

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



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

Option : Distribution et management de la chaîne logistique

THEME :

**Processus de sélection d'un fournisseur suite à
un appel d'offres**

Etude de cas : Air Algérie

Elaboré par :

Zakaria MILOUDI

Encadreur :

Mme. Fatma Zohra HADDAD

Maître de conférences « A » à EHEC

4^{ème} promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



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

Option : Distribution et management de la chaîne logistique

THEME :

**Processus de sélection d'un fournisseur suite à
un appel d'offres**

Etude de cas : Air Algérie

Elaboré par :

Zakaria MILOUDI

Encadreur :

Mme. Fatma Zohra HADDAD

Maître de conférences « A » à EHEC

4^{ème} promotion

Juin 2017

Résumé

Résumé

L'achat est une phase essentielle du cycle logistique, la fonction achat est responsable de l'acquisition des biens ou des services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette acquisition doit être au niveau de qualité exigé, dans les quantités souhaitées, au moment voulu par les utilisateurs, au moindre coût global d'acquisition, dans les meilleures conditions de service et de sécurité.

L'acte d'achat professionnel constitue de nos jours, une des activités commerciales de base, son accomplissement marque l'achèvement de tous un processus allant de la reconnaissance d'un besoin, sa traduction en termes bien précis jusqu'à le processus de sélection à savoir ; la recherche des fournisseurs potentiels, l'analyse de leurs offres et l'évaluation de leurs performance pour la sélection optimale du ou des fournisseurs.

Comme le stage de fin de cycle a été effectué dans une compagnie aérienne, il était vu nécessaire de présenter en premier lieu, les aspects fondamentaux de la chaîne logistiques et de la fonction achat, en deuxième lieu, d'aborder l'évolution du marché, ainsi que le modes de passation des marchés public à savoir l'appel d'offres et le gré à gré, en suite nous avons présenté les méthodes et les critères d'évaluation nécessaires pour la sélection des fournisseurs d'une façon théorique, suivi de la présentation de la compagnie Air Algérie pour cerner de plus près l'environnement dans lequel elle évolue, et en fin d'essayer d'identifier les processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres au sien de la sous-direction approvisionnement.

Mots clés : La chaîne logistique, la fonction achat, fournisseurs, processus de sélection, mode de passation des marchés publics, l'appel d'offres.

ملخص

يعتبر الشراء مرحلة هامة في عملية اتموين, مهمة الشراء هي المسؤولة عن اقتناء الحاجيات و الخدمات المستلزمة لحسن تشييد المؤسسة.

يجب ان يكون هذا الاقتناء في مستوى النوعية المطلوبة و الكمية التي تريدها المؤسسة و في الوقت المحدد من طرف المستعمل . كما انه يكون بالثمن الاجمالي المنخفض عن الاقتناء . و في احسن ظروف الخدمات و الامن .

ان عقد الشراء المهني يعتبر في ايامنا عملية تجارية اساسية . و اتمامه يجسد نهاية كل المراحل, بداية من مرحلة التعرف على كل المتطلبات المحددة بدقة , الى مرحلة الاختيار و ذلك بعد البحث عن الممولين ذات مستوى عالي و تحليل عروضهم و دراسة مستواهم لاختيار امثل للممول او الممولين .

بما ان تربص نهاية الدراسة تم في مؤسسة الطيران , كان لزاما لعرض في اول الامر, المجال الاساسي لعملية التموين و ثانيا مهمة الشراء و التعرض الى تطور السوق و كيفية عمل السوق الخاصة منها :

الاعلان عن المناقصة او بين الطرفين و بعدها قدمنا كيفيات و الشروط المستلزمة لاختيار الممولين بصفة نظرية متبوعة بعرض , يعرض لمؤسسة الخطوط الجوية مراحل اختيار الممول و ذلك عن طريق اعلان عن مناقصة في مديرية التموين .

المصطلحات: دورة التموين , عملية الشراء , الممول, كيفية الاختيار, كيفية تحويل السوق, المناقصة .

Abstract

Abstract

Purchasing is an essential phase of the logistics cycle, the purchasing function is responsible for the acquisition of goods or services necessary for the smooth running of the business.

This acquisition must be at the level of quality required, in the desired quantities, at the time required by the users, at the lowest overall cost of acquisition, under the best service and safety conditions.

Professional purchasing is nowadays one of the basic commercial activities, and its accomplishment marks the completion of a process ranging from the recognition of a need, its translation into specific needs until the process of Selection namely; The search for potential suppliers, the analysis of their offers and the evaluation of their performance for the optimal selection of the supplier (s).

As the end-of-cycle internship was carried out in an airline company, it was considered necessary to present first the fundamental aspects of the logistics chain and the purchasing function, secondly to address the evolution of the market , As well as the public procurement methods, namely the tender and the private contract, we then presented the methods and the evaluation criteria necessary for the selection of the suppliers in a theoretical way, followed by Of the Air Algérie company presentation in order to get a closer look at the environment in which it operates, and in the end to try to identify the processes for selecting a supplier following a call for tender in its sub -direction supply.

Keywords: Supply Chain, Procurement Function, Suppliers, Selection Process, Procurement Method, Tendering.

