



Source : élaboré par nous-même

1. Calcul des besoins :

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

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

2. Évaluation et la sélection des fournisseurs :

Dans le cas d'un contrat d'achat existant la décision d'achat sera transmise au fournisseur sous forme d'une désignation à l'intérieur du contrat, dans le cas d'un nouvel achat, il y a lieu d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de sélectionner parmi eux. Cette sélection se déroulera en quatre (04) étapes :

- ❖ Établir une première classification des fournisseurs ;
- ❖ Envoyer un appel d'offres ou d'une consultation auprès de ces divers fournisseurs potentiels ;
- ❖ Évaluer ces fournisseurs ;
- ❖ Sélection finale d'un ou plusieurs fournisseurs.

3. Passation des commandes :

Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une attention particulière à sa rédaction.

4. Le suivi des livraisons :

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

Lorsque le fournisseur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande, il faut simplement vérifier que les termes de la confirmation sont conformes à ceux de la commande.

5. Réception de la livraison :

Cette étape est assumée par des magasiniers qui dépendent de la logistique, elle a pour tâche de :

- ❖ Recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs ;
- ❖ Signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- ❖ Contrôler qualitativement et quantitativement les marchandises qui entrent (le contrôle qualitatif consiste à vérifier que la marchandise livrée peut être utilisée. Il permet à l'entreprise d'identifier les non-conformités éventuelles des composants avant leur utilisation afin de remplacer au plus tôt les matières non-conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle).

6. Le contrôle quantitatif :

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

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

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

Le contrôle quantité doit porter sur trois points précis :

- Vérifier que les articles reçus correspondent bien à ce qui a été commandé ;
- Inspecter les matières afin de détecter les anomalies visibles ;

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

- Contrôler les articles les plus sensibles avec une plus grande rigueur.

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

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

7. Paiement de la facture fournisseur :

Le paiement de la facture fournisseur nécessite le respect de deux règles essentielles, qui sont :

- Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes ;
- Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus ; le contrôle des factures doit être facilité et réalisé une seule fois, de façon à ne pas alourdir le temps de traitement des factures.

Il est essentiel de disposer de toutes les informations nécessaires à savoir : le bordereau de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception. Dans chacun des documents précédemment cités les informations doivent être conformes à la facture.

Section 02 : La relation entre la fonction achats et la fonction approvisionnements

2-1 Distinction entre achats et approvisionnements :

Pendant d'innombrables années, tout le monde a confondu la fonction d'approvisionnement avec la fonction d'achat.

Malheureusement, cette distinction n'est pas encore bien établie dans les petites structures. Cette ambiguïté a un impact négatif sur l'optimisation des achats et des approvisionnements. Néanmoins, les dirigeants des petites structures ne disposent souvent pas d'un budget important et n'ont qu'une seule personne en charge des achats et des approvisionnements, ce qui peut entraîner une certaine confusion chez les autres employés. Malgré le fait que ces fonctions collaborent fréquemment, elles n'effectuent pas les mêmes tâches. Voici les principales responsabilités de ces deux fonctions.

Les achats comprennent évidemment non seulement les achats pour la production, mais aussi tous les autres achats effectués par l'entreprise.

La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attitré de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes.

La fonction achats est souvent perçue selon une approche restrictive. Dans ce cas, elle se focalise exclusivement sur l'instruction, la passation et la gestion de la commande et finalement sur la relation avec le fournisseur.

D'autres retiennent au contraire une approche extensive. Celle-ci inclut la fonction approvisionnement et prend en compte, en amont, l'ensemble du marketing achat et la connaissance du marché fournisseur, en aval, l'analyse de la satisfaction et la « valeur ajoutée » de l'achat auprès des services utilisateurs. Entre ces deux extrêmes, les différents auteurs font des choix divers.¹³

Pour certains il s'agit de deux fonctions distinctes, parfois prises en charge par un service unique. « La fonction achats joue un rôle essentiel dans la recherche de différentes sources d'approvisionnements. La fonction approvisionnement est responsable de la satisfaction des besoins de la production. Dans certaines entreprises, elle coiffe alors les services achats et peut

¹³ JONCOUR, (Yves), PENAUD, (Pascal), *L'achat Public, Edition d'organisation*, Paris, 2000, p.8.

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

avoir la responsabilité de la gestion des stocks des matières premières et marchandises. Les deux fonctions peuvent également être réunies dans un service commun achats-approvisionnements ».¹⁴

Pour d'autres, l'achat est une phase de l'approvisionnement. « L'approvisionnement est l'ensemble des opérations qui consistent à déterminer la quantité et la qualité des biens nécessaires et le moment de les acheter ; à fixer le prix à payer ; à choisir le fournisseur ; à acheter les biens et à en contrôler l'acheminement et la réception. L'approvisionnement est donc une opération globale qui ne se limite pas à faire des achats. Il débute au moment où le service est livré à celui qui en fait la demande (rayon, atelier ou service). Les biens et les services dont l'entreprise a besoin. C'est une des phases de l'approvisionnement ».¹⁵

« 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 ses unités. Ce rôle exige le plus souvent : la constitution de stocks, des achats répétitifs »¹⁶. Une troisième catégorie, enfin, estime que les deux noms recouvrent la même fonction. « De nombreuses définitions existent pour les termes « achat » et « approvisionnement ». Si la gestion des capitaux et des hommes est traditionnellement confiée à deux fonctions spécialisées, la fonction achats-approvisionnement est responsable de l'acquisition de tous les autres biens ou services nécessaires (matières premières, composants et semi-finis, énergies, machines, fournitures d'exploitation, transports, autres services, etc.) ».¹⁷

Selon nous, après avoir lu plusieurs ouvrages sur les deux termes, nous constatons que l'achat au sens strict ne constitue qu'une phase essentielle de l'ensemble des opérations d'approvisionnement et sa bonne qualité suppose de prendre en compte des aspects amont et aval.

2-2 La fonction Procurement :

La fonction Procurement a pris une nouvelle dimension, dans ces temps de baisse des prix des hydrocarbures. La réduction des coûts est devenue prioritaire et le périmètre d'intervention de la fonction s'est étendu. Longtemps considérée sous le prisme de la gestion et de la

¹⁴ SALIN, (Elie), *Gestion des stocks*, Edition d'organisation, 1987.

¹⁵ PREVOST, (Robert), VERVAET, (Alain), *Gestion des approvisionnements et gestion des stocks*, Guérin, 1995.

¹⁶ BENICHOU, (Jacques), *Systèmes d'approvisionnement et gestion des stocks*, Edition d'organisation, 1991

¹⁷ BRUEL, (Olivier), Op.cit., p.31

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

négociation, la direction achats acquiert de plus en plus d'influence, que ce soit auprès des directions générales, des clients internes et des fournisseurs.

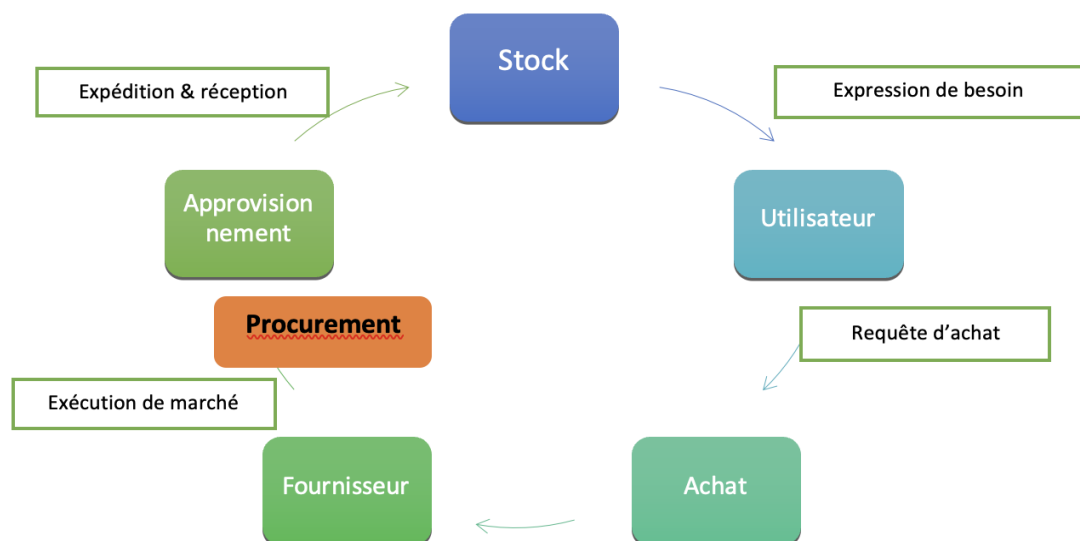
49

Avec la priorité donnée à la réduction des coûts dans l'entreprise, la crise a favorisé une nouvelle reconnaissance de la fonction Procurement.

La fonction Procurement en plus de l'acte de l'obtention de marchandises et de services, le processus inclut l'expression du besoin, la passation de marché ou l'achat, la réception et le paiement, et souvent comprend :

- Planification d'achat ;
- Détermination de normes ;
- Développement de caractéristiques ;
- Recherche et choix de fournisseur ;
- Analyse de la valeur ;
- Financement ;
- Négociation des prix ;
- Fabrication de l'achat ;
- Administration du contrat ;
- Gestion des stocks et magasins ;
- Réforme, cession et d'autres fonctions relatives.

Figure 02 : Les taches de cycle Procurement



Source : élaboré par nous-même

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

2-2-1- L'achat et l'approvisionnement :¹⁸

L'achat s'entend comme « l'acte qui consiste à s'entendre sur la chose et sur son prix » alors que l'approvisionnement va « de la commande au constat du service fait ».

Les achats caractérisent la fonction de l'entreprise de nature marketing, technique, commerciale et juridique en charge de prévoir et d'organiser l'acquisition de biens physiques, de prestations de services dont l'entreprise a besoin pour remplir les missions stratégiques et opérationnelles qu'elle s'est fixée.

Les approvisionnements caractérisent la fonction qui s'exerce dans le cadre d'achats ayant au préalable fait l'objet d'un contrat d'achat et qui prend en charge les désignations des livraisons, la planification et la gestion des flux physiques depuis les fournisseurs jusqu'aux clients.

Chacune des deux parties du cycle a donné naissance à une différenciation de l'activité en une activité conduisant à un acte d'achat et une activité approvisionnement. Mais l'ensemble du cycle peut être décomposé selon les étapes suivantes pour toute acquisition :

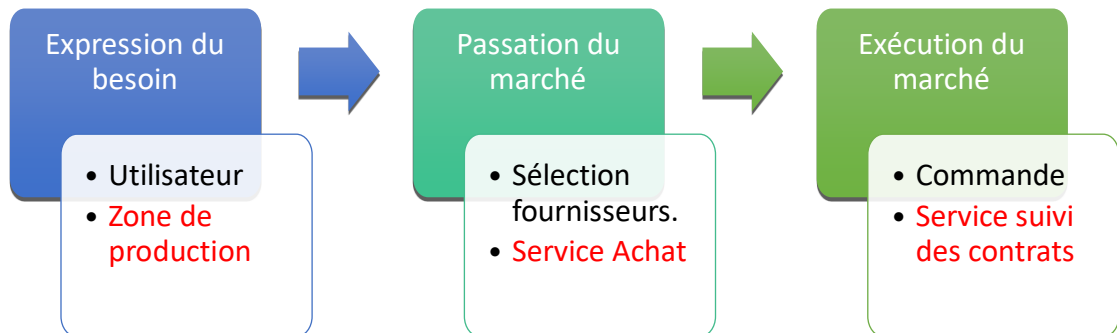
- ✓ La manifestation d'un besoin ;
- ✓ La planification du besoin ;
- ✓ L'expression du besoin ;
- ✓ L'émission du besoin ;
- ✓ La recherche de fournisseurs (banque de données et mode d'acquisition du besoin) ;
- ✓ L'évaluation et la sélection des fournisseurs pour la satisfaction du besoin.

La passation de la commande avec les spécifications requises (bon de commande comportant références, désignation, quantité, date et lieu de livraison souhaité...) Ou contrat avec ses annexes techniques.

¹⁸ Cours de gestion des approvisionnements, Mr KIES.

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

Figure 03 : Schéma macro de la chaine Procurement



Source : élaboré par nous-même

- Le suivi de la commande (vérification auprès du fournisseur de la réception du bon de commande et de la mise en œuvre de la livraison) ;
- La réception de la livraison (vérification de l'état de la marchandise et de la conformité du bon de livraison avec le bon de commande) ou la réception des prestations telles que services, travaux et montage d'installations. La réception implique la conformité des acquisitions aux exigences requises dans l'expression du besoin ;
- La vérification de la facture (contrôle de la facture, bon de livraison et bon de commande) ;
- La mise en stockage des produits (s'il y a lieu de stocker) ;
- L'évaluation (enregistrement des différents problèmes rencontrés lors de la réalisation de la commande : produit/fournisseur/contrat).

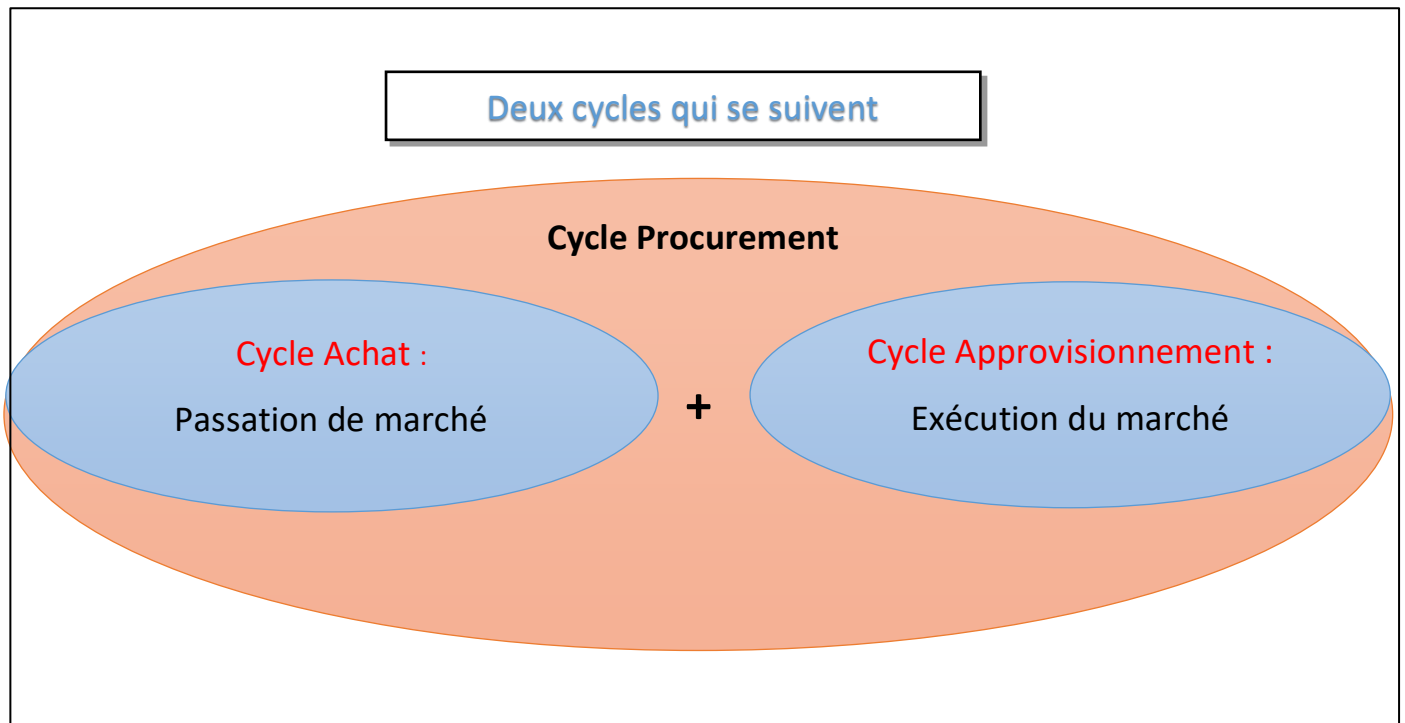
Les achats sont donc en charge de :

- ❖ Répondre à un besoin exprimé ;
- ❖ Consulter et sélectionner les fournisseurs ;
- ❖ Négocier les conditions d'achats (prix, conditions de paiement...).

La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attitré de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes.

Dans le même temps elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes, elle a pour mission d'acquérir les biens et services dont ses clients ont besoin, dans les meilleures conditions commerciales.

Figure 04 : Cycle Procurement



Source : élaboré par nous-même

Les approvisionnements ont quant à eux en charge :

- Le suivi de la commande ;
- La réception des livraisons ;
- La gestion des stocks au cas où l'entreprise devra en disposer ;
- La vérification des factures.

Ces deux fonctions n'ont pas été souvent dissociées car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges ainsi que sur la définition des conditions de mises à disposition des produits. Dans ce qui suit nous allons développer les principaux aspects de chacune des deux fonctions.

2-2-2- Les missions de la fonction « Procurement » :

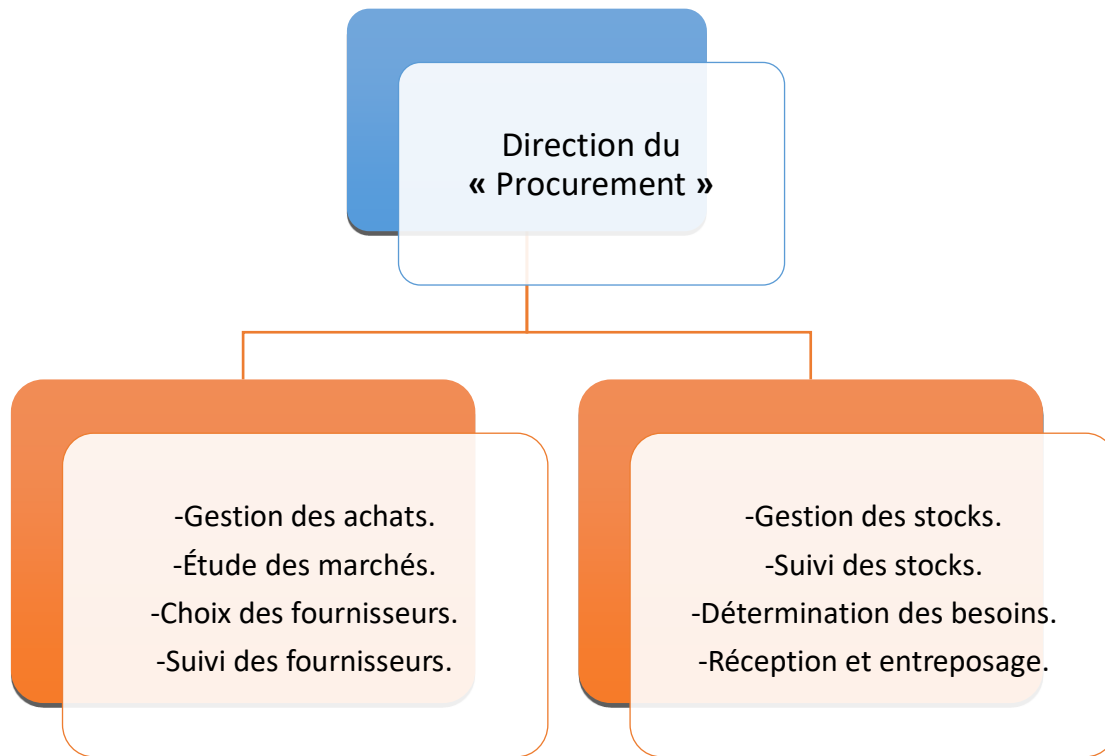
La vocation de la fonction Procurement est de :

- Se procurer les matières premières, fournitures, équipements, services nécessaires à l'entreprise dans les meilleures conditions financières et avec les assurances nécessaires en matière de qualité, régularité et délai d'approvisionnement ;

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

- Assurer l'interface entre l'entreprise et les fournisseurs ;
- Optimiser la gestion des stocks et assurer leur suivi et leur protection.