Dédicaces



Je dédie ce mémoire...



***A** ma très chère **Mère**, Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.*

***A** mon très cher **Père**, Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.*

A** mes chères sœurs et frère : **Abdellah, Hadjer, Halima, Asmaa, Oussama.

***A** tous les membres de ma famille, petits et grands Veuillez trouver dans ce modeste travail l'expression de mon affection.*

A** mes chers amis: **Abdou, Hadj, Iheb, Amine, Bilal, Azzedine, Ramdane, Ryadh, Kamel,

Ahmed, Tarek, Brahim, Saïde, Raouf, et en particulier ma F.Fm « Amina. »

A mes chères sœurs « Nassima et Baya »

A tous les amis du l'EPSECG Tlemcen et L'EHEC Kōlea.

Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des frères, sœurs et des amis sur qui je peux compter. En témoignage de l'amitié qui nous uni et des souvenirs de tous les moments que nous avons passé ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.

MILOUDI Zakaria.

Remerciements

Nous tenons à remercier dieu tout puissant de nous avoir donné la force et la patience pour mener ce travail à terme.

Nos remerciements vont vivement et particulièrement à notre encadreur Mme. Fatma Zohra HADDAD, pour toute l'attention qu'il nous a accordée ainsi que son suivi rigoureux sans oublier nos professeurs qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

Nous tenons aussi à présenter nos remerciements et à témoigner notre gratitude à notre promoteur au niveau de la compagnie Air Algérie, M. Mehdi KHEMDEK pour son assistance, sa patience et ses pertinents conseils, ainsi que Mme. Fadhila HADJALI, nos remerciements vont aussi à la direction logistique aéronautique et tous les employés de la sous-direction approvisionnement à leur tête M. Salim ZEDAK, qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

A tous nos proches et amis, qui nous ont toujours soutenue et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

Liste des figures

Liste des figures

<u>Chapitre 1 :</u>	Page
Figure N°01 : Architecture classique d'une chaîne logistique.....	10
Figure N°02 : Chaîne logistique vue par une entreprise.....	11
Figure N°03 : Modélisation des flux d'une chaîne logistique.....	12
Figure N°04 : Périmètre couvert par la chaîne logistique.....	15
Figure N°05 : Les quatre enjeux principaux de l'achat.....	27
Figure N°06 : Matrice des achats.....	28
Figure N°07 : Interfaces entre les achats et les autres fonctions.....	30
Figure N°08: Les parties prenantes dans l'expression du besoin.....	35
Figure N°09 : Processus d'achat	37
 <u>Chapitre 2 :</u>	
Figure N° 10 : les acteurs du marché.....	52
Figure N° 11: Différentes méthodes d'évaluation des fournisseurs.....	76
Figure N° 12 : Positionnement approximatif des méthodes de sélection des fournisseurs....	79
 <u>Chapitre 3 :</u>	
Figure N° 13 : L'organigramme de la compagnie « Air Algérie ».....	92
Figure N° 14 : L'organigramme de la direction logistique d'Air Algérie.....	93
Figure N° 15. L'organigramme de la sous-direction approvisionnement d'Air Algérie.....	101

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Liste des tableaux

<u>Chapitre 1 :</u>	Page
Tableau N° 01 : Evolution de la fonction achat.....	22
Tableau N°02 : Critères de dépouillement.....	41
<u>Chapitre 2 :</u>	
Tableau N° 03 : Synthèse des différents modèles d'évaluation des fournisseurs.....	78
Tableau N° 04 : Méthodes de sélection des fournisseurs en fonction du type d'achat.....	80
<u>Chapitre 3 :</u>	
Tableau N° 05 : Etat de la flotte de la compagnie « Air Algérie ».....	90

Liste des abréviations

Liste des abréviations

ABC: Activity-based costing (Method ABC)

AH : Aéroport Houari Boumediene.

AHP: Analytic Hierarchy Process.

AO : Appel d'Offres.

AOIN : Appel d'Offres National ou International.

ATR : Avions de Transport Régional

CA : Chiffre d'Affaire.

CGT : Compagnie Générale de Transport

D/A : Département Achats.

DA : Demande d'Approvisionnement.

DCAJ : Département Contrat et Affaires Juridiques.

DLA : Direction Logistique Aéronautique.

DMC : Demande de Matériels Consommables.

DMRA : Division Maintenance et Réparation des Aéronefs.

DO : Demande d'Offres.

EDI : Electronic Data Interchange (Échange de Données Informatisé)

EPE : Entreprise Publique Economique

ERP : Entreprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)

FRN : Fournisseurs.

FST : Fuzzy Sets Theory.

IISO : International Organization for Standardiation (Organisation Internationale de Normalisation).

JAT : Juste A Temps.

LTA : Lettre de Transport Aérien.

OMC : Organisation Mondiale du Commerce.

PPM : Pièces défectueuses Par Million.

S/D : Sous-Direction.

S/D.A : Sous-Direction Approvisionnement.

SAV : Service Après-Vente.

SC : Supply Chain (**CL :** Chain Logistique).

SCM : Supply Chain Management (Gestion de la Chaîne Logistique).

Liste des abréviations

SPA: Société Par Actions.

STA : Société de Travail Aérien

TCO: Total Cost of Ownership.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la fonction d'achat.....	4
Section 01 : Généralité sur la chaîne logistique.....	6
Section 02 : La fonction achat	20
Section 03 : Le processus d'achat par un appel d'offres.....	33
Chapitre 2 : La sélection des fournisseurs et les modes de passation des marchés publics.....	46
Section 01 : Présentation générale des marchés	48
Section 02 : Les modes de passation des marchés publics	61
Section 03 : Sélection et évaluation des fournisseurs.....	75
Chapitre 3 : Processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offre au sein d'Air Algérie	85
Section 01 : La présentation de la compagnie « Air Algérie ».....	87
Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête	104
Section 03 : Description du processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres au sein d'Air Algérie.....	115
Conclusion générale	119

Introduction Générale

La mondialisation et la globalisation de l'économie sont caractérisées par de profondes mutations qui exigent de l'entreprise une organisation de la fonction approvisionnement laquelle devrait occuper une place prépondérante dans l'organigramme de l'entreprise, car cette dernière joue et continue de jouer un rôle stratégique dans les entreprises.

L'économie de marché fait que les entreprises optimisent constamment dans un contexte de concurrence leur offre d'approvisionnement dans un marché fournisseurs.

Avec le dynamisme économique actuelle, plusieurs entreprises ont pris conscience de l'importance de la fonction achats elle n'est plus considérée comme une fonction secondaire comme ce fut le cas avant où les entreprises se trouvaient dans un environnement relativement stable, c'est-à-dire, leurs concurrences n'étaient pas assez dures, la prévision des besoins est facile dans un marché stable.

De nos jours, la fonction achats a acquis une place décisive au sein de l'entreprise, elle est souvent rattachée aux directions générales ce qui lui assure les moyens de réaliser ces ambitions : devenir un centre de profit pour l'entreprise.

La maîtrise de la fonction achats s'avère capitale puisque chaque point gagné représente une marge pure.

La mission majeure de la fonction achat est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualités, de coûts, de délais et de sécurité des matières premières, composants, fournitures, marchandises, outillages, équipements et services nécessaires à la réalisation des opérations industrielles et commerciales. Ces dernières permettent d'assurer la régularité et la sécurité des achats en diversifiant les fournisseurs, améliorer le rapport qualité-prix ainsi l'optimisation de niveau des stocks.

Face à des marchés fortement compétitifs, caractérisés par une demande de produits personnalisés, de bonne qualité, livrés dans des délais minimaux et le tout au moindre coût, les entreprises d'aujourd'hui réalisent qu'une gestion efficace de leurs achats locaux et/ou internationaux peut constituer un avantage concurrentiel substantiel. En effet, la part du poids des achats se situe fréquemment entre 40 % et 80 % du coût total du produit. Ce phénomène de l'augmentation du poids des achats s'explique, de manière synthétique, par le recours à la

propension à faire-faire plutôt qu'à faire soi-même et ainsi à déléguer aux prestataires externes (Fournisseurs et/ou sous-traitants) des activités qui ne sont pas reliées au cœur de métier de l'entreprise plutôt que de procéder à une intégration verticale dans la chaîne de valeur.

La sélection des fournisseurs devient ainsi une décision stratégique qui a un impact crucial sur la performance globale de toute entreprise. Cette décision vise à créer et maintenir un réseau de fournisseurs fiables et efficaces nécessaires au donneur d'ordre(**DO**) pour relever les défis concurrentiels croissants.

La sélection du fournisseur approprié implique bien davantage que la lecture d'une série de listes de prix, la sélection d'un fournisseur dépendra d'une vaste gamme de facteurs, tels que le rapport qualité-prix, la qualité, la fiabilité et le service après ventes(**SAV**), d'où l'intérêt de notre sujet d'étude qui est: « Processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres au sein d'Air Algérie », compagnie aérienne réputée et ayant déjà prouvé sa place dans l'économie du pays, d'abord par sa réussite à l'échelle nationale puis par l'orientation de son activité vers le marché étranger, soulevant ainsi un intérêt particulier puisqu'elle est considérée comme la seule compagnie aérienne de grande envergure en Algérie.

Le choix de notre thème n'est pas fortuit, son importance, son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivé notre choix. En effet, L'objectif de notre travail était de nous permettre de voir sur le terrain l'organisation qui prévaut pour décrire le déroulement du « l'appel d'offre » afin de pouvoir sélectionner le fournisseur, au sein de la compagnie Air Algérie. et de démontrer l'importance et la nécessité de la fonction approvisionnement dans l'entreprise.

A partir de cela, notre problématique se pose comme suite : « Comment se fait la sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres ? », de cette problématique découle les sous questions suivantes :

- Quelles sont les modes de passation des marchés publics ?
- Quelles sont les procédures d'achat mises en œuvre par la compagnie Air Algérie ?
- Sur quels critères la compagnie Air Algérie repose pour la sélection d'un fournisseur ?

Pour guider notre travail empiriquement nous avons émis les hypothèses suivantes:

- **H₁** : C'est l'état qui dicte les modes de passation des marchés publics.