Figure 05 : Schéma des missions de la fonction « Procurement »



Source : élaboré par nous-même

3-1- Présentation des marchés publics :

3-1-1- Définition²⁰ :

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

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

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

3-1-2- Les principes fondamentaux de l'achat public :

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

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

❖ La transparence dans le choix du maître d'ouvrage :

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

❖ L'égalité d'accès à la commande publique :

C'est un principe qui découle directement du principe constitutionnel de l'égalité devant la loi, c'est un principe fondamental que la réglementation des marchés doit respecter, il est

¹⁹ Manuel Général d'organisation

²⁰ HADAD, (Abdellah) : « L'évolution de la réglementation des marchés publics et ses conséquences », in Revue affaires administratives, N°8. P 35.

ainsi interdit de faire une discrimination entre soumissionnaires et de porter atteinte à un traitement identique entre candidat notamment au regard des informations à fournir ou à donner, il est de l'obligation du maître d'ouvrage d'exiger les mêmes renseignements de toutes les entreprises candidates.

Le décret a arrêté la liste des documents à fournir par les candidats et les types de candidats qui ne peuvent pas participer à un appel à la concurrence, il s'agit notamment des personnes en liquidation judiciaire et des personnes en redressement judiciaire, il est à signaler que le ministre peut interdire un candidat de participer aux marchés de son administration de façon temporaire ou définitive en cas d'actes frauduleux, d'infractions aux conditions de travail ou au cas de manquement grave aux engagements pris.²¹

❖ Le recours à la concurrence autant que possible :

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

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

❖ L'efficacité de la dépense :

Le décret a essayé de doter les gestionnaires des instruments susceptibles de les aider à réaliser leurs missions dans les meilleures conditions et aux meilleurs résultats, ainsi le choix se fait suivant le critère du prix le moins disant, ce jugement doit prendre en compte les capacités techniques et financières des candidats et leur expérience dans un domaine donné. Pour rendre la dépense efficace, l'administration doit à son tour bien définir l'objet du marché.

²¹ HANINE, (A) : la procédure de passation de marchés publics, mémoires de Master en Administration publiques, Ecole Nationale d'Administration française, 2008, P25.

et préciser les spécifications recherchées et les besoins à satisfaire, le maître d'ouvrage doit déterminer exactement ce qu'il veut acheter et arrêter ses spécifications techniques en faisant référence à des normes algériennes homologuées ou à défaut à des normes internationales et ce sans signaler la marque et le cas échéant en ajoutant « ou son équivalent » à l'appellation utilisée.²²

3-2- Les modes de passation des marchés publics :

Afin d'assurer un respect total de ces principes, il a été instauré un formalisme strict des processus de passation des marchés, qui peut s'avérer parfois contraignant pour la conduite de nos marchés en toute efficacité. On entend par efficacité, l'obtention des résultats attendus (concrétisation du marché) au meilleur rapport coût/qualité et dans les meilleurs délais.

Une fois le mode de passation est déterminé, les achats sont lancés selon les différents modes principalement par :

i. Processus consultation de fournisseurs :

Le processus se déroule comme suit :

a) Le choix des fournisseurs à consultés :

La Structure Contractante doit procéder à la consultation d'au moins trois (03) fournisseurs, entrepreneur ou consultants.

Dans le cas où il serait impossible d'atteindre le nombre de trois, la Structure peut, sur un rapport établi à cet effet, consulter au moins deux.

b) Établissement et envoi de la demande d'offre :

La Structure transmet aux fournisseurs, entrepreneurs et consultants, par voie électronique ou fax, la demande d'offres qui contient dûment les informations nécessaires telles que : une description détaillée des besoins, les conditions générales de la consultation, les documents à fournir, décomposition de prix, la date limite de réception des offres, la possibilité de la Structure Contractante d'annuler la consultation à tout moment.

Le dossier administratif dûment fourni par les consultés, doit, à titre indicatif, comprendre :

- Une copie de l'extrait du registre de commerce ou de la carte d'artisanat :
- Certificat de qualification et de classement professionnel quand il s'agit de marchés portant sur le bâtiment, le génie civil, les travaux publics et l'hydraulique.

²² HANINE, (A) : la procédure de passation de marchés publics, mémoires de Master en Administration publiques, Op, cit, P28.

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

57

c) Réception des offres :

Durant la période fixée dans le dossier de la consultation, « les offres doivent être déposées ou envoyées sous plis fermés au lieu indiqué dans la demande d'offres ».

d) Désignation du Comité :

La Structure Contractante désigne un comité ad-hoc d'évaluation des offres composé d'au moins de trois membres.

e) Réunion du Comité :

À la clôture de la consultation et sans la présence des consultés, le comité ad-hoc tient sa réunion en procédant, respectivement, à :

- L'ouverture des plis reçus ;
- L'examen de la conformité technique des offres reçues par rapport à la demande d'offres;
- Classement des offres sur la base du seul critère de prix ;
- La proclamation du résultat et déclarer le candidat retenu ;
- Puis, le comité transmet le PV à la Structure Contractante.

f) Étude de prix :

La Structure Contractante fait une étude de normalité des prix proposés par le candidat retenu.

g) Éventuelle annulation de la consultation :

La Structure Contractante peut annuler la consultation à tout moment ou en cas de non normalité des prix du candidat retenu. Dans ce cas, elle doit informer les candidats de cette annulation.

Cette annulation doit s'effectuer avant la notification d'attribution de la commande au candidat retenu.

h) Notification d'attribution :

La Structure Contractante notifie au candidat retenu l'attribution de la consultation.

ii. Processus appel d'offre :

Le processus de l'appel d'offres se réalise suivant le circuit ci-après :

1. Choix du mode de passation et de processus :

Selon la nature, la complexité et l'envergure du marché, la Structure Contractante procède au choix du mode et de processus de passation du marché.

2. Élaboration du DAO par la Structure Contractante :

Conformément aux règles mentionnées ci-dessus.

3. Visa de la Commission des Marchés Compétente :

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

Le DAO sera soumis au visa de la Commission des Marchés Compétente selon le montant estimatif de l'opération envisagée.

58

4. Passer outre (Éventuellement) :

En cas de refus de visa par la Commission Compétente, le directeur exécutif de la Structure Contractante a le pouvoir de passer outre.

5. Lancement de l'AO/Publication :

Après avoir le visa de la Commission, la Structure Contractante procède à la publication de l'avis de l'AO au BAOSEM + (facultativement) un autre support.

6. Retrait du DAO :

Le DAO est soumis à la disposition d'éventuels soumissionnaires (y compris par voie électronique).

7. Éventuelle modification du DAO :

La Structure Contractante peut apporter, par voie d'additif, des modifications sur le DAO dans les conditions sus mentionnées.

8. Réception des offres :

Durant la période déterminée dans l'avis d'Appel d'Offres, la Structure Contractante reçoit les plis des soumissionnaires contenant les offres techniques et financières simultanément (soumission en une (01) seule étape) ou, uniquement, les offres techniques (soumission en deux (02) étapes).

9. Prorogation éventuelle de délai de réception des offres :

Cette éventuelle prorogation doit s'opérer avant la date limite prévue pour la remise des offres par la publication d'avis de prorogation dans les mêmes formes que l'avis initial avec information de la part de la Structure Contractante, suffisamment à l'avance et par écrit, de tous les candidats ayant retiré le DAO.

10. Ouverture des plis :

L'ouverture des plis sera effectuée par la Commission d'Ouverture des Plis COP au lieu et date fixés dans l'avis de l'AO et/ou dans l'avis de prorogation de délai.

La COP procède, en présence des soumissionnaires ou de leurs représentants dûment mandatés, à l'ouverture des plis extérieurs contenant les offres techniques et les offres financières (soumission en une (01) seule étape) ou, uniquement, les offres techniques (soumission en deux (02) étapes),

Puis, elle ouvre les plis intérieurs contenant les offres techniques.

Pour les plis intérieurs contenant les offres financières (soumission en une seule étape), ils « resteront scellés et seront déposés dans un endroit sûr, réservé à cet effet au niveau du

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

secrétariat de la COP, jusqu'à leur ouverture et évaluation par la COP, à l'issue de l'évaluation technique (1ère phase) par la CEOT ».

59

L'ouverture des plis sera sanctionnée par l'établissement et la signature de tous les membres présents, séance tenante, d'un procès-verbal contenant les réserves éventuelles formulés par les membres.

En cas de réception de moins de deux plis, la COP déclare l'AO infructueux et le pli reçu sera retourné par la Structure Contractante au soumissionnaire sur la base des informations contenues sur l'enveloppe intérieure.

11. Examen et évaluation des offres techniques :

a) Déroulement de l'évaluation :

Sur la base du DAO, la CEOT procède à un examen détaillé de toutes les offres techniques reçues dans le cadre du marché considéré.

Aussi, « La CEOT invite par écrit, par l'intermédiaire de la Structure Contractante, par tous les moyens appropriés y compris par voie électronique, les soumissionnaires à compléter leurs offres techniques, le cas échéant, par les documents manquants exigés dans un délai maximum de dix (10) jours, sous peine de rejet de leurs offres, à l'exception de la déclaration à souscrire, de la caution de soumission et l'offre technique proprement dite » (art 51.1, alinéa 02).

La CEOT peut demander aux soumissionnaires dont les offres répondent aux critères de qualification contenues dans le DAO, des clarifications sur les aspects de leurs offres qu'elle considère imprécis ou ambigus.

Pour les AO en deux (02) étapes, des réunions de clarification des offres avec les soumissionnaires peuvent être organisées par la Structure Contractante, en présence des membres de la CEOT.

b) Critères d'évaluation :

La CEOT doit évaluer les offres techniques sur la base des critères contenus dans le DAO pour s'assurer que le soumissionnaire dispose des capacités techniques et financières requises pour l'exécution du marché.

Pour les marchés d'études et services de conseil, le critère qualité est prépondérant à celui du prix. À cet effet, une note entre 1 à 100 attribuée à chaque critère d'évaluation arrêté dans le DAO.

c) Résultat de l'évaluation :

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

À l'issue de l'évaluation des offres technique, la CEOT dresse un rapport détaillé et motivé dûment transmis à la Structure Contractante sous pli confidentiel, contenant le résultat de l'évaluation.

Dans le cas où moins de deux offres seraient jugées conformes, l'AO est déclaré infructueux.

12. Notification du rejet et restitution des cautions de soumission :

La Structure Contractante informe les soumissionnaires du rejet de leurs offres par la CEOT avec restitution de leurs cautions de soumission et leurs offres financières non ouverts (pour les marchés en une seule étape).

13. Invitation des soumissionnaires à remettre leurs offres financières (marché en deux (02) étapes) :

La Structure Contractante invite les soumissionnaires dont les offres techniques auront été jugées conformes, à remettre leurs offres financières pour la deuxième étape.

14. Ouverture et examen des offres financières :

En présence des soumissionnaires concernés ou de leurs représentants dûment mandatés et à l'heure et la date fixées dans la lettre d'invitation adressée par la Structure Contractante, la COP procède à l'ouverture des plis contenant les offres financières des seuls soumissionnaires dont les offres techniques auront été déclarées conformes.

Les travaux de l'ouverture seront consignés dans un procès-verbal de la séance.

Les plis reçus hors délai (pour le processus en deux (02) étapes) seront retournés non ouverts à leurs expéditeurs.

L'assistance des soumissionnaires à l'ouverture des plis n'est pas obligatoire.

La COP procède à l'examen, la vérification et le classement des offres financières sur la base des critères de sélection fixés dans le DAO.

Pour les marchés d'études et services de conseil, la note relative à l'offre financière ne peut dépasser 30/100. « La note totale attribué à chaque consultant est la moyenne pondérée de la note technique et de la note relative à l'offre financière ».

À l'issue de ses travaux, la COP dresse un rapport détaillé qui doit compter :

- La recommandation d'attribution provisoire du marché au soumissionnaire retenu.
- Le cas échéant, la déclaration de l'infructuosité de l'AO.

15. Publication éventuelle de l'infructuosité :

S'il y a lieu, la Structure contractante procède à la publication de l'avis d'infructuosité de l'AO, et ce dans les mêmes formes que l'avis de l'AO initial.

16. Publication d'avis d'attribution provisoire du marché :

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

La Structure Contractante procède, dans les mêmes formes que l'avis de l'AO initial, à la publication de l'avis d'attribution provisoire du marché avec indication au droit de recours.

61

17. Notification d'attribution provisoire du marché :

La Structure Contractante notifie au soumissionnaire retenu l'attribution provisoire du marché accompagnée du contrat pour paraphe, signature et retour à la Structure Contractante.

18. Éventuels recours :

Dans les cinq (05) jours ouvrables qui suivent la parution de l'avis d'attribution provisoire du marché au BAOSEM, le soumissionnaire peut formuler un recours auprès de la Structure Contractante qui le transmet à la Commission des Marchés Compétente dans les trois (03) jours ouvrables qui suivent sa réception.

Si le recours est jugé recevable, le processus de l'AO sera suspendu.

19. Restitution des cautions des soumissions :

Pour les soumissionnaires non retenus, la Structure Contractante leur restitue les cautions de soumission un jour après l'expiration du délai du recours pour ceux qui n'ayant pas introduit un recours et à la réception de la Décision de la Commission des Marchés Compétente pour ceux dont les recours sont rejetés.

20. Retour du contrat dûment signé par le soumissionnaire retenu :

Sauf des circonstances exceptionnelles justifiées, le contrat doit être retourné à la Structure Contractante dans les dix (10) jours à compter de la date d'envoi de la notification d'attribution.

21. Éventuel défaut de signature du contrat par le soumissionnaire retenu :

« En cas de défaut de signature avérée de l'attributaire du marché, la Structure Contractante doit mettre en jeu sa garantie d'offre, sans préjudices d'autres mesures ».

« En cas de défaillance avérée du soumissionnaire retenu, la Structure Contractante pourra retenir l'offre classée en seconde position si elle juge que les prix proposés sont raisonnables et inviter le soumissionnaire concerné à signer le contrat ».

« Dans le cas où ce soumissionnaire n'accepte pas de signer le contrat, l'appel d'offres sera annulé ».

22. Visa de la commission :

L'attribution définitive du marché est subordonnée à l'obtention du visa de la Commission des Marchés Compétente.

23. Notification d'attribution définitive et signature du contrat :

Après voir le visa de la Commission des marchés Compétente, la Structure Contractante procède à la notification d'attribution définitive du marché au soumissionnaire retenu et soumettre le contrat à la signature du responsable habilité.

24. Mise en place des garanties contractuelles :

Pour lui libérer la caution de soumission, le Cocontractant doit mettre en place les garanties contractuelles prévues au contrat.

iii. Passation de marché en Gré à Gré :

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

A. Définition du Gré à Gré :

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire contractant sans appel formel à la concurrence. Le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après la consultation. Cette consultation est organisée par tous moyens écrits appropriés.²³

B. Forme du Gré à Gré :

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

✓ Gré à Gré simple :

La procédure du gré à gré simple est une règle de passation de contrat exceptionnelle qui intervient lorsque les prestations doivent être exécutées d'urgence, et ne peuvent s'accommoder des délais des procédures de passation des marchés publics.²⁴

✓ Gré à Gré après consultation :

La procédure du gré à gré après consultation est une règle de passation de contrat qui rentre en vigueur après consultation des fournisseurs.²⁵

C. Condition de recours au Gré à Gré :

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

➤ Condition de recours au Gré à Gré simple :

²³ Code des marchés publics Algérien, 2013, article 27, P.17

²⁴ Ibid, article 27, P.17

²⁵ Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, op.cit., article 26, P.26

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

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

Le gré à gré simple est aussi indiqué quand les marchés doivent être exécutés d'urgence motivé par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà réalisé et qui ne peuvent s'accommoder des délais d'un appel d'offre, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par la structure contractante, il peut être recommandé quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public un droit exécutif pour exercer une mission de service public, et lorsqu'il s'agit d'opérations ou de prestations qui nécessitent un prolongement de prestations et qui ne peuvent s'exécuter que par le titulaire du marché.²⁶

➤ Conditions de recours au Gré à Gré après consultation :

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

Le recours à ce mode de passation de marché est préconisé lors des marchés d'études et services de conseil, de fournitures, de travaux ou de services déjà attribués, ont fait l'objet d'une mesure de réalisation et dont les délais de reprise ou la nature ne s'accommodent pas des délais d'un nouvel appel d'offres, pour les marchés d'études et services de conseil, de fournitures et de services spécifiques dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel d'offres, la liste de ces marchés est fixée par décision du Président Directeur Général.²⁷

²⁶ Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, op.cit., article 25, P.25

²⁷ Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, op.cit., article 26, P.27

Chapitre 02 : La fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics

Conclusion :

Nous avons retenu de ce chapitre que :

La fonction approvisionnement n'est pas autonome, au contraire, elle est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise, notamment la fonction achat et elle conditionne leur performance. En effet l'efficacité du processus d'approvisionnement conditionne l'efficacité et la productivité de toute l'entreprise.

Pour assurer l'efficacité de la passation des marchés et la bonne utilisation des dépenses, les entreprises publiques doivent respecter les principes, de liberté d'accès à la commande, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures, dans le respect des dispositions de la réglementation algérienne en vigueur.

Chapitre 03

Introduction :

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

Dans ce chapitre nous allons présenter la société SONATRACH ainsi que la Division Production (DP) et la Division Approvisionnement et Transport (DAT) où s'est déroulé notre stage pratique.

Section 01 : L'organisation Sonatrach

1-1- Historique : ¹

Au lendemain de l'indépendance, l'État Algérien a pris la décision de s'approprier ses richesses pétrolières et gazières, et de se doter d'un instrument de développement réunissant toutes les conditions de sa souveraineté, par la création de la SONATRACH (Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures).

Ceci a été le **31/12/1963** par le décret N° 63/491 paru dans le journal officiel le **10/01/1964**, et dû à la nature de ses activités, la SONATRACH est placée sous tutelle du ministère de l'énergie et des industries pétrochimiques, et régie par le droit commercial Algérien ;

En 1965, la SONATRACH a pu réaliser son premier défi qui était de concevoir et de poser le premier pipeline Algérien reliant le champ de HAOUD EL HAMAR- ARZEW d'un diamètre de 28 pouces et d'une longueur de 801 Km ;

Le 22 Septembre 1966, par le décret N° 66/296, le gouvernement définit ainsi la nouvelle mission de SONATRACH d'une manière à élargir son domaine d'activité en industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production et la transformation de plus de la commercialisation et le transport des hydrocarbures, en prenant des participations dans les concessions détenues par certaines sociétés étrangères telle que : ESSO, SHELL, SINCLAIR, MOBIL ELF...etc.

Le 24 février 1971, la SONATRACH a connu la plus grande et la plus importante transformation de son histoire, elle s'est vue confier la tâche de gérer et développer toutes les branches de l'industrie pétrolière et gazière algérienne après que le gouvernement a décidé la nationalisation des hydrocarbures ;

En 1980, SONATRACH gère 10% du pétrole et du gaz algérien ;

En 1981, après sa restructuration, dix-sept nouvelles entreprises nationales ont vu le jour, dont : ASMIDAL, ANIP, EMPC, ENAFOR, NAFTAL, NAFTEC, KNPC...etc. ;

En 1984, la SONATRACH a été immatriculée au registre de commerce sous le N° 84B438

En 1998, la SONATRACH s'est transformée en une société par actions (SPA), régie par

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/SONATRACH> (consultée le 08/05/2022 à 01:04)

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH DP-DAT

la législation en vigueur sous réserve des dispositions des présents statuts, et **en 1999**, elle a lancé un emprunt obligataire au niveau de la bourse d'Alger ;

68

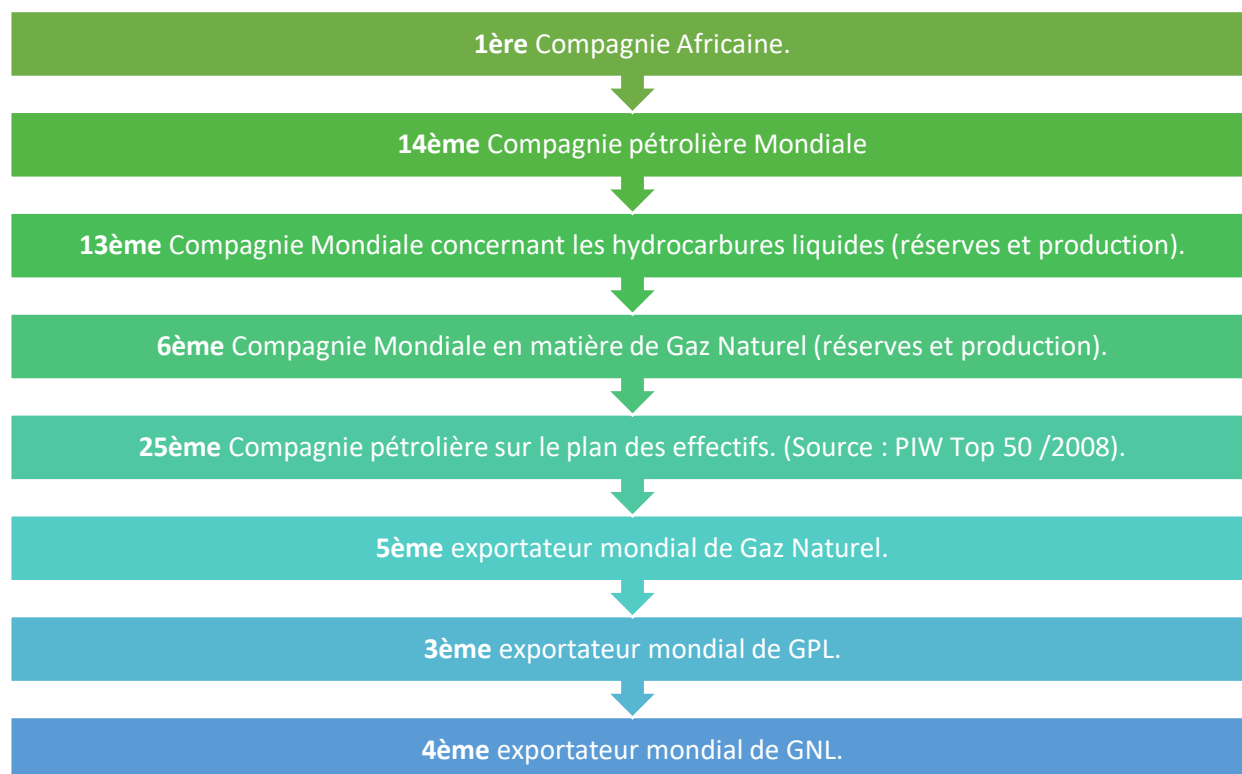
En 2001, le PDG de la SONATRACH a procédé à la signature de la décision définissant le schéma d'organisation de la macro structure de l'entreprise qui a connu un réaménagement le **30/01/2006** pour adapter et actualiser la mise en œuvre des missions.

1-2- **SONATRACH, leader mondial du secteur de l'énergie :**

Aujourd'hui la SONATRACH est la Compagnie Algérienne de Recherche, d'exploitation, de transport par Canalisations, de Transformation et de Commercialisation des Hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses activités en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent, elle est déjà présente dans plusieurs pays dans l'amont et l'aval, en Espagne, au Pérou, en Libye, en Afrique.

Sonatrach est classée :

Figure 01 : Classement de SONATRACH



Source : élaboré par nous-même.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH DP-DAT

▪ Fiche technique de la Sonatrach :

La fiche d'identité de la SONATRACH peut être définie comme suit : ²

Figure 02 : la fiche technique de SONATRACH

Raison social	SONATRACH
Création	31 décembre 1963
Forme juridique	SPA
Slogan	« L'énergie du changement »
Siège social	Djenane El Malik, Hydra 16035 Alger, Algérie
Président Directeur générale	Toufik Hakkar
Actionnaires	100% pour État algérien
Effectif	Plus de 200 000 personnes
Site web	www.sonatrach.com
Activité	Industrie pétrolière
Produits	Pétrole, GAZ naturel, GPL, GNL

1-3- Le rôle de SONATRACH :

Les actions stratégiques suivantes constituent l'accent du rôle de Sonatrach :

- Prospection, exploration et exploitation ;
- Développement, gestion et management de transport, stockage et moyens de chargement Marketing, Transformation et raffinage ;
- Liquéfaction du gaz naturel, traitement et valorisation des hydrocarbures gazeux ;
- Mise en place de toute forme d'activité en joint-venture à l'intérieur et à l'extérieur du territoire algérien, en collaboration avec des compagnies étrangères ;
- Une fourniture constante d'hydrocarbures à usage domestique, la recherche pour la promotion et la valorisation de toute forme d'énergie et source ;
- Le développement de toute activité étant directement ou indirectement lié avec l'industrie des hydrocarbures.

² <https://fr.wikipedia.org/wiki/SONATRACH> (consulté le 11/05/2022 à 00 :30)

1-4- Les objectifs stratégiques de SONATRACH :

Ses objectifs se basent sur :

- Un control permanent des activités principales ;
- Le renforcement de ses capacités technologiques et de gestion ;
- Un partenariat authentique ainsi qu'une expansion internationale ;
- La maitrise continue de ses métiers de base ;
- L'exploitation et la diversification de la matière première dans les marchés nationaux et internationaux ;
- La diversification de son portefeuille d'activités.

1-5- Missions principales de la SONATRACH ³:

SONATRACH a comme missions

- La protection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures ainsi que maintenance des installations pétrolières ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et déchargement des hydrocarbures ;
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- La diversification des marchés et des produits à l'exportation ;
- Le développement des techniques modernes de gestion par la formation continue de ses cadres ;
- La liquéfaction du gaz naturel (GNL), le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux ;
- L'approvisionnement de l'Algérie en hydrocarbures à court, moyen et long terme.

1-6- Actifs de la Société :

- Une loi sur les hydrocarbures très compétitive et assouplie ;
- Un potentiel humain hautement qualifié ;
- Une base de réserves importantes. Des bassins sédimentaires à potentiel élevé et encore sous-exploités ;
- Une expérience de 30 années dans le domaine de l'exploitation et du développement ;

³ https://www.memoireonline.com/08/11/4696/m_Optimisation-du-reseau-du-gaz-lift-champ-nord-de-Hasii-Messaoud1.html (consulté le 13/05/2022 à 11h04)

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH DP-DAT

71

- Une expérience appréciable dans le domaine de l'industrie du gaz.
- Une situation géoéconomique assez privilégiée, se situant dans le voisinage du marché de l'Europe et ouverte au monde ;
- Une expérience satisfaisante et positive en matière de partenariat.

1-7- Les structures opérationnelles de SONATRACH :

- ❖ Exploration-Production « **Activité EP** » ;
- ❖ Raffinage et Pétrochimie « **Activité RP** » ;
- ❖ Liquéfaction et Séparation « **Activité LQS** » ;
- ❖ Commercialisation « **Activité COM** » ;
- ❖ Transport Par Canalisations « **Activité TRC** ».

Figure 03 : Les activités de Sonatrach



Source : élaboré par nous-même

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société.

Les caractéristiques de chaque activité sont développées ci-après :

❖ **L'activité EXPLORATION-PRODUCTION « ACTIVITE EP » :**

Elle est chargée principalement des activités de recherche, d'exploitation, d'extraction et de développement des Hydrocarbures. Ses missions sont comme suivies :

- Conduite et développement des activités de prospection et de recherche des hydrocarbures ;
- Développement et exploitation des gisements pour la valorisation optimale des ressources en hydrocarbures ;
- Gestion des activités en association dans leurs phases exploration, développement et exploitation ;
- Recherche, négociation et développement de nouveaux projets en interne et à l'international ;
- Développement de la recherche scientifique.

❖ **L'activité Raffinage et Pétrochimie « ACTIVITE RP » :**

Une fois le pétrole brut transporté, il est stocké ; ce stockage permet de limiter les effets de l'irrégularité des livraisons.

Après que le pétrole brut soit stabilisé, dessalé et déshydraté, il est destiné à l'approvisionnement de la raffinerie pour qu'il soit transformé en plusieurs produits pétroliers finis destinés à la consommation finale.

❖ **L'activité Transport Par Canalisations « ACTIVITE TRC » :**

Cette branche assure le transport des hydrocarbures : par canalisations (pipelines), par voies terrestres (chemins de fer, camions) ou par voies maritimes (navires pétroliers). Donc elle a en charge le développement, la gestion et l'exploitation des réseaux, de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures.

SONATRACH dispose d'un réseau de canalisation d'une longueur d'environ 15.000 Km dont deux gazoducs transcontinentaux l'un va vers l'Espagne via le Maroc (Pedro Duranfavel) et l'autre vers l'Italie via la Sicile (Enrico Mattei).

❖ **L'activité commercialisation « ACTIVITE COM » :**

L'activité COM s'occupe de la vente et la promotion des produits de l'amont et l'aval. La commercialisation regroupe l'ensemble des opérations de stockage, de transport, de conditionnement, de vente et de livraison aux consommateurs des multiples produits finis issus de raffinage. Sa structure dépend non seulement de l'emplacement relatif des raffineries et des centres de consommation mais également de la nature et les caractéristiques des produits pétroliers distribués. Elle est chargée d'une part, de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure et intérieure des hydrocarbures ; et d'autre part, du développement des activités internationales, des filiales et participations

nationales et internationales.

L'activité commercialisation dotée des structures fonctionnelles communes couvrent notamment les domaines opérationnels : commercialisation extérieure du pétrole brut, des produits raffinés, du condensât, des GPL, du GNL et du gaz naturel ; du transport maritime des hydrocarbures. Elle assure la vente et l'exportation des hydrocarbures gazeux et liquides.

❖ **L'activité Liquéfaction et Séparation « Activité LQS » :**

L'activité Liquéfaction-Séparation (LQS) a pour mission la transformation des hydrocarbures par la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL.

Avec 6 complexes de liquéfaction & séparation du Gaz :

- Deux (02) complexes de séparation des **GPL** ;
- Quatre (04) complexes de liquéfaction de gaz naturel.

Les Directions de SONATRACH :

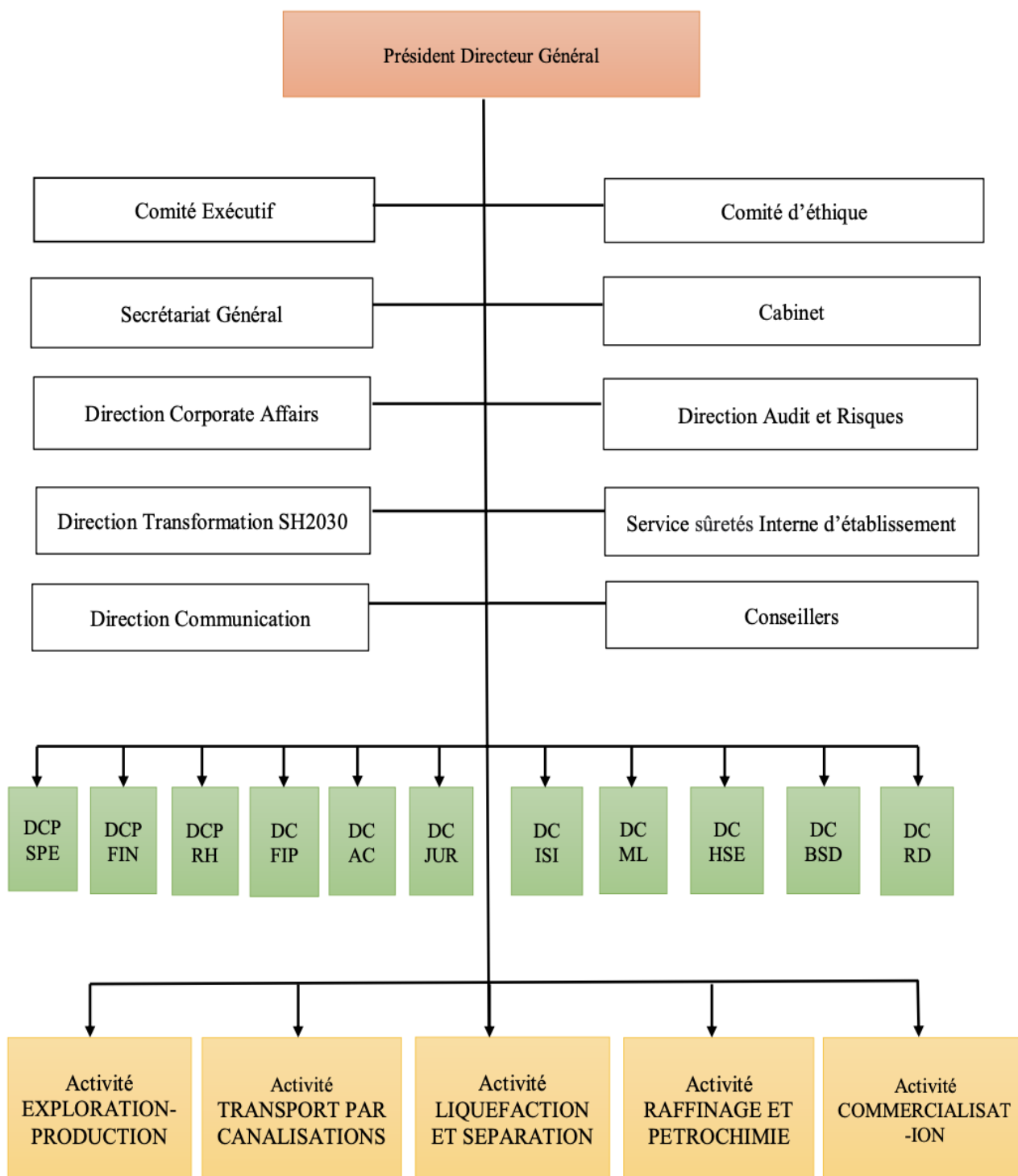
- **La Direction Transformation SH2030 (TRF) :** est chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de SONATRACH SH2030 ;
- **La Direction Communication (CMN) :** est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH ;
- **La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie (SPE) :** est chargée de l'élaboration et le développement à moyen et long terme et d'évaluer leur mise en œuvre ;
- **La Direction Corporate Finances (FIN) :** est chargée d'élaborer les politiques et stratégies dans le domaine de la Finance. Elle évalue leur mise en œuvre et veille à la qualité de l'information financière ;
- **La Direction Corporate Business Development et Marketing (BDM) :** est chargée de formuler la stratégie de croissance et de recherche des opportunités d'investissement pour la Société ;
- **La Direction Corporate Ressources humaines (RHU) :** est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur mise en œuvre ;
- **La Direction Centrale Procurement & Logistique (P&L) :** a pour mission de piloter les processus d'Achats et la Logistique pour le Groupe ;
- **La Direction Centrale Ressources Nouvelles (R&N) :** est chargée de piloter et d'exploiter, depuis le centre, les projets de Ressources Non Conventionnelles et l'Offshore ;

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

SONATRACH DP-DAT

- **La Direction Centrale Engineering & Project Management (EPM)** : assure le pilotage et l'exécution des grands projets industriels du Groupe ;
- **La Direction Centrale juridique (JUR)** : est en charge de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leurs applications ;
- **La Direction Centrale Digitalisation et Système d'information (DSI)** : est chargée de la définition et du contrôle de la politique informatique et de la digitalisation de la Société ;
- **La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement (HSE)** : a en charge l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité et de qualité de vie au travail. Elle assure le contrôle de leur application ;
- **La Direction Centrale de la Recherche et du Développement (R&D)** : est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et développement des technologies dans les métiers de base de la Société.

Figure 04 : Organigramme de la Macrostructure de Sonatrach



Source : document interne de l'entreprise.

1-8- Les filiales de SONATRACH :⁴

La SONATRACH possède **154 filiales** dans le territoire local et international, depuis sa

⁴ https://SONATRACH.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf (consultée le 13/05/2022 à 18 :10)

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH DP-DAT

création en 1963, SONATRACH s'est progressivement déployée sur toute la chaîne des hydrocarbures pour devenir un Groupe de dimension internationale, intégré de l'amont à l'aval pétrolier et gazier.

76

En propre ou en partenariat, SONATRACH s'appuie sur ses filiales pour prendre des participations dans de grands projets lui permettant de valoriser son savoir-faire, d'accroître ses réserves en hydrocarbures et de renforcer ses positions sur la scène internationale de l'industrie pétrolière et gazière. Grâce à un portefeuille de **154 filiales** et participations, le géant pétrolier algérien est aujourd'hui présent dans une dizaine de pays : au Mali, en Mauritanie, en Tunisie, en Libye, au Niger, en Italie, en Espagne, en Angleterre, au Pérou et à Singapour en Hollande et en Belgique (à Bruxelles).

La force du Groupe est d'offrir une diversité d'expertises techniques sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.

Les principales filiales sont :

Figure 05 : Les principales filiales de Sonatrach.

Principales filiales de Sonatrach :



Source : Google images

Section 02 : Présentation de la Division Production « DP »

2-1- Organisation de la Division Production :

La Division Production de la Sonatrach est constituée d'un siège regroupant des directions à Alger et de onze (11) régions réparties à travers le sud du pays comprenant soixante-quatre (64) gisements de pétrole et quarante-huit (48) gisements de gaz naturel.

2-2- Principales missions de la Division Production :

- ✓ Exploitation des gisements et l'installation de surfaces pour la valorisation optimale des ressources hydrocarbures liquides et gazeux ;
- ✓ La réalisation d'études d'engineering, de base de développement des installations de surfaces d'exploitation des gisements ;
- ✓ L'optimisation de la production par l'utilisation de méthodes efficaces de récupération, d'entretien et de conservation des réserves en place.

2-3- Activités de la Division Production :

- ✓ La production d'hydrocarbures liquides et gazeux (pétrole brut, condensât, GPL et gaz) ;
- ✓ Le développement et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures, situé dans leur quasi-totalité dans le sud est Algérien qui sont actuellement au nombre de soixante-six (66) gisements ;
- ✓ L'exploitation et la maintenance des installations et équipements de production d'hydrocarbures ainsi que la gestion des gisements ;
- ✓ La gestion et l'exploitation des raffineries de Hassi-Messaoud et Ain-Amenas.

Elle est structurée en :

- ❖ **Cinq (05) directions et deux (02) départements à Alger :**

Tableau 01 : Les directions et les départements de la Division Production.

Directions	Départements
-Direction finances et comptabilités. -Direction ressources humaines et organisation. -Direction des opérations. -Direction approvisionnements et transport. -Direction des moyens généraux.	-Département sécurité industrielle. -Département informatique.