- **H₂** : La compagnie Air Algérie utilise des Procédures standards lors de déclenchement d'un achat qui sont : l'identification des besoins, l'élaboration de cahier de charge, la recherche des fournisseurs et la sélection des fournisseurs.
- **H₃** : la compagnie Air Algérie fait son choix de fournisseur à savoir : le Prix, la qualité du produit et le délai de livraison.

Notre travail de recherche a été cerné dans un cadre descriptif et analytique, méthode dite « entonnoir », c'est-à-dire, une démarche systémique de développement allant du général au particulier, afin d'assurer la cohérence de notre travail.

Notre investigation sur terrain exige un guide d'entretien comme outil de collecte des données auprès des responsables de la logistique d'approvisionnement afin d'assurer la crédibilité des informations, ce qui nous a permis d'examiner nos connaissances théoriques obtenues de notre revue de littérature.

Le contenu de notre travail de recherche a été développé dans trois chapitres :

Le premier chapitre a été consacré à la présentation des éléments définissant le cadre conceptuel de la fonction d'achat et de la chaîne logistique ainsi que le déroulement de l'achat par appel d'offres.

Le deuxième chapitre s'articule autour de parcours d'évolution du marché et les modes de passation des marchés publics ainsi que les critères et les méthodes d'évaluations nécessaires à la sélection des fournisseurs.

Le troisième et dernier chapitre a traité notre investigation sur terrain d'où nous avons extrait les processus les plus pertinents pour la sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres.

Chapitre 1:
***Cadre conceptuel de la
fonction d'achat***

Introduction du chapitre :

Le développement des échanges a engendré l'apparition d'ateliers de productions, et avec eux la nécessité de l'organisation du travail, car pour fonctionner, ces unités économiques génèrent des administrations internes qui ont des besoins de services externes, ainsi l'organisation du travail centré sur la production se transforme en logistique centrée sur l'optimisation de l'acheminement des matières premières et marchandises, d'abord entre les unités de l'organisation puis au sein d'un canal de distribution pour enfin aboutir au consommateur.

Les opérations d'acheminement des produits, depuis le fabricant ou le fournisseur jusqu'au consommateur final sont très importantes pour l'entreprise. Nous les regroupons sous l'appellation « Logistique ».

La maîtrise des opérations logistiques pourrait représenter un avantage concurrentiel difficilement décelable par les concurrents.

La logistique est une fonction de plus en plus importante dans l'entreprise et n'a cessé d'évoluer dans divers domaines, ou son rôle prend de plus en plus d'ampleur.

Ce chapitre s'articulera autour de trois sections ; la première fera guise d'introduction au concept de la chaîne logistique, son évolution pour mieux cerner son environnement économique actuel, elle s'attachera également à examiner le rôle et les objectifs de la chaîne logistique au sein d'une organisation.

Les composantes et l'évolution de la fonction achat feront l'objet de la seconde section afin d'éclairer l'évolution et l'organisation de la fonction achat.

Quant à la troisième section, elle visera à cerner le processus d'achat par appel d'offres comme fonction capitale généralement intégrée à la direction logistique. Elle s'attachera aussi au processus d'approvisionnement.

Section 01 : Généralité sur la chaîne logistique

Les notions de base du concept de la logistique sont restées les mêmes. Les enjeux ont changé avec les années. Les changements économiques et les modifications de la vie quotidienne sont nombreux et ont été suivis de plusieurs adaptations.

1.1 Le concept « la logistique » :

1.1.1 Définition et évolution de la logistique :

La logistique existe depuis des millénaires et surtout dans le domaine militaire. Cependant, selon les périodes de l'histoire, la logistique n'a pas connu les mêmes usages.

Le mot logistique a vu une évolution, depuis sa création, il est sorti du mot latin « *logisticos* » qui a la même signification, le philosophe grec Platon était le premier à utiliser le mot « *logistiks* ». On a souvent cité sa définition d'origine militaire: « *la logistique qui consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut.* »¹.

De plus, la logistique d'un point de vue militaire correspond à la branche stratégique permettant de combiner les transports et les ravitaillements des troupes pour une meilleure efficacité d'utilisation, il correspond au grade d'un officier en charge du « *logics* » des troupes, lors du combat.

Le Conseil économique et social des Nations Unies proposa de définir la logistique comme le « *le processus de conception ou de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution finale au lieu de consommation.* »².

Les notions de base du concept de la logistique sont restées les mêmes. Les enjeux ont changé avec les années. Les changements économiques et les modifications de la vie quotidienne sont nombreux et ont été suivis de plusieurs adaptations.

1.1.2 Définitions :

Avec l'évolution du marché, la définition de la logistique a également évolué et recouvre des interprétations très diverses. De nos jours, la logistique s'avère être une problématique en soi et joue le rôle d'une science interdisciplinaire combinant ingénierie, micro-économie et

¹ YVES (P) & FENDER(M) : « *logistique : production, distribution, soutien* », 5^{ème} édition DUNOD, 2008, P4.