Source : élaboré par nous-même

🚦 Neuf (09) directions régionales dans le sud du pays :

- Hassi R'Mel (HR)
- Haoud Berkaoui (HBK)
- Hassi Messaoud (HMD)
- Rhoud Nouss (RNS)
- Gassi Touil (GT)
- Ohanet (OHT)
- Tin Fouye Tabankort (TFT)
- In-Aménas (INAS)
- Stah

🚦 Deux (02) secteurs :

- HAMR
- OUED NOUMAR

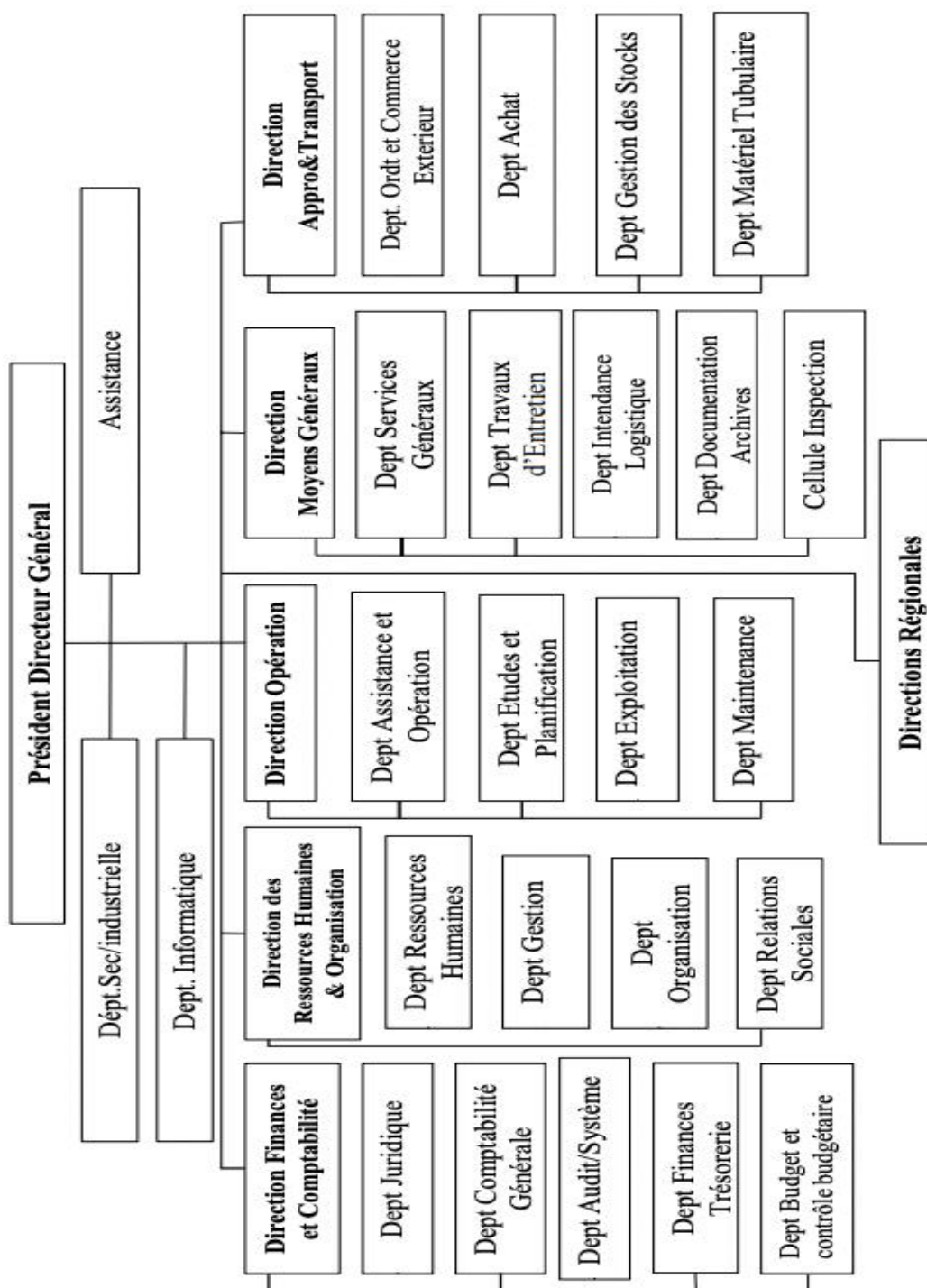
2-4- Missions de la Division Production :

La division production a pour missions de :

- ✓ Développer et exploiter des gisements d'hydrocarbures de façon optimale ;
- ✓ Suivre et contrôler ces gisements ;
- ✓ Améliorer la productivité des puits ;
- ✓ Évaluer les réserves en place et les réserves récupérables ;
- ✓ En finalité, récupérer les hydrocarbures.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH DP-DAT

Figure 06 : Organigramme de la Division Production.



Source : document interne de l'entreprise.

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

Le siège social de la Division Production DP étant centralisé, nous avons effectué nos recherches au sein du service approvisionnement et transport de la DAT, qui est chargé d'approvisionner l'ensemble des services régionaux, y compris le siège social.

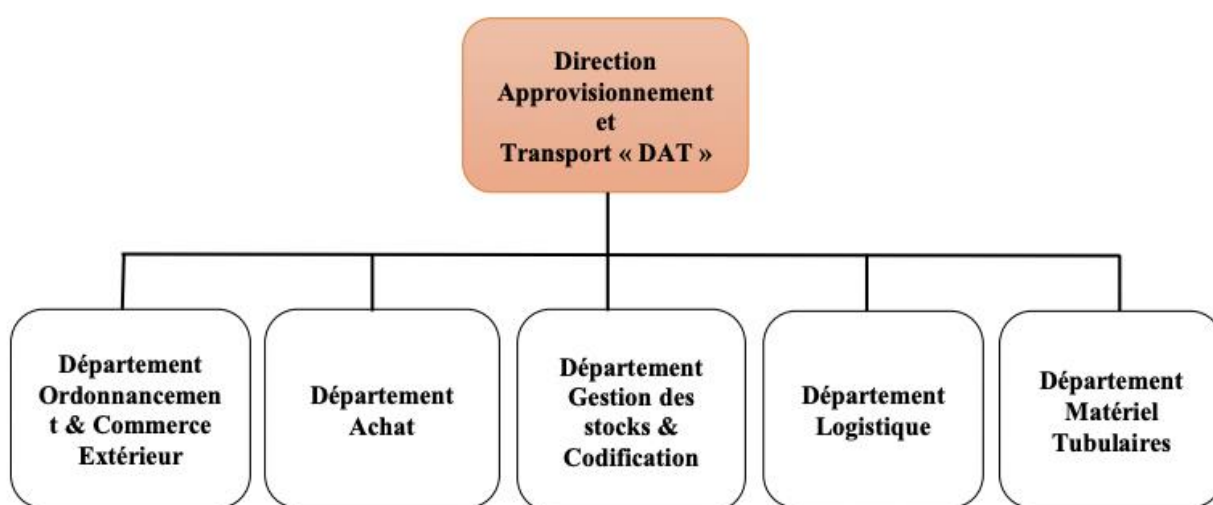
De par sa position stratégique dans l'organisation de l'entreprise, la Direction des Approvisionnements et des Transports (DAT) est l'une des fonctions les plus significatives de la Direction de la Production.

3-1- Missions de la Direction Approvisionnement et transport (DAT) :

- La définition et la mise en œuvre de la politique de la Division Production en matière d'approvisionnements, de gestion des stocks et de transport des matières, matériels et équipements nécessaires au fonctionnement des unités industrielles ;
- L'élaboration et le suivi des plans d'approvisionnements consommables ainsi que la préparation et la gestion du budget des équipements amortissables ;
- La réalisation des opérations d'importation et d'achats locaux pour le compte de l'ensemble des structures de la branche Hydrocarbures, en procédant à des groupages en vue d'obtenir les meilleures conditions commerciales et de diminuer les frais de commandes ;
- La consolidation de la gestion des stocks de l'ensemble des magasins et la gestion centralisée des équipements amortissables de la Division Production ;
- La conception du réseau et des mécanismes de stockage, de réapprovisionnements et de transport ;
- L'animation de l'effort de standardisation du matériel puits, du matériel commun, des pièces de rechange et de divers matériels, conformément à la politique en vigueur au sein de la Division Production, ainsi que la conception de l'uniformisation des procédures d'approvisionnement, de codification et de gestion des stocks ;
- Le transport des matières, matériels et équipements acquis vers le site utilisateur en veillant à optimiser l'exploitation des moyens de transport ;
- L'assistance aux directions régionales dans le domaine de la formation du personnel et de l'organisation des services approvisionnements et gestion des stocks ;
- Le support aux directions régionales pour la réalisation de travaux de réparation ou de fabrication de matériels et d'équipements pétroliers auprès d'opérateurs nationaux et étrangers ;

- La prise en charge des opérations bancaires, de transit et de dédouanement des biens importés ;
- La gestion des zones sous douanes, des bases logistiques d'OUED SMAR, TOUGGOURT et MOSTAGANEM, des bureaux du port et aéroport d'Alger ;
- L'étude de tous systèmes d'organisation, méthodes et procédures relatives à l'approvisionnement, le stockage, l'entreposage, la gestion des stocks et le transport ainsi que la conduite des audits dans ces domaines.

Figure 07 : Organigramme de la direction Approvisionnement et Transport « DAT »



Source : Élaboré par nous-même.

3-2-1. Le Département Ordonnancement et Commerce Extérieur :

Le Département Ordonnancement et Commerce Extérieur s'occupe du contrôle et du suivi de toute opération d'acquisition de marchandise importée amortissable ou consommable. Il regroupe deux principaux services :

Les services ordonnancement et budget qui comprennent :

a) Le Service gestion et suivi des approvisionnements chargés de :

- La réception, le contrôle et le dispatching des documents d'approvisionnement et transport (requête, bon de réception, bon de mouvement de matériel, demande de mise en stocks) ;
- Le suivi et la gestion de la requête d'approvisionnement pour l'ensemble des structures

du siège et des directions régionales jusqu'à solde total ;

- Le suivi et la gestion de la chaîne informatique (commande) ;
- La contribution apportée à la mission de l'unité englobante (celle dont elle fait partie) : le suivi du circuit des requêtes. Il faut noter que le service gestion et suivi des approvisionnements n'introduit pas de transformations sur la requête, son rôle consiste en :
 - ✓ La vérification du contenu de la requête (La disponibilité du matériel, note d'opportunité) ;
 - ✓ La valorisation : une fois que la facture est arrivée au service facturation, le service gestion et suivi des approvisionnements établit un accusé de réception.
 - ✓ Le contrôle des informations, Numéro de la requête, signature de la hiérarchie, l'imputation, la conformité du matériel. Les indicateurs d'observation sont de deux types :
 - ❖ Indicateurs de réception (d'entrée) : pour vérifier que les matériaux sont utilisables par l'unité : Sur la base du bordereau d'envoi ainsi que la note d'opportunité envoyée par l'utilisateur, le service suivi des approvisionnements après avoir photocopié, fait un accusé de réception du bordereau ;
 - ❖ Indicateurs de fonctionnement : pour vérifier qu'il n'y a pas de risque d'erreur : Il faut noter que des manuels techniques existent et qui déterminent les caractéristiques techniques de chaque matériel, les manuels sont élaborés par les ingénieurs de Sonatrach.

b) Le Service Budget chargé de :

➤ L'élaboration du budget :

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

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

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

➤ Du suivi du budget :

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

c) Service facturation et valorisation :

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

SONATRACH DP-DAT

Ce service représente une interface entre la DAT et la Direction Finances et Comptabilités, il est composé de deux sections distinctes :

83

✓ **Section facturation :**

Cette section a pour mission la régularisation d'acte d'achat d'importation après réception de la marchandise par l'utilisateur.

✓ **Section valorisation :**

Cette section a pour mission de calculer le coût de revient d'un achat en prenant compte des différentes taxes et factures de prestations (frais de dédouanement, assurances, transport, manutention etc....).

d) Services statistiques :

Le service Statistique a pour mission principale la gestion des enveloppes budgétaires ainsi que l'analyse de tous les documents provenant :

✓ **En amont** du service budget qui donne des prévisions physiques consolidées des différentes régions et structures ainsi que les différents projets réalisés par SH/DP.

✓ **En aval** des services :

- Opérations bancaires (les domiciliations bancaires) ;
- Assurances (communication des avis d'aliments) ;
- Transit (la date d'embarquement prévue de la marchandise et son arrivée) ;
- Facturation et valorisation (suivi du stock à l'extérieur).

e) Service suivi/gestion des appels d'offres : Cette cellule est chargée de :

✓ La Numérotation de l'avis d'appel d'offres : AOI/SH, AT, XXX, MIL, LET

AOI : Appel d'offre international

SH : SONATRACH

AT : Direction Approvisionnements et Transports

XXX : Numéro de série séquentiel

MIL : Millésime ou Année de l'appel d'offre

LET : Lettre identifiant la structure émettrice de l'avis d'appel d'offre.

✓ La réception de la demande d'insertion de l'avis d'appel d'offre dans le BAOSEM, signée par

le Directeur Approvisionnements et Transports. Elle adresse une demande d'insertion aux fins de publication à la direction du BAOSEM.

✚ Les services du commerce extérieur :

a) Service opérations bancaires :

La mission principale de ce service est l'ouverture de dossier de domiciliation : c'est-à-dire constituer un dossier pour une domiciliation à la banque. Le dossier de domiciliation comprend les documents suivants :

- ✓ Une fiche d'engagement de dépense : dans ce document apparaît le numéro de commande, le numéro du contrat faisant l'objet d'achat chez un fournisseur étranger, le bénéficiaire (SONATRACH), la banque de domiciliation (BEA), le numéro de facture pro-forma, le montant en devise ainsi que la note valeur en monnaie national. Elle contient aussi la désignation du matériel à importer, la date de réception, le budget, les travaux concernés, la modalité de paiement, souscrit ;
- ✓ Une demande domiciliation (DIB) : dans laquelle figure la facture concernée (numéro de facture), sa date, le nom du fournisseur, le numéro de commande ou de contrat, l'origine et provenance de la marchandise Elle comprend aussi une ventilation des produits par position des tarifs douaniers ainsi que le montant en devise et son équivalence en dinars ;
- ✓ Une copie du contrat passé entre l'acheteur et son fournisseur ;
- ✓ Ces pièces étant établies, le dossier est prêt. Un exemplaire fera l'objet d'un dépôt à la banque. Un autre exemplaire (fiche d'engagement de dépense et de la DIB) est envoyé au service transit, et un autre exemplaire est gardé au sein du service des opérations bancaires.

L'ouverture de la domiciliation se fait lorsque la banque appose un cachet sur la demande de domiciliation et comporte les numéros de dossier et de l'agrément de la BEA. Il existe deux types de domiciliations :

- Une domiciliation simple, dans le cas où le contrat en question ne dépasse pas un an ;
- Une domiciliation permanente : L'entreprise a recours à ce genre de domiciliation pour toute la durée du contrat objet de la domiciliation dont la durée dépasse une année.

b) Service assurances et contentieux, chargé de :

- ✓ La vérification et la transmission à la direction finances pour paiement des avenants de primes couvrant les importations effectuées dans le courant du mois ;
- ✓ L'émission des avis d'aliments pour la couverture des importations effectuées par voie aérienne et maritime ;

- ✓ D'effectuer des démarches régulières auprès des armateurs pour l'obtention de l'accord des reports des prescriptions annales ;
 - ✓ L'établissement des formalités d'assurance des marchandises importées ou exportées ;
 - ✓ La rédaction du courrier des réclamations, la mise au point et le suivi des dossiers assurances ;
 - ✓ L'estimation des dommages subis aux matériels avariés et effectuer les démarches nécessaires auprès des experts pour le respect des délais impartis aux rapports d'expertise ;
 - ✓ Le suivi du contentieux en collaboration avec le service juridique de la division production.
- La contribution que le service assurance et contentieux apporte à l'unité englobante (DAT) : Le service défend l'intérêt de l'entreprise en lui assurant le matériel ;

c) Service charter et traitement des commandes régions :

Le rôle de la section charter est d'organiser les vols de l'aéroport Marignane à Marseille, vers l'aéroport de Hassi Messaoud. Ce service est responsable de la vérification de toutes les formalités du commerce extérieur à savoir la transmission du dossier au service opérations bancaire pour la mise en place du paiement et l'assurance du matériel avant son expédition.

d) Service transit et positionnement :

La section positionnement a pour mission :

- ✓ De préparer le terrain au service transit pour l'acte de dédouanement du matériel provenant :
 - Soit par **voie maritime** (Agences de transit au port d'Alger, de Mostaganem et de Skikda) ;
 - Soit par **voie aérienne** (Agence de transit à l'aéroport Houari Boumediene).
- ✓ La classification de chaque type de matériel ou équipement suivant la nomenclature de Bruxelles (tarif douane) ;
- ✓ L'établissement des demandes de tarifs simplifiés auprès de la direction générale des douanes, pour les équipements importants ou les projets de la branche hydrocarbures ;
- ✓ La contribution que le service positionnement et domiciliation apporte à l'unité englobante (DAT) : La codification selon la nomenclature douanière des matériaux importés.

3-2-2. Le Département Codification et Gestion des Stocks :

Le département Codification et Gestion des Stocks s'occupe de la codification ainsi que la

gestion de tout le matériel amortissable et consommable stocké dans les magasins de SH/DP.

Service codification et documentations :

La codification SONATRACH est utilisée pour tous type de matériel qu'il soit amortissable ou consommable. Pour faciliter la codification, le service est structuré par catégories de matériels existant à codifier, il en ressort :

- a) Service Codification Machines Tournantes ;
- b) Service Codification Matériels Roulants et Utilités ;
- c) Service Codification Matériels Production et Instruments ;
- d) Service Codification Matériels Électricité et Télécommunication ;
- e) Service Documentation et Archives.

Mise à part le service documentation les autres services ont pour rôle :

- ✓ Vérification des détails techniques remplis sur la requête ;
- ✓ Recherche du code du matériel consommable ou amortissable exprimé sur la requête ;
- ✓ Une fois que la codification est vérifié, le dossier est retourné au service gestion et suivi des approvisionnements afin de permettre le lancement de la procédure d'achat ;
- ✓ Attribuer un code dans le cas d'un matériel non codifié suivant des canevas préétablis, à cet effet une demande de mise en stock (DMS) doit accompagner la requête ;
- ✓ La structure du code est composée de dix (10) symboles alphanumériques.

Service audits et procédures :

a) Section informatique :

Dont le rôle est la sauvegarde des fichiers ainsi que le développement de nouvelles applications informatiques susceptibles de faciliter le travail et de faire gagner du temps, ceci s'est concrétisé par deux applications, l'une concernant les inventaires, l'autre concerne le service budget et qui est toujours en cours et ne couvre que la partie prévisions.

b) Section procédure :

La SONATRACH a hérité d'un système de gestion administrative Belge dans ses plus profonds thèmes y compris dans l'organisation et par conséquent, les organigrammes existants datent depuis la création de l'entreprise. Le but de ce service est de standardiser

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH DP-DAT

les procédures ou d'en créer en cas de leur absence en diagnostiquant les problèmes et en y remédiant par des notes, des procédures et imprimés.

Les travaux réalisés jusqu'à présent sont les suivants :

- ✓ La procédure de réforme 1995, initiée par la Direction Générale, par la réalisation de documents explicatifs y compris les imprimés ;
- ✓ La procédure d'inventaire tournant, en standardisant l'imprimé de la demande de mise à la réforme. L'instauration de la procédure du code à barre ;
- ✓ La procédure de résolution des cas de litige lors de la réception du matériel ;
- ✓ Tout ce travail se fait dans l'objectif de veiller au respect des procédures, des amendements et de la succession de la chaîne.

Service gestion des équipements :

La mission principale de ce service est de gérer tous les équipements amortissables dès leur réception jusqu'à leur réforme à travers un suivi rigoureux respecté par toutes les structures et régions de la DP.

a. La gestion des équipements se fait comme suit :

- ✓ Réception courrier arrivée (BRC + fiche technique interne « modèle SONATRACH » ;
- ✓ Vérification sur l'application informatique sous oracle si l'équipement est codifié ou pas ;
- ✓ Dans le cas où l'équipement est non codifié, transmettre au service codification pour attribution des six premières clés du code ;
- ✓ Attribution d'un numéro d'ordre respectant les quatre dernières clés du code ;
- ✓ Création d'une fiche technique individuelle reflétant les renseignements du courrier arrivé :
 - Caractéristiques techniques
 - Type de matériels ;
 - Numéro de série ;
 - La marque ;
 - Les références du bon de réception.
- ✓ Création d'une fiche totalisatrice si non existante (elle sert à la localisation du matériel dans les dossiers archives). Une fois l'équipement est né le temps est au suivi.

b. Suivi des équipements :

Pour permettre le suivi des équipements, des courriers sont transmis à ce service, ces courriers peuvent contenir l'un ou l'autre de ces documents qui permettront au service de bien suivre la traçabilité des équipements :

- ✓ Commande ;
- ✓ Le bon de mouvement matériel (BMM) ;
- ✓ Le bon de cession valorisé (BCV) ;
- ✓ PV de réforme ;
- ✓ Bordereau d'inventaire physique (BIP) ;
- ✓ Bordereau de saisie inventaire (BSI).

✚ **Service gestion des stocks :**

La gestion des stocks centralisée au niveau du département approvisionnement et transport, s'appuie sur le traitement des principaux documents utilisés par ces structures dans les différentes régions à savoir :

- Le BMM (Bon de Mouvement Matériel) ;
- Le BCV (Bon de Cession Valorisé) ;
- Le BRC (Bon de Réception Comptable) ;
- Le BRF (Bon de Réception Fournisseur).