² Rémy LE MOIGNE, « *Supplychain management* », DUNOD, Paris, 2013.P7.

théorie d'organisation. Définir la logistique en tant que telle n'est pas une chose aisée car, les définitions de la logistique il y en a presque autant que les logisticiens auteurs et doctrinaires du domaine. Nous allons tenter d'approcher le concept via plusieurs définitions :

CHRISTOPHER Martin définit la logistique comme étant ¹« *le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client* ». La logistique existe pour satisfaire les besoins et désirs des clients, en facilitant les opérations de production et celles de Marketing de la firme.

BOWERSOX et **CLOSS**² montrent qu'aujourd'hui par le concept gestion de la logistique on entend le « *processus de planification d'implantation et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux ainsi que de l'emmagasinement des biens, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client* ».

Comme l'a déclaré Jean-René **EDIGHOFFER**³, « *La logistique regroupe l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité déterminée de produits, à l'endroit et au moment où la demande existe. On pourrait résumer la logistique par le principe suivant : le bon produit, là où il faut, quand il faut. Elle gère les flux de ressources matérielles, financières et d'information nécessaires à la conduite de ce principe. La logistique est l'un des principaux facteurs de la performance et de la compétitivité* ».

1.1.3 Histoire de la logistique :

RAMA RAO⁴ montre que de la fin du 19^{ème} siècle jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le terme logistique est peu utilisé et il l'est principalement par les militaires. Il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes.

Après la deuxième guerre mondiale, poursuit Rama Rao, 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 intéresser ceci pour plusieurs raisons⁵ :

¹ Christopher M: Logistics and supply Chain Management, Financial times Management, London, 2000.

² BOWERSOX, D ET CLOSS, D: «*Logistical Management* » New Delhi, 2000, P15.

³ EDIGHOFFER J.R, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, 2004, P80.

⁴ RAMA RAO: Logistics and supply chain Management, Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001, P70.

⁵ RAMA RAO, op.cit P45.

- L'évolution normale de la pratique du management, après avoir constaté que les dépenses présentent plus ou moins 20 à 30 pour cent 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 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 au moindre coût la meilleure réponse au niveau du marché et s'y adapte.

1.1.4 L'évolution de la logistique :

MUTAJOGIRE J.B montre que¹ : au cours des années quatre-vingt, la logistique a largement pénétré le monde des affaires. Science de gestion des flux, elle s'est imposée dans l'organigramme. Cette tendance est d'autant plus forte qu'il est admis que la logistique devrait être à la source des plus importants gains de productivité c'est à-dire source de profitabilité accrue.

BOWERSOX. D, dans son livre « Logistical Management » montre que ²: vers les années 1980 et le début des années 1990, les pratiques logistiques connurent une renaissance qui incorporât des effets notables enregistrés depuis le troisième âge de la révolution industrielle(ère de l'information). Les facteurs moteurs de ce changement sont :

- les changements en matière de régulation créant un environnement réglementaire mandataire et innovant dans le domaine de transport, de l'emmagasinement, de l'entreposage, ainsi que du choix de lieu de production et de l'emmagasinement.

¹ MTAJORGIRE J.B, Cours de gestion de la logistique, UNR-Butare 2006.

² BOWERSOX, D ET CLOSS, D, op.cit, p14.

- la commercialisation du microprocesseur ainsi que la révolution de l'information vit s'ouvrir une ère nouvelle pour la logistique car les ordinateurs plus performants pouvaient désormais aider à la réalisation des programmes pouvant améliorer la productivité des opérations tout en diminuant les coûts.
- les initiatives en termes de promotion de la qualité.
- les alliances, la décennie 1980 marque une période pendant laquelle le développement des alliances est devenue une pratique logistiques.

L'idée dernière de ceci est la réduction des coûts en faisant ensemble des business qui facilitent le succès et l'avantage concurrentiel mutuel.

1.1.5 Types de logistique :

Les différents types de logistique peuvent être résumés selon le domaine d'applications¹ :

- Logistique d'approvisionnement : achat et recherche de nouveaux fournisseurs ;
- Logistique de production : conception et optimisation de la production ;
- Logistique de soutien : prévision, entretien et réparations des produits ;
- Logistique de distribution : transport et dispatching ;
- Logistique inverse : recyclage, et retour des produits ;
- Logistique de service : postes et télécommunications, systèmes bancaires ;
- Logistique hospitalière : transport de produits sanguins, achats et approvisionnement de produits médicaux ;
- Logistique de transport de personnes.

L'objectif commun à toutes ces logistiques est d'atteindre une haute performance du système concerné, en assurant une meilleure qualité des produits, une meilleure disponibilité à moindre coût et une plus grande flexibilité lui permettant de s'adapter aux fluctuations éventuelles du marché.

1.1.6 L'importance de la logistique :

MANSILLON G ET ALLI, montre que¹ : « la logistique a pour objectif d'assurer, dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions, la circulation interne du produit de

¹ Elmahi I. : « *Modélisation et commande des systèmes de chaîne logistiques par les réseaux de Petri et l'algèbre des dioïdes* ». Thèse de doctorat obtenue à l'université de technologie de Belfort Montbéliard et de l'Université de Franche comté (2006).

l'entreprise et ainsi vers le client. Cette fonction doit, pour cela remplir un certain nombre des missions. Informer le service de production sur les quantités à fabriquer à moyen terme en lui fournissant des prévisions de vente fiable, informer le service de production sur les quantités à fabriquer à court terme par une communication rapide des données concernant les commandes à traiter, disposer du produit demandé par le client, en d'autres termes, gérer les stocks. Acheminer le produit vers le client, c'est-à-dire assurer leur transport et leur livraison et assurer le bon fonctionnement du produit par la mise en place d'un certain nombre des services ».

1.2 la chaine logistique :

1.2.1 Définitions de la chaîne logistique :

De nombreux chercheurs ont pour objet d'étude la chaîne logistique, sans pour autant l'observer sous un angle unique. Chacun propose une définition suivant la discipline dont il est issu et les objectifs qui orientent son analyse. Nous nous proposons quelques définitions issues de la littérature ci-dessus :

Jones & Riley²« La CL regroupe la planification et le pilotage de l'ensemble du flux matière depuis le fournisseur jusqu'au client final en passant par le producteur et le distributeur.»

Ellram, 1991³« La CL est un réseau d'entreprises en interaction, liées entre elles par diverses flux, depuis l'approvisionnement en matière première jusqu'à la livraison finale, et œuvrant à la réalisation de produits ou de services pour des clients finaux.»

Mentzer et al, 2001⁴ « La CL est un groupe d'au moins trois entités directement impliquées dans les flux amonts et avals de produits, de services, de finances et/ou d'informations, qui vont d'une source jusqu'au client. »

Féniès, 2006⁵ « La CL est un système complexe décrit comme:-Un ensemble ouvert traversé par des flux financiers, matériels et informationnels-Un réseau composé d'entités physiques

¹ MANSILLON, G et ALLI, « *Mercatique d'action commerciales*», Edition Fauchez, Paris, 2001, P465.

²(Jones & Riley, 1985) Jones T., Riley D., 1985, using inventory for competitive advantage through Supply Chain Management, International Journal of Physical Distribution and Material Management, Vol.15, N°5, PP.16-26.

³ (Ellram, 1991) Ellram, L., 1991, Supply Chain Management: the industrial organization perspective, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.21, P P.13-22.

⁴ (Mentzer et al., 2001) Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G., 2001, Defining supply chain management, Journal of Business Logistics, Vol. 22 No. 2, P P. 1-25.

⁵(Féniès, 2006) Féniès P., 2006, Une méthodologie de modélisation par processus multiples et incrémentiels: application pour l'évaluation des performances de la supply chain, Thèse soutenue à l'université Blaise Pascal – Clermont II.

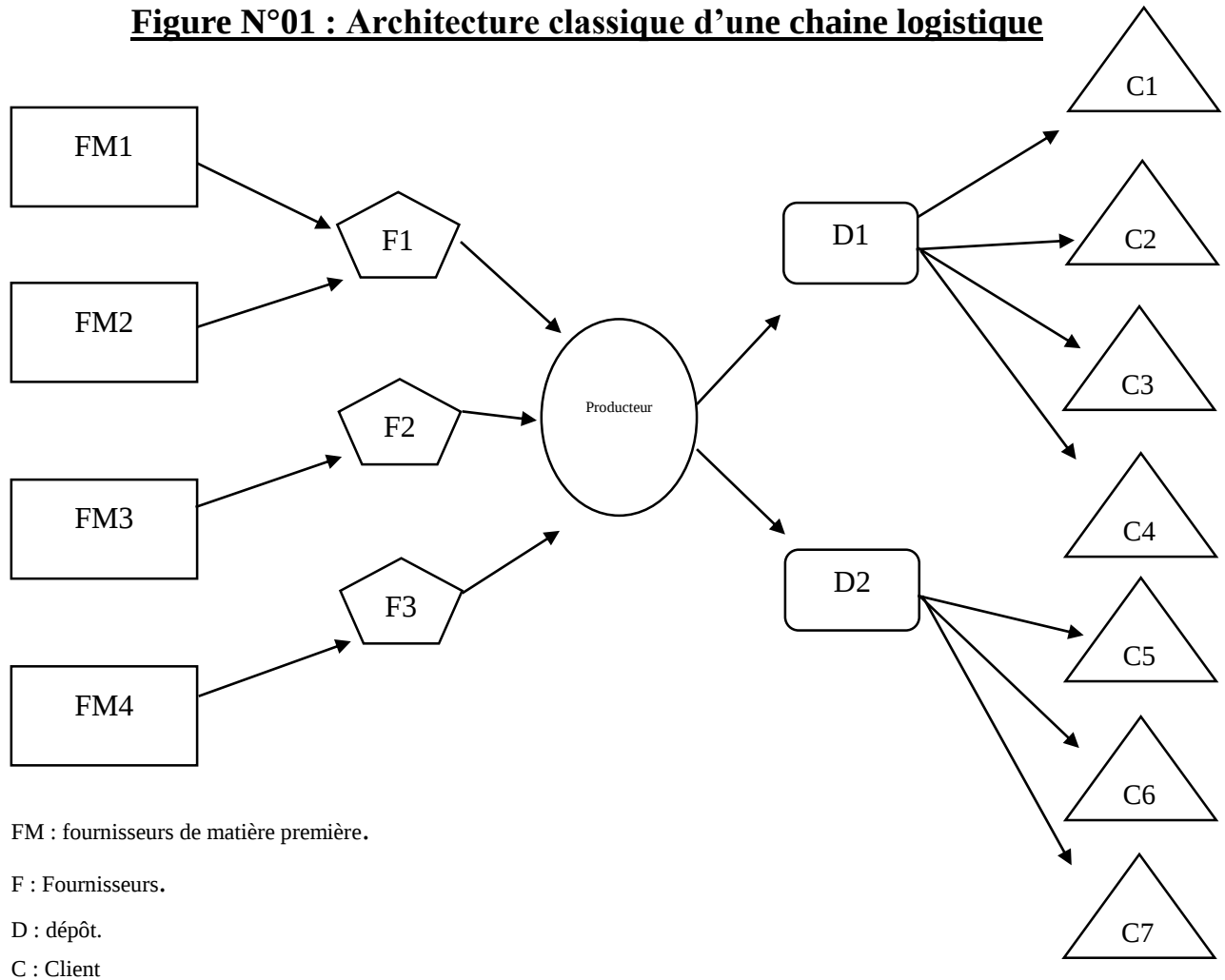
(usines, ateliers, entrepôts, distributeurs, grossistes, détaillants) et d'organisation autonomes (firmes, filiales, business unit...)-Un ensemble d'activités regroupées dans un processus logistique dont l'agencement constitue une chaîne de valeur intra et inter-organisationnelle. »