3-2-3. Le Département Achat :

Ce département est classé importante suite au volet que prend dans le processus d'approvisionnement

✚ **Les services Achats production :**

Ils sont organisés comme suit :

- Service achats puits ;
- Service achats régulation ;
- Service achats exploitation.

✚ **Les services Achats mécaniques :**

Ils sont organisés comme suit :

- Service achats turbines et auxiliaires ;
- Service achats électricité ;
- Service achats utilités ;
- Service achats matériel roulant.

Les activités des services achats :

➤ **Étude technique :**

Les membres du service technique ont pour tâches :

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

➤ **Étude Commerciale :**

Lancer la procédure de l'offre commerciale en envoyant par fax une invitation aux soumissionnaires retenus. Une fois l'ouverture des offres commerciales établie par la COP/C, l'offre la moins distante est retenue et mise à la disposition de la section achat pour établissement du contrat et ouverture d'un dossier commande.

3-2-4. Le Département Logistique :

Le département logistique est composé de quatre (04) services :

- ✚ Service transport et manutention ;
- ✚ Service moyens généraux ;
- ✚ Service matériel : ce service représente le dernier rempart de la chaîne d'approvisionnement et qui permettra de mettre à disposition les biens acquis à l'utilisateur ;
 - Le service matériel est composé de deux sections :
 - -Magasin réception.

- Magasin expédition.

✚ Service H.S.E ;

3-2-5. Le Département Matériels Tubulaires :

Représentant de 60% à 70% en valeur des achats du département approvisionnement et transport, ce département est très important. Néanmoins, le nombre d'articles ou items gérés reste minime comparativement au nombre d'articles consommables et amortissables.

Les caractéristiques techniques relatives aux tubes et leurs façons de classifications étant très différentes aux autres articles, ont donnés naissance à une organisation susceptible de traite à elle seule, toutes les opérations nécessaires à l'approvisionnement en ce type de biens.

En l'occurrence, ce département est composé de trois (03) services ainsi que d'une base logistique située à Touggourt, lieu de destination de toutes les acquisitions en tubes avant leur dispatching.

✚ Le service technique et codification :

C'est le premier maillon de la chaîne d'approvisionnement où atterrit la requête d'achat en provenance de l'utilisateur via le service suivi et gestion des approvisionnements. Il a le même rôle et s'occupe des mêmes tâches que le service technique du département achats à savoir, la vérification de la requête d'achat tant sur le plan administratif que sur le plan technique :

- Compléter en cas de manque de spécifications techniques en étroite collaboration avec la structure utilisatrice ;
- Vérifier si le besoin exprimé est codifié ou non ;
- Codification : Selon leurs familles les tubes sont classés en deux grandes catégories (tubes de surface et tubes destinés aux puits) ;
- Établissement des cahiers des charges ;
- Contrat ;
- Demande d'attribution du N° de l'Appel d'Offre ;
- Son insertion sur le cahier des charges ;
- Demande d'insertion de l'Appel d'Offre sur le BAOSEM (signé par le Directeur du département et transports) ;
- Proposition de la liste des membres du CEOT ;

- x. Étude des offres techniques et éventuellement accord avec les soumissionnaires nonconformes pour alignement technique.
- xi. Après établissement du PV du CEOT mentionnant les soumissionnaires retenus, lestransmettre au service achats.

✚ Le service achats :

Il s'occupe de la finalisation de la deuxième étape du processus d'achats c'est-à-dire les offres commerciales. De ce fait, ses principales tâches sont :

- La convocation par fax des fournisseurs en collaboration avec la cellule ;
- Appels d'Offres, les invitants à transmettre leurs offres commerciales dans un délai précis ;
- Programmer avec la cellule d'appels d'offres la date et la composition de la COP/C ;
- Après la tenue de la COP/C et l'attribution séance tenante du marché au soumissionnaire le moins disant, l'acheteur s'occupe de la notification du contrat ;
- Établissement du bon de commande ;
- Coordonner les opérations du commerce extérieur avec les différents services (Opérations Bancaires, Assurances, Transit).

✚ Le service gestion des stocks :

Il tient un suivi rigoureux sur support informatique et par le biais d'une application sous ORACLE, du même type que celle utilisé par le service gestion des stocks consommable.

Conclusion :

La présentation de la société SONATRACH a pour but de mieux connaître l'entreprise, ses missions, sa vision, ses capacités et ses activités.

Nous avons focalisé spécifiquement sur la Direction d'Approvisionnement et Transport (DAT) de la Division Production notre terrain d'étude.

CHAPITRE 04

Introduction :

Après avoir exposé précédemment, les différents concepts théoriques de base sur la logistique, la fonction Achat et Approvisionnement et leurs processus et les modes de passations des marchés publics, ce quatrième chapitre fera l'objet d'un cas pratique au niveau de la Direction Approvisionnement et Transport de la SONATRACH-DP.

Au cours de ce chapitre nous allons présenter, tout d'abord toutes les étapes qui constituent le processus d'approvisionnement de l'entreprise SONATRACH, puis nous allons exposer notre méthodologie de recherche.

Ensuite, nous allons procéder à une analyse détaillée de l'enquête afin de pouvoir répondre à nos hypothèses et conclure des résultats et nous finirons par proposer des recommandations et suggestions.

Section 01 : Le Processus Approvisionnement SONATRACH

1-1- Émission du besoin :

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

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

1-2- L'élaboration de la requête d'achat :

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

- **Produit disponible au niveau du magasin :** l'utilisateur est servi après établissement d'un bon de mouvement de matériel (BMM). (Voir Annexe 01)
- **Produit non disponible :** une requête d'achat et une demande est établie elle est accompagnée par une note d'opportunité et une demande de mise en stock (BMS) en cas d'une nouvelle acquisition (matériel non codifiés).

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

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

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

1-3- Lancement de la requête d'achat :

Toutes les requêtes d'achat émises par les régions sud hors région et différents parviennent au DAT siège suivi d'un BLR (bordereau lancement des requêtes) ou bordereau d'envoi, le magasin déclenche les requêtes, dans les cas d'un réapprovisionnement des nouvelles mises en stock d'un achat en compte parc amortissable (équipement) ou d'un achat direct (utilisateurs). (Voir Annexe 02)

1-4- L'arrivée de la requête d'achat au suivi interne des approvisionnements :

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

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

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

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

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

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

1-5- Élaboration du cahier de charges :

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

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

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

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

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

- **Première commission** : commission internes des marchés **CDIM** si le prix est **inférieur** à 01 million de dollars.
- **Deuxième commission** : commission des marchés hydrocarbures **CDMH** si le prix est **supérieur** à 01 million de dollars et inférieur à 10 millions de dollars.
- **Troisième commission** : commission des marchés entreprise CME si le prix est **supérieur** à 10 millions de dollars.

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

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

1-6- **Lancement de l'avis d'appel d'offre et son exécution**

- L'avis d'appel d'offre est placard publicitaire par lequel le maître de l'ouvrage invite les soumissionnaires intéressés à retirer le cahier des charges ;
- Chaque publication de l'appel d'offre est concrétisée par le délai de dépôt : ce varie entre « 15 à 60 jours » ;
- Une fois que le cahier des charges est établi par le personnel du service achat mécanique ou service production, une lettre de publication est valide et envoyée par le directeur de département achat vers société BAOSEM pour la publication dans la prochaine édition qui sort au cours de la semaine. **(Voir Annexe 03)**

1-7- **Dépôt des offres par les soumissionnaires :**

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

1-8- **Ouverture des plis techniques et commerciaux :**

Le rôle de la commission d'ouverture des plis :

- Le comité d'ouverture des plis (C.O.P) est une commission indépendante de la D.A.T, elle est composée de plusieurs membres venant des différentes divisions et directions de la D.P. et d'un représentant de la D.A.T. connaissant parfaitement le dossier à traiter ;
- Le C.O.P. ne se réunit que lorsque les conditions d'acceptation des dépôts des offres sont concrétisées. Ces conditions sont les suivantes ;
- L'offre technique et commerciale doit être à l'intérieur de deux enveloppes l'une dans l'autre anonyme constituant le double pli cacheté ;

- Le numéro de l'appel d'offre avec la mention **(ne pas ouvrir)** doit être indiqué sur l'enveloppe externe ;

1-9- **Domiciliation :**

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

Le service achat transmet le dossier commande composé de :

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

Une fois ce dossier de commande est vérifié, une demande d'imputation bancaire (DIB) est établie pour un contrat de délai inférieur ou égale à un an. Dans le cas d'un contrat supérieur à un an, une demande d'imputation permanente (DIP) est établie.

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

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

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

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

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

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

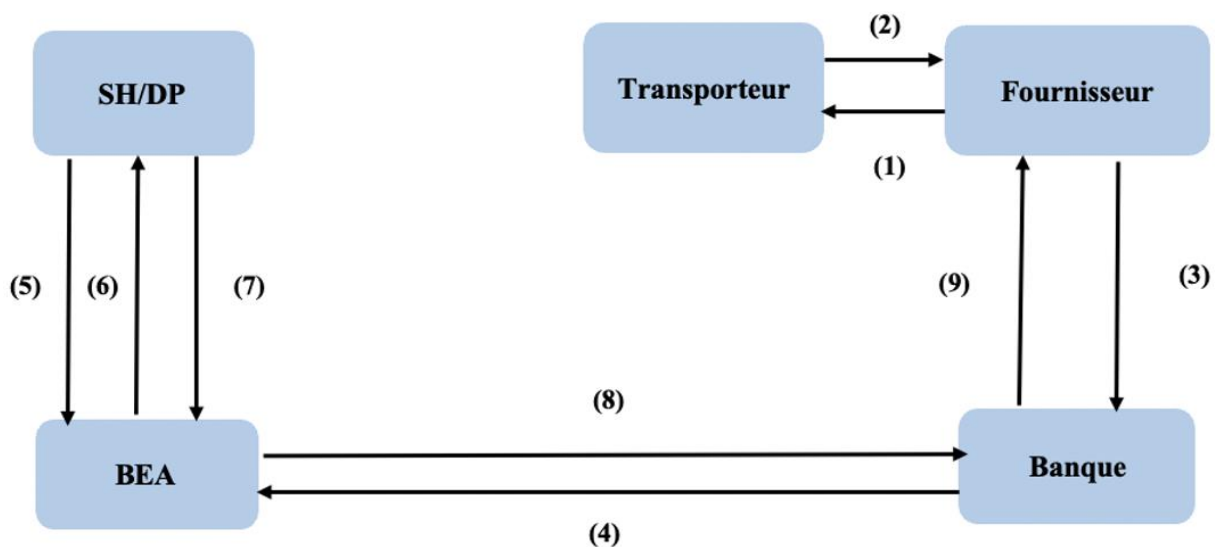
1-10- **Les modes de paiement :**

- **Le paiement par remise documentaire :**

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

- 1) Embarquement de la marchandise ;
- 2) Remise au fournisseur d'un titre de transport (Connaissance pour le transport maritime et LTA pour l'aérien) ;
- 3) Envoi par le fournisseur à la banque émettrice des documents d'expédition suivants :
 - ✓ Les factures ;
 - ✓ Connaissance ou LTA ;
 - ✓ Certificat d'origine.
- 4) La banque émettrice envoie ces mêmes documents à la banque présentatrice de SH/DP c'est à dire la BEA ;
- 5) La BEA garde ces documents à son niveau et émet un avis de remise documentaire à SH/DP ;
- 6) Le service opération bancaire reçoit l'avis de remise documentaire et après vérification donne l'ordre de virement ;
- 7) La BEA remet les documents d'expédition au service opérations bancaires ;
- 8) La BEA procède au paiement de la banque émettrice ;
- 9) La banque émettrice paie le fournisseur.

Figure 01 : Circuit de la remise documentaire



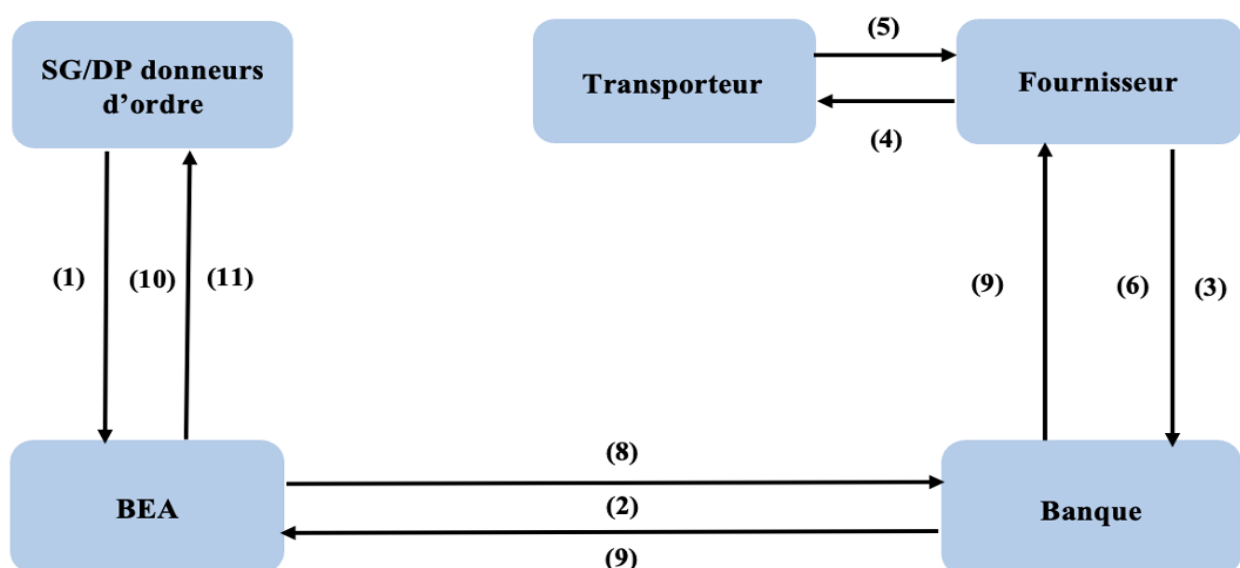
Source : élaboré par nous-même.

➤ Le paiement par crédit documentaire :

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

- 1) Le service opérations bancaires dépose la demande d'ouverture d'un crédit documentaire ;
- 2) La banque BEA transmet un avis d'ouverture du crédit documentaire à la banque du fournisseur ;
- 3) La banque du fournisseur notifie l'ouverture du crédit documentaire à son client ;
- 4) Le fournisseur embarque la marchandise ;
- 5) Le transporteur délivre un titre de transport (LTA ou Connaissance) ;
- 6) Le fournisseur envoie les documents d'expédition à sa banque ;
- 7) La banque notificatrice procède au paiement du fournisseur ;
- 8) La banque BEA rembourse les fonds à la banque du fournisseur ;
- 9) La banque du fournisseur envoie les documents d'expédition à la banque BEA ;
- 10) Débit compte SH/DP par la BEA ;
- 11) La banque BEA envoie les documents d'expédition à SH/DP ;
- 12) Réclamation de la marchandise ;
- 13) Réception de la marchandise.

Figure 02 : Le circuit du crédit documentaire



Source : élaboré par nous-même

➤ Le paiement par transfert simple :

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

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

1-11- Le dédouanement de la marchandise :

a) L'assurance de la marchandise :

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

-L'exemplaire N°1 pour la C.A.A.T ;

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

-L'exemplaire N°3 pour le service douane ;

-L'exemplaire N°4 pour les archives.

b) Positionnement :

Le service des opérations bancaires envoie des factures domiciliées au service positionnement. On affecte à chaque item un numéro douanier (constitué de 08 chiffres) en se basant sur le tarif douanier qui est constitué de plusieurs sections correspondantes à chaque famille de matériels), ce code nous permet de déterminer :

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

c) Dédouanement de la marchandise :

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

- **La Nascho** : (National Shopping Company) Agent consignataire de la CNAN qui s'occupe de la gestion pour le compte de la CNAN, et c'est lui qui envoie l'avis d'arrivée ;
- Un agent de transit au niveau du port, récupère la marchandise et l'enregistre à son niveau

en lui affilant un numéro de répertoire pur l'identification et la mise a jours ;

- Élaboration d'une fiche fournisseur au moment de la réception des documents de la régularisation transit ;
- L'acheteur procède à la récupération du dossier nécessaire pour le dédouanement de la BEA. Ce dossier est constitué de :
 - Connaissance original (fret) ;
 - Un certificat d'origine ;
 - Un certificat de conformité ;
 - 10 factures originales domiciliées ;
 - 03 listes de colisage ;
 - Un avis d'aliment pour l'assurance ;
 - Acquiescement des droits de douane et des taxes.

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

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

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

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

- Le droit douanier (DD) est payé aux impôts ;
- La TVA n'est pas payable, cela est prouvé par une attestation d'exonération de la TVA faite aux impôts ;
- La Redevance douanière (RD) et la Redevance de formalité douanière (RFD) sont payables aux douanes pour l'intérêt des services douaniers.

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

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

- 04 factures originales domiciliées ;
- 02 listes de colisage ;

- Un bon de commande positionné ;
- Fiche de renseignement concerné ;
- Élaboration de facturation qui est remis avec le dossier de transit au service achat ;
- Les documents vont être archivés au niveau du département achat.

1-12- **Facturation et valorisation de la marchandise :**

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

- Les cases des prix unitaires par item ;
- La case code monnaie ;
- La case ajustement des prix ;
- La case mise à CFR.

1. Valorisation :

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

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

- Porte sur le BRF les prix unitaires saisis sur la facture ;
- Porte le code monnaie correspondant ;
- Réajuste les prix unitaires de la facture en ajoutant un pourcentage obtenu en faisant le rapport du montant total du matériel acheté additionné des charges et des frais d'emballage sur le montant total du matériel ;
- Estime le coût de la mise à CIF (les frais de transport : CNAN ; air Algérie) ;
- Après cela l'exemplaire (1) est adressé au service gestion des données pour la saisie informatique.