Les différentes définitions citées plus haut font unanimement référence aux concepts de *réseau*, de *flux* et de *client*. Sur cette observation, nous adoptons une première définition de la chaîne logistique : « *La chaîne logistique peut être considérée comme un ensemble d'activités en réseaux dont l'exécution est corrélée par les flux qu'elles échangent, visant à satisfaire au mieux les besoins exprimés par un ensemble de clients* ».

Les activités menées au sein d'une chaîne logistique sont très diverses. Elles peuvent être structurées en fonction de la nature du flux sur lequel elles portent (Figure N°01). Ainsi, nous distinguons :

- ✓ Les activités de transformation du flux physique qui regroupent aussi bien le processus de production que d'approvisionnement des composants et de livraison des produits. La production qualifie l'ensemble des activités de transformation physique des composants en sous-ensembles puis en produits finis; la rationalisation de ce processus représente un enjeu fort pour l'entreprise dans l'optique de maîtriser ses performances. Les fonctions d'approvisionnement et de livraison ont trait à l'organisation des transits de matières entre sites de production, l'approvisionnement s'intéressant à la partie amont de la chaîne et les livraisons considérant le problème au périmètre aval de la chaîne.
- ✓ Les activités de traitement et de transmission du flux d'information. Ce dernier est souvent considéré comme inverse au flux physique, allant de l'aval vers l'amont. L'information transmise peut être une simple commande, un carnet de commandes, voir des plans d'approvisionnement. De manière générale, la nature de l'information transmise est dépendante des modalités du partenariat qui lie les partenaires de la chaîne logistique.
- ✓ Les activités associées au flux financier (celles-ci ne sont pas abordées dans le cadre de ce travail).

Figure N°01 : Architecture classique d'une chaîne logistique



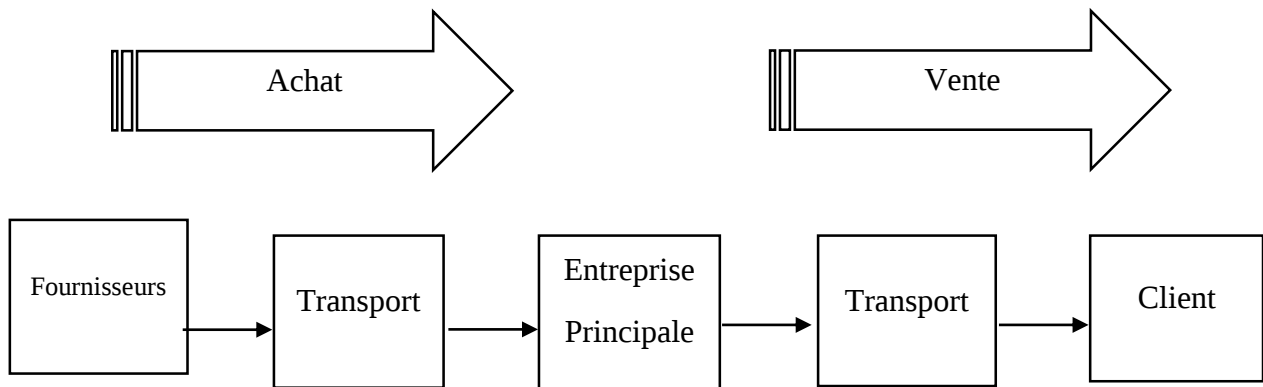
Source : MERZOUK (Salah Eddine), « *Problème de dimensionnement de lots et de livraisons* », thèse de doctorat, Université de technologie de Belfort-Montbéliard, Université de Franche-Comté, Spécialité Automatique et Informatique, 2007, P 11.