1-13- **Facturation :**

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

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

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

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

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

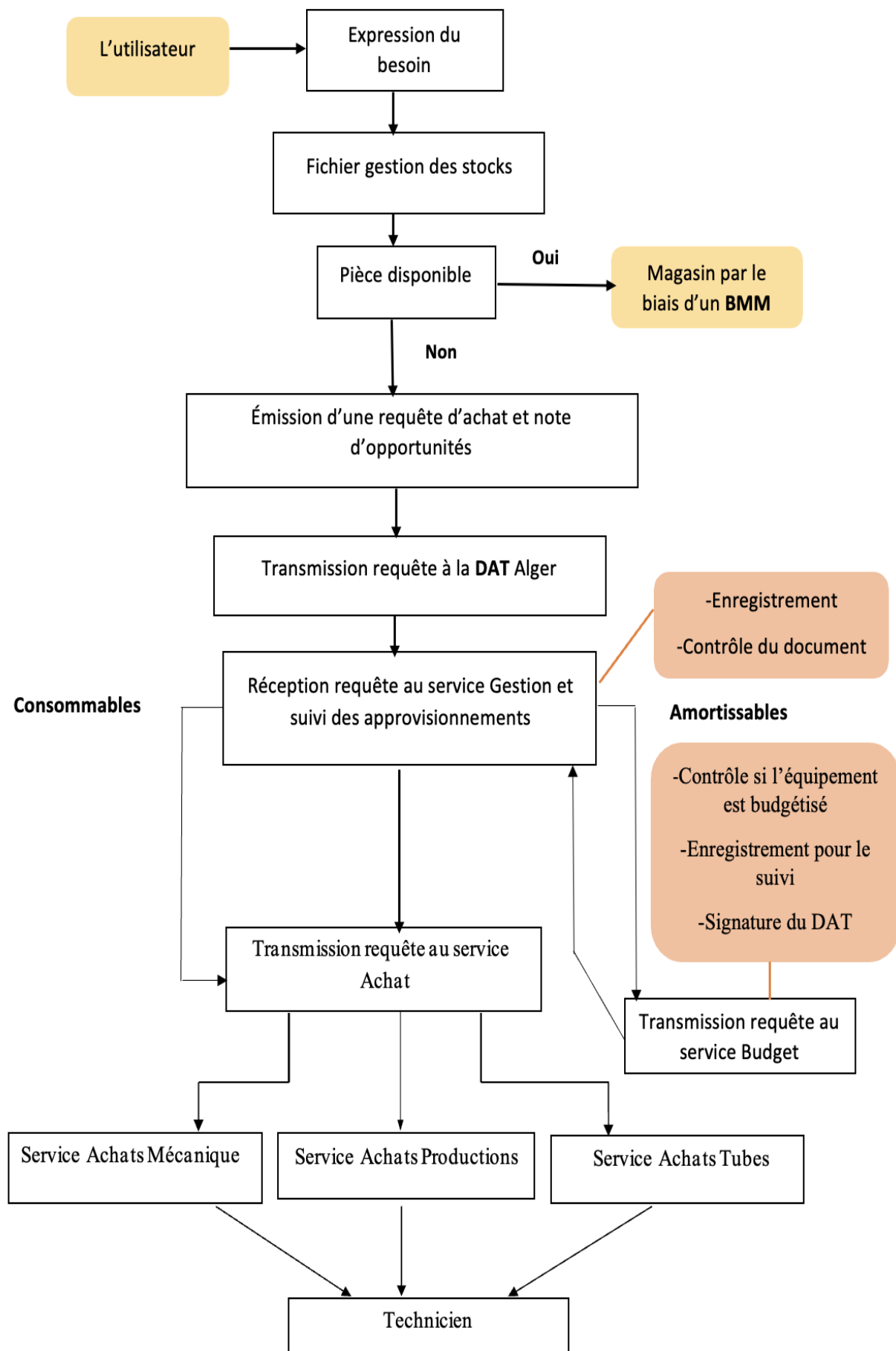
Les indications suivantes sont à porter sur la Fiche Bon Payer :

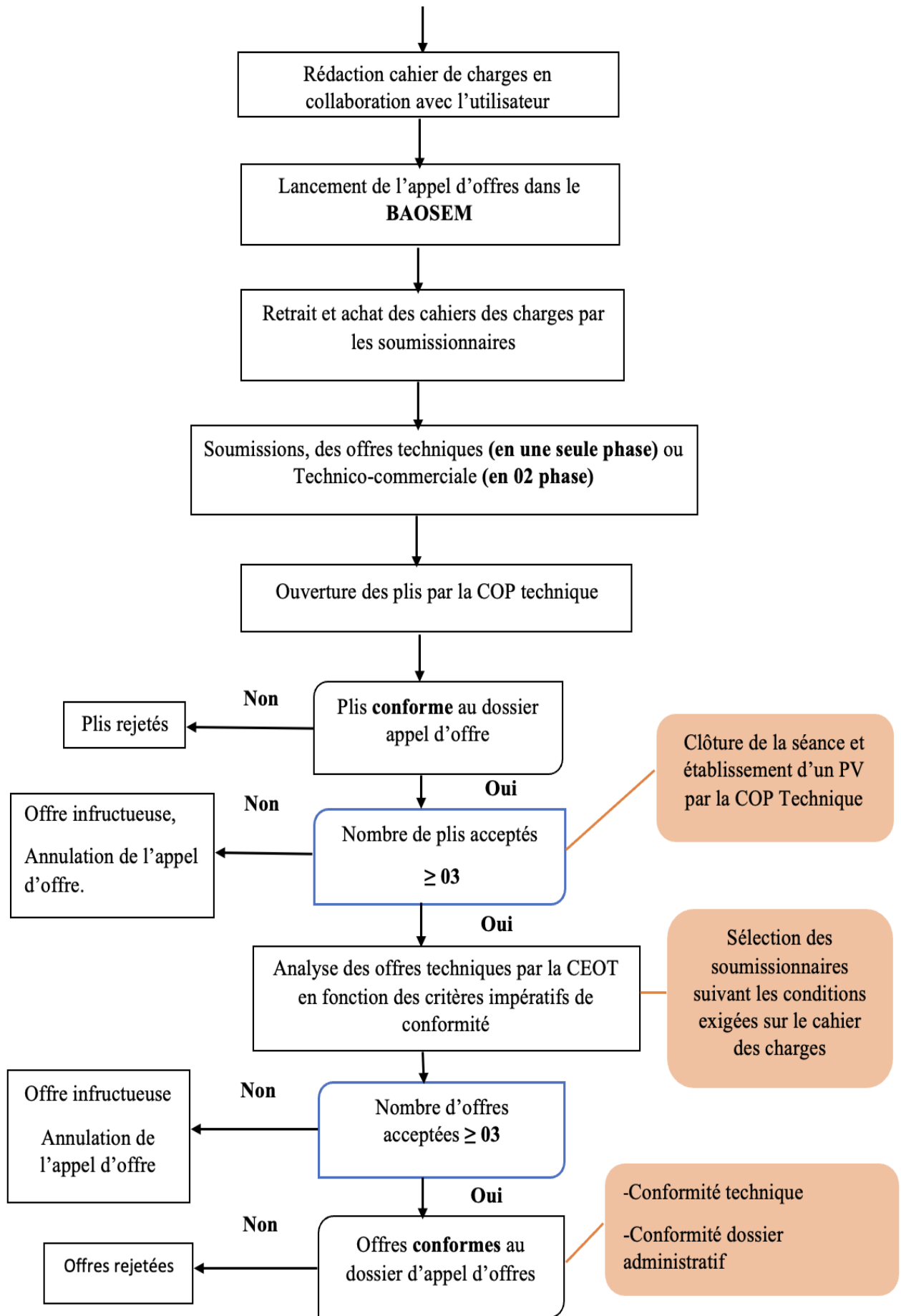
- Le numéro de commande ;
- Le numéro de la facture ;
- Le nom du fournisseur ;
- Le compte analytique.

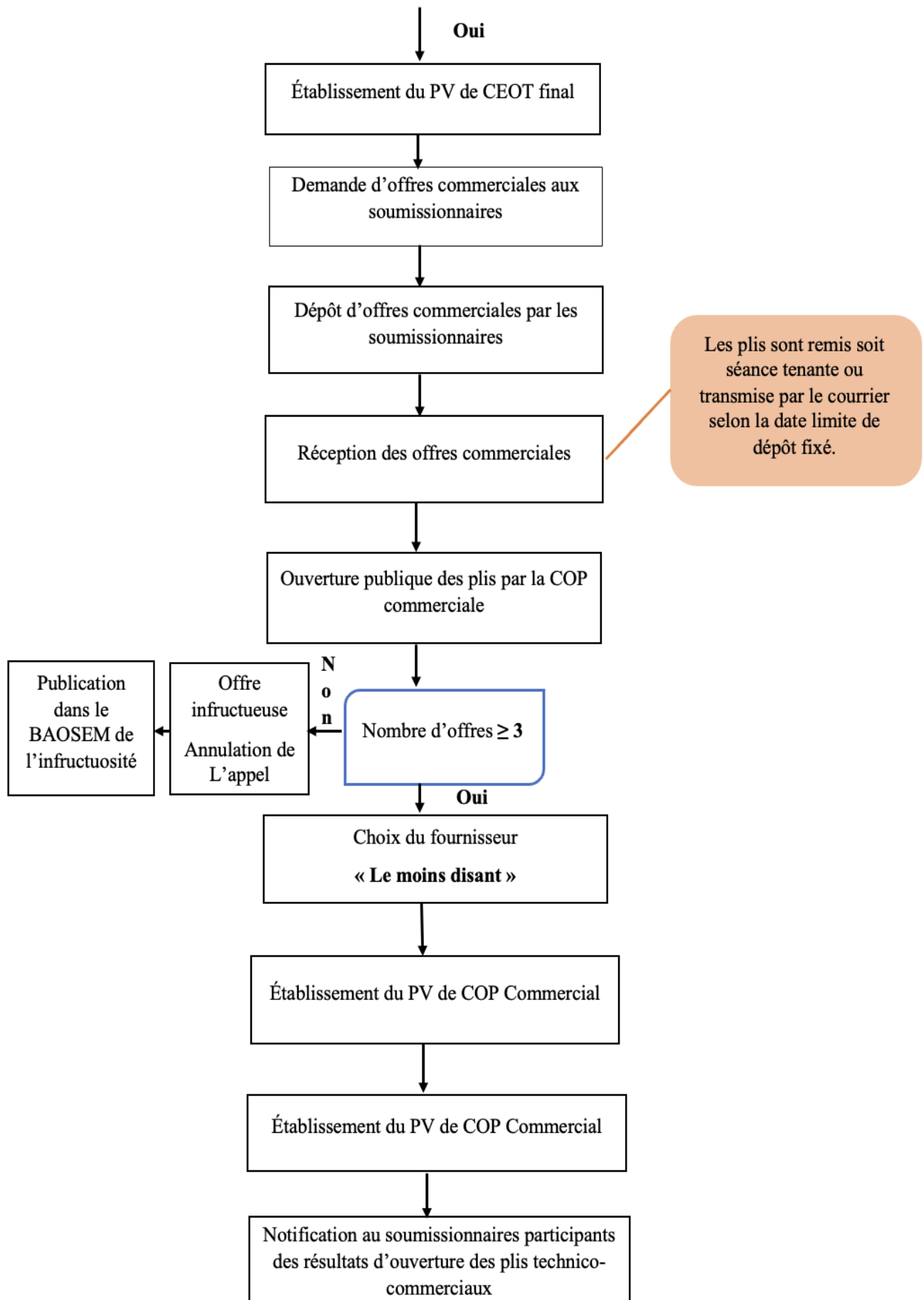
Après signature par le directeur A-T, une copie de la F.B.P et de la facture, reste dans le dossier, les autres exemplaires seront transmis à la comptabilité générale pour les régularisations des dépenses.

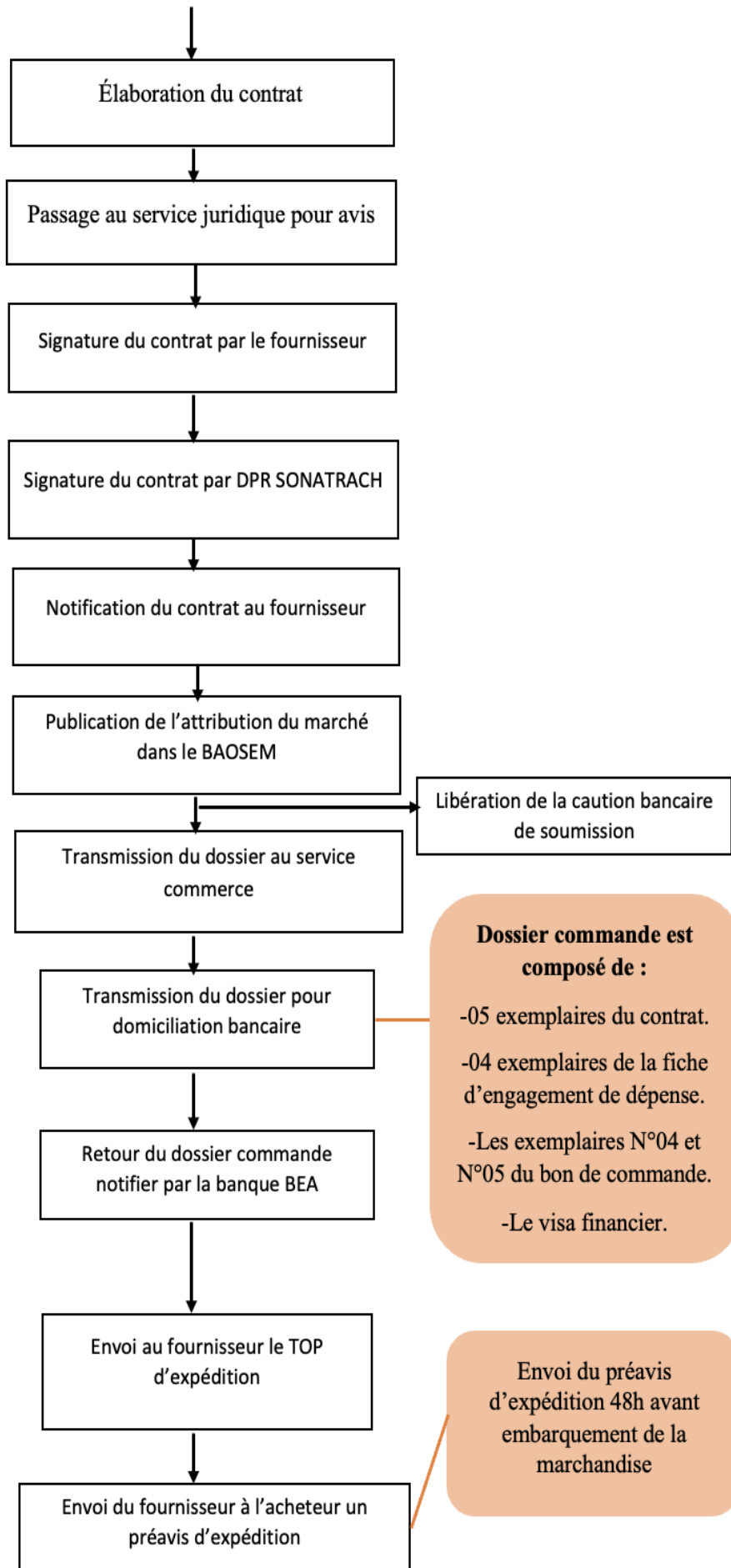
Le schéma ci-dessous résume toutes les étapes du processus d'approvisionnement de la Sonatrach que nous avons abordé précédemment :

Figure 03 : Le processus d'Approvisionnement au sein de la Sonatrach









Établissement d'avis

Établissement d'avis

Section 02 : Méthodologie de l'enquête et traitement des données

2-1- Méthodologie de recherche :

Tout travail de recherche scientifique nécessite l'utilisation de procédures et de techniques afin d'être correctement effectué et de produire des meilleurs résultats.

En conséquence, nous avons déterminé que la réalisation d'une étude mixte, quantitative et qualitative sur le terrain serait bénéfique pour confirmer ou infirmer nos hypothèses et atteindre les objectifs de notre travail.

Une étude quantitative : à travers la réalisation et distribution d'un questionnaire destiné aux employés et cadres de la direction Approvisionnement et Transport Sonatrach-DP.

Une étude qualitative : à travers une étude de cas comme une méthode de collecte de données.

2-2- Les méthodes de collecte des données :

▪ **Le questionnaire :**

La méthode la plus utilisée pour collecter des données quantitatives, elle peut être expliquer selon H.Ouachrine comme « *Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individu qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées* »¹.

C'est le moyen le plus utilise dans la collecte des informations, et peut contenir une liste de questions préétablies ; on peut le définir aussi comme « *l'instrument d'enregistrement et de stockage des informations* »²

La rédaction d'un questionnaire est l'une des tâches les plus importantes dans la réalisation de l'étude quantitative. C'est pourquoi, il convient d'apporter beaucoup de soin à sa conception, à sa rédaction et à sa présentation.

Le questionnaire doit être : Complet, Simple, Précis et Neutre.

➤ **Les types de questions :**

Parmi les différents types des questions nous mentionnant :

1. **Les questions ouvertes :** consiste en des questions dont la formulation laisse au répondant

¹ OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Alger, 2013, P. 77.

²

: *Etude de marchés méthodes et outils*

toute latitude pour construire librement ses réponses en utilisant ses propres mots et expressions.

2. **Les questions fermées** : ce sont des questions dans lesquelles on impose au répondant une liste de réponses précises et un choix limité, on distingue :
 - **Question fermée à réponse unique** : oblige le prospect à choisir une seule réponse parmi les modalités qui lui sont proposées, selon le nombre de modalités offertes, la question est **dichotomique** ou **multichotomique** :
 - **Questions fermées dichotomiques** : elles offrent seulement deux choix de réponses, le répondant doit choisir une seule ;
 - **Questions fermées multichotomique** : elles offrent plusieurs propositions entre lesquelles le répondant en choisit une seule ou certaines.

➤ La population :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employées qui travaillent au sein de la direction Approvisionnement et Transport (DAT).

➤ L'échantillon de l'enquête :

Afin de construire un échantillon représentatif, nous avons décidé de prendre un échantillon de quarante-deux (42) employés et leur distribuer le questionnaire.

➤ Les limites de l'enquête :

Certains facteurs, dont il est important de tenir compte, constituent une limite à la validité de l'exploitation possible des résultats :

Nos résultats ne sont valables que pour une période de temps déterminé et dans les circonstances actuelles du marché.

Les personnes sondées peuvent ne pas être honnêtes à 100% dans leurs réponses.

Espérer obtenir des réponses approfondies, mais il n'y a aucun moyen de savoir si la personne sondée a vraiment réfléchi à la question avant de répondre.

▪ L'étude de cas :

Selon Roy (2003 : 166), « *l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné*

SECTION 03 : Analyse et traitement de l'enquête

3-1- Analyse du questionnaire :

Il nous a semblé plus important de mettre en place un questionnaire sur un échantillon de 42 personnes adressé au personnel de la Direction de l'Approvisionnement et Transport afin d'identifier les forces et les faiblesses du système d'Approvisionnement, et parmi l'échantillon sélectionné, 36 personnes ont donné leurs réponses, le reste ont choisi de ne pas répondre.

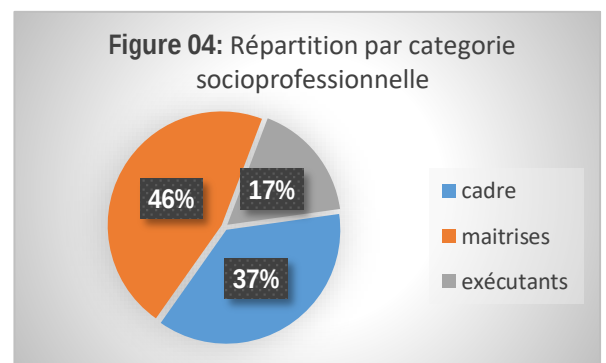
Après avoir présenté le cadre méthodologique ainsi que les études de recherches, nous passerons aux résultats obtenus et à leurs interprétations.

I. Résultats de l'étude :

1. La fiche signalétique :

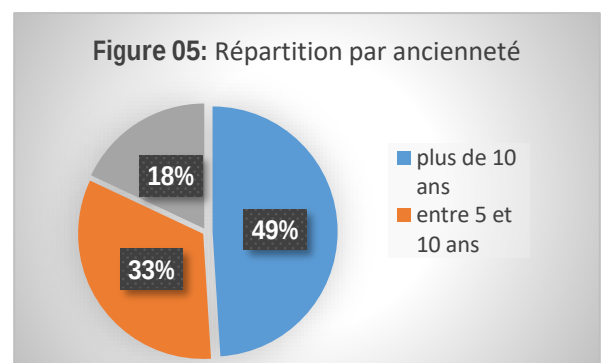
○ La catégorie socioprofessionnelle :

Nous remarquons que la grande partie des interrogées (46%) sont des maitrises, (17%) sont des exécutants et 37% sont des cadres.



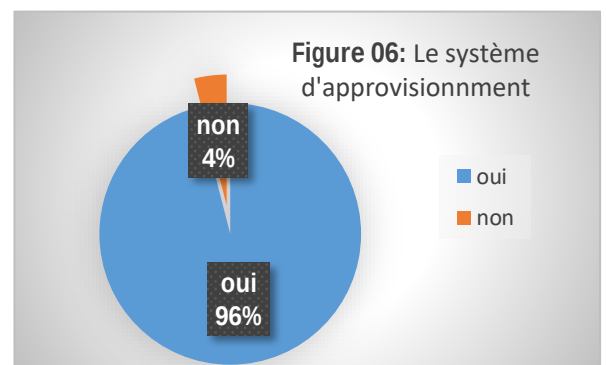
○ Ancienneté :

Nous constatons que 49% des interrogés ont plus de 10 ans de travail au sein de la Sonatrach, 33% ont entre 5 et 10 ans et seulement 18 % ont moins de 5 ans.



2. Existe-t-il un système d'approvisionnement ?

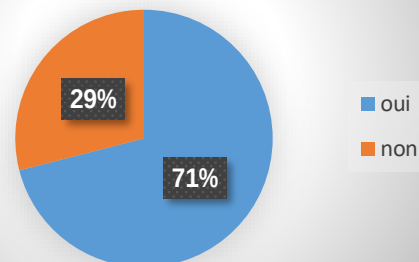
Selon les résultats, la majorité qui constitue 96% de l'échantillon affirment qu'il existe un système d'approvisionnement.



Si Oui, la gestion de ce système est-elle efficace ?

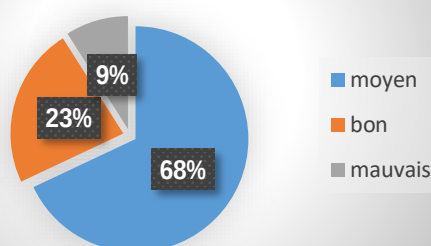
On constate que 71% des employés trouvent que la gestion du système d'approvisionnement est efficace. Par contre 29% estiment le contraire vu que le système contient forcément des failles.

Figure 07: L'efficacité de la gestion du système d'approvisionnement



113

Figure 08: Évaluation du système d'approvisionnement



3. Comment évaluez-vous ce système ?

Les résultats indiquent que la plus grande partie du personnel 68% ont évalué le système d'approvisionnement comme moyen, 23% comme bon et une minorité qui représente 9% l'ont jugé étant mauvais.

4. Le service approvisionnement est-il lié aux autres services de l'entreprise ?

Nous observons que la plupart des interrogés 82% trouvent que le service d'approvisionnement est lié aux autres services de l'entreprise, le reste 18% n'est pas d'accord.

Figure 09: La relation avec les autres services de l'entreprise

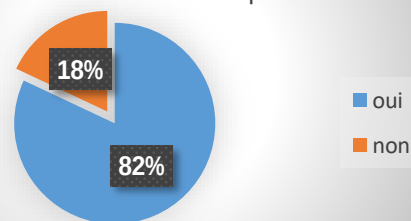
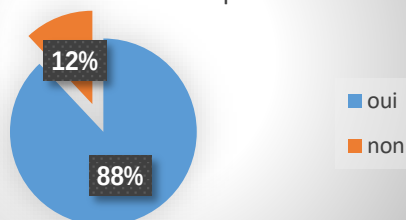


Figure 10: La bonne gestion du système d'approvisionnement et l'efficacité de l'entreprise



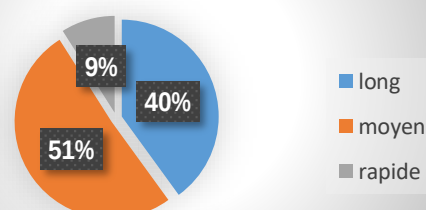
5. Est-il vrai qu'une bonne gestion du système d'approvisionnement affecte l'efficacité de l'entreprise ?

Nous remarquons que la majorité des personnes interrogées 88% pensent que la bonne gestion du système d'approvisionnement affecte l'efficacité de l'entreprise.

6. Comment jugez-vous la rapidité du système d'approvisionnement de Sonatrach ?

On constate qu'une grande partie des interrogés ont jugé le système d'approvisionnement long puisqu'il existe plusieurs phases qui prennent beaucoup de temps pour leurs exécutions.

Figure 11: La rapidité du système d'Approvisionnement



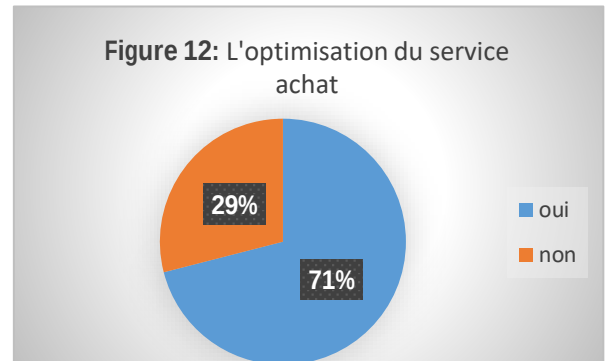
7. Quelle est la phase qui prend le plus de temps dans le processus d'approvisionnement ?

Les réponses des interrogés ont été concentrées sur la phase d'étude juridique concernant l'étape du processus qui prend le plus de temps. On a aussi recensé les réponses suivantes :

- L'appel d'offre.
- La livraison de la marchandise.
- L'élaboration de cahier de charges.

8. Considérez-vous que le fonctionnement du service achat puisse être optimisé ?

71% du personnel supposent que le fonctionnement du service achat puisse être optimisé, alors que le reste 29% pensent que le service est déjà optimisé.

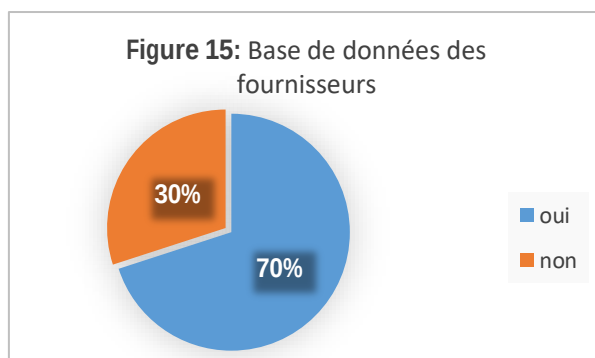
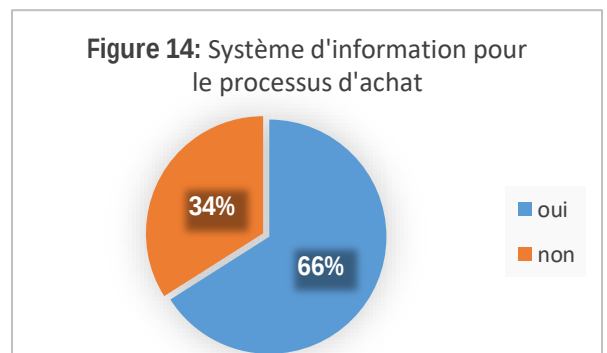


9. Existe-t-il des procédures achats bien définies (formalisées) ?

Pres de 89% des interrogés affirment qu'il existe des procédures d'achats bien définies, alors que 11% pensent le contraire.

10. Existe-t-il un système d'information variable pour le suivi du processus d'achats ? (Ex : suivi des processus sur le plan des délais) ?

66% des réponses collectées affirment l'existence d'un système d'information pour le suivi du processus d'achat, le reste 34% pensent le contraire.



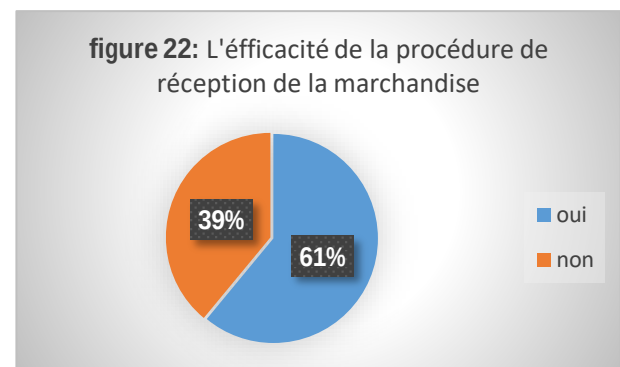
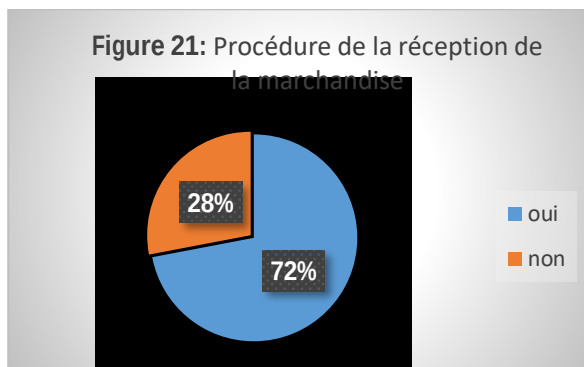
11. La base de données de Sonatrach contient-elle une liste définie des fournisseurs (soumissionnaires) ?

Nous remarquons que 70% des réponses prouvent l'existence d'une base de données qui contient une liste des fournisseurs.

17. Existe-t-il une procédure à suivre lors de la réception de la marchandise ?

Si oui, cette dernière est-elle efficace ?

116



Les résultats indiquent l'existence d'une procédure lors de la réception de la marchandise, cependant 61% des interrogés la trouve efficace et le reste 39% la trouve inefficace.

18. Compte tenu de votre expérience sur le terrain, s'il vous était donné la possibilité d'améliorer la situation actuelle des approvisionnements, que suggériez-vous ?

Pour conclure notre étude nous avons demandé aux interrogés de proposer des améliorations, les réponses les plus répétées sont :

- La mise en place d'un système d'information achats approprié (SAP).
- La simplification des procédures d'achats et des modes de passation des marchés.
- La mise à jour régulière des bases de données.
- L'amélioration du système de gestion des stocks (SGA).
- Fournir des outils de communications modernes.

II. Synthèse de l'enquête :

Synthèse des résultats de l'enquête auprès des employés de la direction Approvisionnement et Transport :

Les résultats du questionnaire nous permettent de conclure les points suivants :

Les points forts :

- Capitalisation d'un savoir-faire dans le domaine des approvisionnements généré par plusieurs d'années d'expérience dans l'achat au niveau national et international ;
- Une bonne maîtrise de gestion du fichier fournisseurs ;
- Un bon choix des fournisseurs grâce à l'évaluation adéquate de la capacité des fournisseurs concernant le respect des normes techniques, le prix et les délais de livraison ;
- L'existence d'un système d'approvisionnement claire qui répond aux exigences en matière de maîtrise de la fonction d'approvisionnement ;

- Suivi rigoureux du processus approvisionnement ;
- L'existence d'un progiciel des approvisionnements SGA qui permet une gestion des flux informationnels et une certaine traçabilité des données.

Les points faibles :

- Les longues étapes et la complexité de processus Achats/ Approvisionnement des besoins dont les principales causes sont : la lenteur de la phase d'étude juridique, contrats d'achats, l'appel d'offre et l'élaboration des cahiers des charges ;
- Manque de veille technologique et prospection des fournisseurs ;
- Le processus d'approvisionnement n'est pas totalement digitalisé ;
- Manque de coordination entre la fonction approvisionnement et les autres services de l'entreprise.

3-2- « Étude de processus d'approvisionnement de la Sonatrach par un Appel d'Offre : »

Le cas pratique que nous avons étudié est celui de l'acquisition du matériels Gas Lift. Au sein de la Direction d'approvisionnements et transport (DAT). Nous verrons ci-dessous le processus complet d'acquisition en passant de l'expression des besoins jusqu'à la livraison de la marchandise.

L'acquisition d'articles a été faite selon la procédure de passation de marché (E-025 (R 18)) du SONATRACH.

Le budget prévisionnel a pour intérêt financier, il permet de planifier la trésorerie mensuelle. Il doit être élaboré par la fonction comptable, et ajusté en fonction des informations fournies par le service achats.

Pour notre cas le budget d'achat estimé pour un montant de **5946120,00 USD** soit **6540733200,00 Dinars Algérien**, ce montant est **supérieur à (50 millions DA)** il faut donc **passer par un Appel d'Offres**.

❖ Expression du besoin :

Pour l'expression du besoin une note interservices de la région émise par le service achat suite à la programmation budgétaire.

Après la signature, signifiant l'accord de l'achat de ces produits par la Division demanderesse et approbation du Directeur Régional, les requêtes sont transmises à la direction de l'approvisionnement et Transport (DAT) pour exploitation et mener à terme le processus d'achats conformément à la procédure des passations des marche de SONATRACH.

Les besoins exprimés par ces régions utilisatrices restent dans le cadre du réapprovisionnement

Chapitre 04 : Évaluation du processus d'approvisionnement de la SONATRACH

du stock en matière de :

Lot N°01 : « Equipements Gas lift avec pièces de rechanges pour les complétions des puits d'Huile de la région STAH ».

Lot N°02 : « Equipements Gas lift pour puits d'Huile pour complétions des régions : TFT, Hassi R'mel, Haoud Berkaoui, Rhourde El-Baguel, Oued Noumer et Ohanet ».

L'acquisition de ce matériel est nécessaire pour la réalisation des prévisions de forage et de work-

Chapitre 04 : Évaluation du processus d'approvisionnement de la SONATRACH

Désignation du Lot	Désignation du matériel	Soumissionnaires	Montant des offres	Contrevaleur en DZD	Observations
	Matériels Gas Lift	Baker Hughes	-	-	Non conforme

Source : document interne de l'entreprise

▪ Soumissionnaires attributaires des marchés :

La recommandation provisoire de l'attribution de marché par la Commission d'Ouverture des Offres financières des soumissionnaires répondant aux exigences du dossier d'Appel d'Offres pour l'offre la **moins disante** est comme suit :

Lot 01: La Société Weatherford Oil Tool Middle East Ltd.

Lot 02: La Société Weatherford Oil Tool Middle East Ltd.

L'Appel d'Offres, estimé auparavant pour un montant de 5 946 120,00 USD soit 654 073 200,00 Dinars Algérien, et qui a obtenu le VISA de conformité de la commission des marchés a été attribué provisoirement au soumissionnaire **Weatherford** par la commission d'ouverture des plis commerciales en date du 11/06/2018 pour un montant 5 468 992,26 USD soit 635 606 280,50 en Dinars Algériens pour les **lots 01 et 02**, qui reste dans le seuil des compétences de la même commission des marchés.

Le tableau suivant est un récapitulatif de toutes les étapes précédentes avec les dates précises de chaque phase :

Tableau 02 : Démarche de l'Appel d'Offre (Lot 01 et 02)

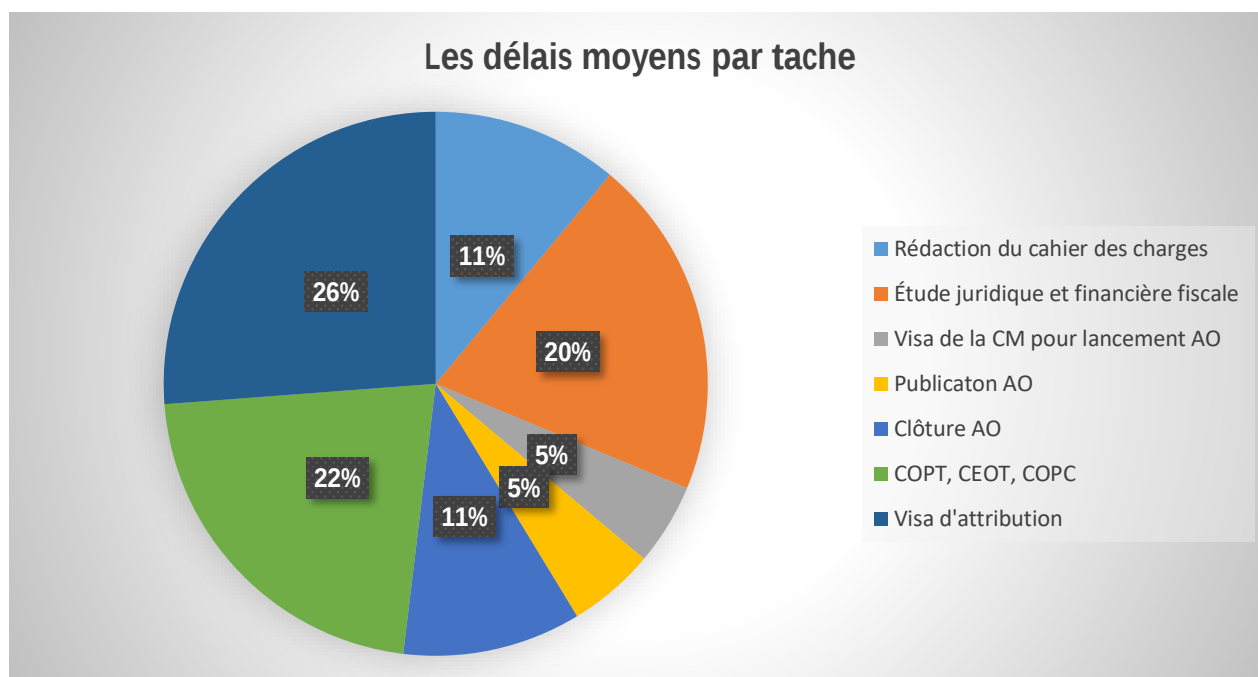
Description de l'étape	Échéance
Élaboration DAO	09/10/2016
Transmission DAO-Dép juridique-validation	10/11/2016
Réponse juridique	08/05/2017

Chapitre 04 : Évaluation du processus d'approvisionnement de la SONATRACH

Dépôt du DAO à CM	12/07/2017
Visa CM pour lancement AO	24/08/2017
Demande de publication AO	27/09/2017
Publication AO	07/10/2017
Éventuelles prorogation publication AO	22/11/2017 jusqu'au 11/01/2018
Clôture AO	11/01/2018
Réception décision CEOT	12/01/2018
COP technique	24/01/2018
CEOT-1ere réunion	04/02/2018
CEOT-final	16/05/2018
Cop commercial	11/06/2018
Publication attribution provisoire	25/07/2018

Le graphe suivant montre en pourcentage la concrétisation de l'Appel d'Offre.

Figure 23 : Pourcentage de concrétisation de l'Appel d'Offre.



Source : élaboré par nous-même

Commentaire :

Lors de l'expression du besoin par les différentes Directions Régionales nous avons constaté à plusieurs reprises qu'un manque de spécifications techniques est signalé sur les requêtes adressées à la DAT ce qui engendre généralement un retard lors du lancement des Appels d'Offres par l'envoi de plusieurs demandes de clarifications techniques pour permettre au chargé du dossier d'enrichir les données du DAO et éviter ainsi les anfractuosités.

Dans notre cas **41 jours** ont été nécessaires pour avoir toutes les spécifications techniques permettant la bonne rédaction du DAO.

Par la suite et après l'élaboration du DAO par le chargé du dossier, on se retrouve face à une étape qui peut durer jusqu'à 9 mois selon l'historique des dossiers des services de Production. C'est l'étude juridique qui prend généralement le plus de temps car elle consiste à vérifier le DAO phrase par phrase afin d'éviter toute ambiguïté qui peut influencer contre l'aboutissement du marché.

Dans le cas présent, plus de **cinq (05) mois** sont écoulés lors de l'étude juridique ce qui représente plus de **19%** de la durée totale de la concrétisation du dossier. Ce temps perdu peut être évité par exemple par l'élaboration d'un cahier des charges type pour les sections qui sont fixes (les instructions aux soumissionnaires par exemple).

Après avoir corrigé le dossier selon les recommandations du Département Juridique et la DFC,



Chapitre 04 : Évaluation du processus d'approvisionnement de la SONATRACH

- La mise en place d'un système de coordination entre les différents services en mettant un réseau d'information qui leur permet de répondre efficacement aux besoins.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Durant notre stage effectué au sein de la SONATRACH et plus précisément à la direction d'Approvisionnement et Transport, nous avons pu constater l'importance accordée à cette fonction. Effectivement, l'approvisionnement est une fonction principale, elle est le cœur battant de la division production.

L'objectif principal de notre travail était de mieux identifier et comprendre le processus d'approvisionnement, ainsi que d'analyser son utilisation au sein de la SONATRACH.

Dans le même contexte nous nous sommes intéressés aux aspects liés au suivi du processus d'approvisionnement. Nous avons suivi les démarches habituelles qui permettent de mettre en évidence les dysfonctionnements du processus lors de son application.

Pour atteindre ses objectifs, SONATRACH s'est dotée, à l'instar de toutes les grandes entreprises pétrolières, de procédures de passation simplifiées, lui permettant de réaliser ses marchés en toute efficience et économie dans le respect des principes de concurrence, de transparence et d'équité.

Nous avons découvert lors de notre stage pratique et à travers les résultats de nos recherches que l'entreprise consacre des ressources importantes pour assurer une gestion efficace de la fonction approvisionnement, cependant nous avons pu remarquer l'existence de nombreuses failles qui freinent son bon déroulement.

On a pu constater aussi que le système d'approvisionnement mis en place ne permet pas d'avoir une bonne maîtrise des flux, ce qui influence négativement sur les délais de concrétisation des Appels d'Offres donc la lenteur de la procédure, et pour atteindre la performance requise en matière de passation de marché, la DAT ne peut pas trop se focaliser sur les délais de concrétisation des marchés car en général les retards constatés sont dus essentiellement aux commissions compétentes. Donc la DAT doit se fixer un objectif primordial qui contribue à l'amélioration de l'activité de passation de marché par l'amélioration de l'efficience en optimisant les ressources utilisées.

Les résultats de notre travail, ainsi que les interprétations des données fournis par notre enquête nous permettent de confirmer nos hypothèses :

Conclusion générale

- SONATRACH met en place tous les moyens nécessaires au bon fonctionnement de la fonction approvisionnement.
- Une bonne démarche du processus d'approvisionnement permet l'amélioration de la performance de l'entreprise
- Le processus d'Approvisionnement de Sonatrach a des limites qui freinent son déroulement.

Pour conclure, nous pouvons dire que notre recherche participe à l'étude de cas d'une situation réelle du processus d'approvisionnement en se focalisant plus particulièrement sur le mode d'appel d'offre, mais reste une étude qui nécessite un approfondissement de l'analyse ce qui laisse les portes ouvertes aux futurs chercheurs pour mieux approfondir et cerner le problème posé.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- Adapter e. BOUBENE Yasmine, BOUGUERRA Nesrine, « *analyse et évaluation de la fonction achat/approvisionnement*, 2012.
- ALLAB(S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER(D), « *La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication* », Economica, Paris, 2000.
- BARCZYK (D) et EVRARD (R), « *logistique & management* », édition Nathan/universel, Paris, 2002.
- BENICHO, (Jacques), *Systèmes d'approvisionnement et gestion des stocks, Edition d'organisation*, 1991.
- BERNARD, (F) et SALVIAC, (E) : *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, édition MAXIME, Paris, 2010.
- Bruel Olivier, Ménage Pascal : « *Politique d'achat et gestion des approvisionnement* », Edition DUNOD, paris, 2014.
- BRUEL. Olivier « *politique d'achats et gestion des approvisionnement* », Édition DUNOD, paris, 1996, P.03
- COLANNERI (Philippe) : *fonction approvisionnement et achat*, 1989.
- COLIN (J) : « *la logistique histoire et perspectives* », logistique et management, vol 4, N°2, 1996.
- Daniel Texier, HEVRE Mathé, JACQUES colin : « *La logistique d'entreprise* », 2eme édition, DUNOD, Paris, 1996.
- DUPONCHEL (D) : *impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply chain*, Mémoire de fin d'études, université paris 1 PANTHEON SORBONE, session 2010.
- DURAND (B) et DE FAULTRIER (B) : « *L'impact de la Supply Chain sur les métiers de la logistique et des achats* », vol.15, N°2, 2007.
- GAUTHY-SINECHAL (M) et VANDERCAMMEN (M) : *Étude de marchés méthodes et outils*, Edition De Boeck, édition, Bruxelles, 1998.
- GONZALEZ (L) : *vous avez dit Supply chain ! Les fondamentaux de votre performance*, AFNOR, 2009.

- HELENE (Person) : *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI*, édition maxima, Paris, 2000.
- HERVE Brunet, YVES Le Deny: « la démarche logistique », Edition AFNOR, Paris, 1990.
- JONCOUR, (Yves), PENAUD, (Pascal), *L'achat Public, Edition d'organisation*, Paris, 2000.
- LEEDERS, FEARON et NOLLET : la gestion des approvisionnements et des matières, édition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998.
- LENDERS, FEARON, NOLLET, la gestion des approvisionnements et des matières, Gaëtan Morin éditeur Ltée, 1993.
- LIEVRE (P) : *La logistique*, Edition La Découverte, Paris, 2007.
- MEDAN (P) et GRATACAP (A) : logistique et supply chain management, intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique global, édition Dunod, paris, 2008.
- Michel ROUX, Tong LIU : « Optimisez votre plate-forme logistique », 4eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2010.
- Mocellin Fabrice : « *Gestion des stocks et des magasins* », Edition DUNOD, Paris, 2011.
- OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Alger, 2013.
- PEMOR (Y) et FENDER (M) : *logistique : production distribution soutien*, DUNOD, 5eme édition, 2010.
- PERSON.H « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition Maxima, 2000.
- Pierre MÉDAN et Anne GRATACAP, *Logistique et Supply Chain Management*, Dunod, 2008.
- PREVOST, (Robert), VERVAET, (Alain), *Gestion des approvisionnements et gestion des stocks*, Guérin, 1995.
- RAMA RAO, *logistics and supply chain management*. Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001.
- RITZMAN (L) et autres : *Management des opérations principes et applications*, PEARSON Éducation, 1^{re} édition, Paris, 2004.
- SALIN, (Elie), *Gestion des stocks*, Edition d'organisation, 1987.
- SAMI (Alexander), stratégie logistique, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2001.

- SOHIER (J) : *La logistique*, Edition Vuibert, 6^e Edition, Paris, 2010.
- TEXIER (D) : *la logistique d'entreprise*, édition DUNOD. Paris ,1996.

Articles et revues :

- Code des marchés publics Algérien, 2013, article 27.
- HADAD, (Abdellah) : « L'évolution de la réglementation des marchés publics et ses conséquences », in *Revue affaire administratives*, N°8.
- Manuel Général d'organisation.
- Sonatrach direction coordination groupe, *stratégie planification et économie*, article 25-26.

Dictionnaires, encyclopédie :

- Encyclopédie de la gestion et du management, le Duff (R), Edition Dalloz, Paris, 1999.

Travaux universitaires :

- BARREYRE (Pierre-Yves), *La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise*, Publications de recherche, université de Grenoble 2, Grenoble, 1976.
- CHALAL (M) et ADRAR (B) :« la distribution des produits laitiers dans un environnement concurrentiel »,Mémoire de licence, HEC, 2006.
- GHEZALI, (Sarah), *essai d'analyse du processus d'approvisionnement de la SONATRACH*, mémoire de licence en management, École des Hautes Études Commerciales, Alger, 2010.
- HANINE, (A) : la procédure de passation de marchés publics, mémoires de Master en Administration publiques, École Nationale d'Administration française, 2008.
- HUMEZ « proposition d'un outil d'aide à la décision pour la gestion des commandes en cas de pénurie,thèse de doctorat, université Toulouse.
- OUMEZIAN MOHAMED AMINE ET OUCHERIF TAOUS NEZHA « l'impact de *supply chain management*sur l'activité commerciale », mémoire de licence en sciences commerciales, juin 2010.

Webographie :

- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonctions-logistiques.htm>
- <http://www.francais.ccip.fr/approvisionnement.pdf>
- http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/9_2_175.pdf
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/SONATRACH>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/SONATRACH>
- https://SONATRACH.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf
- https://www.memoireonline.com/08/11/4696/m_Optimisation-du-reseau-du-gaz-lift-champ-nord-de-Hasii-Messaoud1.html
- <http://www.packcenter.be/fr/logistique/>
- <http://www.acharkaoui.com/la-logistique/ethymologie-du-mot-logistique/>
- <http://slideplayer.fr/slide/516646/>

Autres sources :

- Cours de gestion des approvisionnements, Mr KIES.
- National Council of Physical Distribution Management.
- Norme NF X50-601.

Annexes

Liste des Annexes:

Numéro	Titre
01	Bon de Mouvement Matériel (BMM)
02	Requete d'achat
03	BAOSEM
04	Le questionnaire
05	Le contrat

[illegible]

№ 622189

Annexe 02: Requete d'achat

[illegible]

Annexe 03: BAOSEM

ISSN 2598-2279
07 Mars 2022
Numéro 1983
Prix Public : 300 DA
Marché Régulé 1790-2001 - Marque Enregistrée sous le Numéro 98758

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENERGIE ET DES MINES

www.baosem.com

BAOSEM

Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Énergie et des Mines



Tél : +213 (0) 23 575 923 / 0661 929 038
s.abdelbost@securite2000.net
www.securite2000technique.net

ILLIZI : LE CHAMP GAZIER DE TINHERT, UN GISEMENT AUX LARGES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES



Le projet de développement du champ gazier de «Tinhert» à In Amenas, nord de la wilaya d'Illizi, figure parmi les projets énergétiques aux larges perspectives économiques pour l'Algérie, ont affirmé mercredi les responsables de la direction de l'énergie de la wilaya d'Illizi. Des investissements colossaux ont été mobilisés par l'Algérie pour accroître ses capacités de production gazière, susceptibles de répondre à la demande croissante, locale et mondiale, sur cette source d'énergie, a indiqué à l'APS le directeur du secteur. L'entrée en production du champ de Tinhert, au mois de juin prochain, constituera indéniablement une valeur ajoutée à l'économie nationale, à travers le potentiel gazier qui viendra s'ajouter à la production nationale et consistant en la production de dix (10) millions M³/Jour de gaz, en plus de quelque 800 tonnes/J de

condensat et plus de 400 tonnes/J de GPL (gaz de pétrole liquéfié), a-t-il fait savoir. Cette installation énergétique, dont la réalisation est confiée à des entreprises nationales, pour un coût de 27 milliards DA, est alimentée à partir de 50 puits producteurs du champ de Tinhert, raccordés sur plus de 300 km à l'unité de traitement du gaz naturel à Ohanet. Le projet en question s'insère dans le cadre de la stratégie économique arrêtée par les pouvoirs publics et visant la valorisation des ressources énergétiques et la promotion des investissements, notamment dans le domaine des hydrocarbures, afin d'améliorer les rendements et développer des opérations de récupération à même de renforcer les capacités de production gazière de l'Algérie, face à la demande mondiale accrue et conférer au pays la place qui lui sied parmi les pays exportateurs de gaz. (APS)

PUBLICITÉ

CASH

ASSURANCES



er ASSUREUR CONSTRUCTION

NOS PERFORMANCES REJOignent VOS EXIGENCES

www.cash-assurances.dz

f i t i n y t u

Annexe 04: Le questionnaire

Dans le cadre de notre projet de fin d'études qui se déroule au sein de la direction approvisionnements et transport/DP/SONATRACH, on a élaboré ce questionnaire adressé au personnel de la direction dans le but de détecter les imperfections du système d'approvisionnement.

Les réponses collectées permettront d'apporter quelques solutions qui permettront de palier à ces imperfections.

Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

1) Veuillez préciser ci-dessous :

- **La catégorie socioprofessionnelle :**

- ☐ Exécution
- ☐ Maîtrise
- ☐ Cadre

- **L'ancienneté :**

- ☐ Moins de 05 ans.
- ☐ Entre 05 et 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

2) Existe-t-il un système d'approvisionnement ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, La gestion de ce système est-elle efficace ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

3) Comment évaluez-vous ce système ?

- ☐ Mauvais
- ☐ Moyen
- ☐ Bon

4) Le service approvisionnement est-il lié aux autres départements de l'entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

5) Est-il vrai qu'une bonne gestion du système d'approvisionnement affecte l'efficacité de l'entreprise ?

- ☐ Oui
☐ Non

6) Comment jugiez-vous la rapidité du système d'approvisionnement de Sonatrach ?

- ☐ Long
☐ Moyen
☐ Rapide

7) Quelle est la phase qui prend le plus de temps dans le processus d'approvisionnement ?

.....
.....
.....
.....

8) Considérez-vous que le fonctionnement du service achat puisse être optimisé ?

- ☐ Oui
☐ Non

9) Existe-t-il des procédures achats bien définies (formalisées) ?

- ☐ Oui
☐ Non

**10) Existe-t-il un système d'information variable pour le suivi du processus d'achats ?
(Ex : suivi des processus sur le plan des délais)**

- ☐ Oui
☐ Non

11) Pensez-vous que le délai moyen de traitement d'une requête d'achat est approprié ?

- ☐ Oui
☐ Non

12) Avez-vous une procédure d'homologation formalisée des fournisseurs ? (Qualité, géographie du capital, santé financière, rentabilité, moyens de production, références)

- ☐ Oui
☐ Non

13) L'organisation dispose-t-elle d'un système d'information ?

- ☐ Oui
☐ Non

14) Comment déterminez-vous le degré d'intégration des outils informatiques dans le processus d'approvisionnement ?

- ☐ Faible
- ☐ Moyen
- ☐ Élevé

15) Les outils de communication sont-ils adéquats pour une circulation fluide de l'information ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

16) Assurez-vous la marchandise achetée ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

17) Existe-t-il une procédure à suivre lors de la réception de la marchandise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, cette dernière est-elle efficace ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

18) Compte tenu de votre expérience sur le terrain, s'il vous était donné la possibilité d'améliorer la situation actuelle des approvisionnements, que suggériez-vous ?

Annexe 05: Le contrat



Activité Exploration - Production

Division Production

Direction Approvisionnements & Transport

CONTRAT

N° E18 / DP-AT / 117

ENTRE

SONATRACH, DIVISION PRODUCTION

ET

LA SOCIETE WEATHERFORD OIL TOOL MIDDLE EAST LIMITED

Fourniture de :

Lot 01 : Matériels Gas lift avec pièce de rechanges.

Lot 02 : Matériels Gas lift.

Tables des matières :

Dédicace

Remerciement

Résumé

Summary

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste de abréviations

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 01 : les fondements théorétiques de la logistique et la fonction achats.....5

Section 01 : Les fondements théoriques de logistique.....7

1-1- Étymologie.....7

1-2- Histoire de la logistique.....7

a. Origine mathématique de la logistique.....7

b. Origine militaire de la logistique.....7

1-3- Évolution 8

1-4- Définition..... 10

1-5- Les acteurs de la logistique et leurs rôles.....11

1-6- Typologies de la logistique..... .13

1-7- Objectifs de la logistique.....13

1-8- Champs d'application de la logistique15

Section 02 : De la logistique au Supply Chain Management.....16

2-1- Définition de la supply chain management17

2-2- La structure de la supply chain management19

1 - Le niveau stratégique.....19

2- Le niveau tactique.....19

3- Le niveau opérationnel.....19

2-3- Les activités qui composent la Supply chain.....19

2-4- Enjeux de la Supply Chain.....	21
2-5- Les objectifs de la Supply Chain.....	21
2-6- Outils de la Supply Chain.....	22
2-7- Différence entre Supply Chain et logistique.....	23
Section 03 : La fonction Achats.....	24
3-1- Introduction.....	24
3-2- L'évolution de la fonction Achats	24
3-3- Définition la fonction achat	24
3-4- Évolution de la fonction achats dans les entreprises.....	25
3-5- Le rôle de la fonction achats.....	26
3-6- Les Enjeux de la fonction achats.....	27
3-7- Les différentes catégories d'achat.....	27
3-8- Les missions de la fonction d'achats.....	28
3-9- La fonction d'achats au sein de l'entreprise.....	29
3-9-1 La fonction d'achats et la DG.....	29
3-9-2 La fonction d'achats et le BE.....	29
3-9-3 La fonction d'achats et DP.....	30
3-9-4 La fonction d'achats et DAT.....	30
3-9-5 La fonction d'achats et la comptabilité.....	30
3-9-6 La fonction d'achats et la fonction qualité.....	31
3-10- Les intervenants dans le processus achats.....	31
3-11- Les étapes de processus d'achat.....	32
A. Identification du besoin.....	33
B. Établir du cahier des charges.....	33
C. Recherche des fournisseurs potentiels.....	33

D. Analyse et évaluation des propositions.....	34
E. Sélection et évaluation des fournisseurs.....	34
Chapitre 02 : la fonction approvisionnement et les modes de passation des marchés publics.....	35
Section 01 : La fonction Approvisionnement.....	37
1-1. Définition des approvisionnements.....	37
1-2. Les objectifs de la fonction approvisionnement.....	38
1-3. Mission de la fonction d'approvisionnement.....	40
1-4. Les méthodes d'approvisionnement.....	40
I. L'approvisionnement sur commande.....	41
II. Le réapprovisionnement de stock.....	41
III. L'approvisionnement sur prévision.....	42
1-5. Rôle de la fonction approvisionnement.....	42
1. Satisfaction des besoins.....	42
2. Constitution et gestion des stocks.....	42
3. Collaboration à la définition de la qualité des articles.....	43
4. Participation aux décisions d'intégration.....	43
5. Informations sur le marché des fournisseurs.....	43
1-6. Processus d'approvisionnement.....	43
1. Calcul des besoins.....	44
2. Évaluation et la sélection des fournisseurs.....	44
3. Passation des commandes.....	45
4. Le suivi des livraisons.....	45
5. Réception de la livraison.....	45
6. Le contrôle quantitatif.....	45

7. Paiement de la facture fournisseur.....	46
Section 02 : La relation entre achats et approvisionnements.....	47
2-1. Distinction entre achats et approvisionnements.....	47
2-2. La fonction Procurement.....	48
2-2.1. L'achat et l'approvisionnement.....	50
2-2-2. Les missions de la fonction « Procurement ».....	52
Section 03 : Les modes de passation des marchés publics.....	54
3-1. Présentation des marchés publics.....	54
3-1-1. Définition.....	54
3-1-2. Les principes fondamentaux de l'achat public.....	54
3-2. Les modes de passation des marchés publics.....	56
3-2-1. Processus consultation de fournisseurs.....	56
3-2-2. Processus appel d'offre.....	57
3-2-3. Passation de marché en Gré à Gré.....	62
A. Définition du Gré à Gré.....	62
B. Forme du Gré à Gré.....	62
C. Condition de recours au Gré à Gré.....	62
Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH DP-DT.....	67
Section 01 : L'organisation Sonatrach.....	67
1-1- Historique.....	67
1-2- SONATRACH, leader mondial du secteur de l'énergie.....	68
1-3- Le rôle de SONATRACH.....	69
1-4- Les objectifs stratégiques de SONATRACH.....	69
1-5- Missions principales de la SONATRACH.....	70
1-6- Actifs de la Société.....	70

1-7-	Les structures opérationnelles de SONATRACH.....	71
1-8-	Les Directions de SONATRACH.....	73
1-9-	Les filiales de SONATRACH.....	75
	Section 02 : Présentation de la Division Production (DP).....	77
2-1-	Organisation de la Division Production.....	77
2-2-	Principales missions de la Division Production.....	77
2-3-	Activités de la Division Production.....	77
2-4-	Missions de la Division Production.....	78
	 Section 03 : Présentation de la Direction Approvisionnement et Transport(DAT)....	80
3-1-	Missions de la Direction Approvisionnement et transport (DAT).....	80
3-2-1.	Le Département Ordonnancement et Commerce Extérieur.....	81
3-2-2.	Le Département Codification et Gestion des Stocks.....	85
3-2-3.	Le Département Achat.....	88
3-2-4.	Le Département Logistique.....	89
3-2-5.	Le Département Matériels Tubulaires.....	90
	 Chapitre 04 : Évaluation du processus d’approvisionnement de la SONATRACH.....	92
	Section 01 : Le Processus Approvisionnement SONATRACH.....	94
1-1-	Émission du besoin.....	94
1-2-	L’élaboration de la requête d’achat.....	94
1-3-	Lancement de la requête d’achat.....	94
1-4-	L’arrivée de la requête d’achat au suivi interne des approvisionnements.....	94
1-5-	Élaboration du cahier de charges.....	95
1-6-	Lancement de l’avis d’appel d’offre et son exécution.....	96
1-7-	Dépôt des offres par les soumissionnaires.....	96
1-8-	Ouverture des plis techniques et commerciaux.....	96
1-9-	Domiciliation.....	97
1-10-	Les modes de paiement.....	97
1-11-	Le dédouanement de la marchandise.....	100
1-12-	Facturation et valorisation de la marchandise.....	102

1-13- Facturation.....	102
Section 02 : Méthodologie de l'enquête et traitement des données.....	109
2-1- Méthodologie de recherche.....	109
2-2- Les méthodes de collecte des données.....	109
 Section 03 : Analyse et traitement de l'enquête.....	 112
3-1- Analyse du questionnaire.....	112
3-1-1- Résultats de l'étude.....	111
3-1-2 Synthèse de l'enquête.....	116
3-2- « Étude de processus d'approvisionnement de la Sonatrach par un Appel d'Offre »	117
 Conclusion générale.....	 129

Bibliographie

Annexes