Ces activités dépendent également de la fonction des partenaires qui les réalisent. Ainsi, la chaîne sera constituée de fournisseurs, producteurs, distributeurs, détaillants et clients. A l'instar de (Sharman, 1999), nous considérons une chaîne logistique comme un ensemble d'acteurs dont chacun cherche à remplir des objectifs communs (minimiser l'ensemble des coûts, améliorer le taux de service client) définis à l'échelle du réseau tout en maximisant son profit local.

Au regard de ces derniers éléments, nous nous proposons de compléter notre définition comme suit:

« La chaîne logistique peut être considérée comme un ensemble d'activités en réseau, incluant différents partenaires, coordonné par des flux matériels et informationnels échangés, visant à satisfaire au mieux les besoins des clients ».

Figure N°02 : Chaîne logistique vue par une entreprise



Source : MERZOUK (Salah Eddine), « *Problème de dimensionnement de lots et de livraisons* », thèse de doctorat, Université de technologie de Belfort-Montbéliard, Université de Franche-Comté, Spécialité Automatique et Informatique, 2007, P 12.

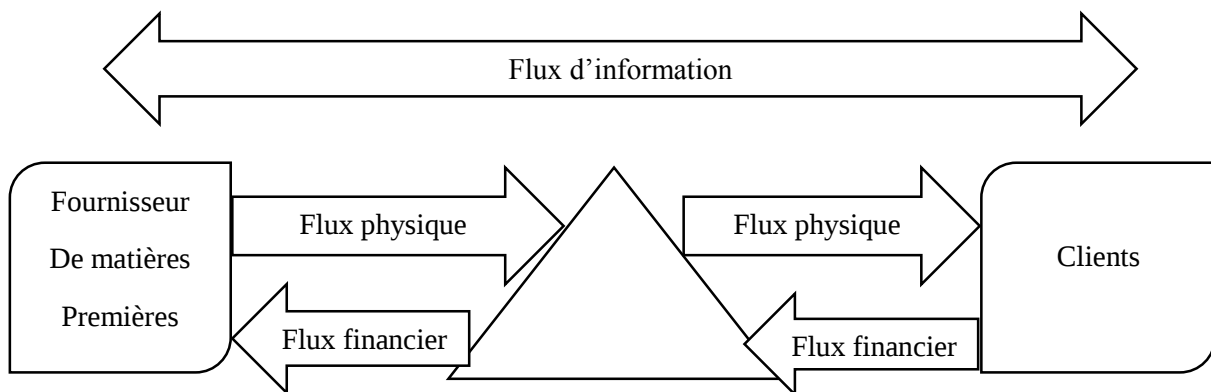
1.2.2 Flux d'une chaîne logistique :

La logistique a aujourd'hui le rôle fondamental de synchroniser le flux d'informations avec le flux de matière, et doit garantir la traçabilité des matières (matières premières, en-cours de fabrication, produits finis) et de l'information tout au long de la chaîne logistique.

Une chaîne logistique est ainsi vue comme un système de fournisseurs, de producteurs, de sous-traitants, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent des flux matériels de l'amont vers l'aval, des flux d'informations dans les deux sens et des flux financiers de l'aval vers l'amont. Ces chaînes logistiques existent aussi bien dans les organisations de service que dans celles de production.

On distingue trois types de flux échangés entre les membres d'une même chaîne logistique : le flux d'information, le flux financier et le flux physique (Figure N°03)

Figure N°03 : Modélisation des flux d'une chaîne logistique



Source : MERZOUK (Salah Eddine), « *Problème de dimensionnement de lots et de livraisons* », thèse de doctorat, Université de technologie de Belfort-Montbéliard, Université de Franche-Comté, Spécialité Automatique et Informatique, 2007, P 14.

a) Flux d'information :

Ce flux est composé d'un flux de donnée et d'un flux de décision qui sont essentiels au bon fonctionnement d'une chaîne logistique. En effet, c'est par la connaissance du fonctionnement des autres maillons de la chaîne qu'un gestionnaire peut prendre les meilleures décisions pour le fonctionnement de sa propre entreprise ou service. Des systèmes d'informations tels que les **ERP** (Enterprise Resource Planning) ou les **EDI** (Electronic Data Interchange) ont été développés pour apporter un support technique qui assure les échanges d'informations entre les entreprises.

b) Flux financier :

Les flux financiers constituent les échanges des valeurs monétaires. Ces flux sont créés avec les différentes activités que subissent les flux physiques, tel que la production, le transport, le stockage, le recyclage, etc. Ils sont également utilisés comme un indicateur de performance du fonctionnement de ces activités.

c) Flux physique :

Appelés également flux de produit, les flux physiques décrivent les matières qui circulent entre les différents maillons de la chaîne. Ces matières peuvent être des composants, des

produits semi-finis, des produits finis ou des pièces de rechange. Ces flux constituent le cœur d'une chaîne logistique, sans lesquels les autres flux n'existeraient pas. Ils peuvent être regroupés en trois étapes : produire (ou transformer), stocker et transporter. Ces activités sont généralement assurées par des acteurs différents spécialisés dans chacun des domaines. La notion de chaîne logistique implique que les entreprises prennent en considération leur environnement à travers les trois flux mis en évidence. Cet environnement peut se déformer en fonction des objectifs et des alliances que les acteurs établissent entre eux. Ainsi, selon ces alliances, plusieurs structures de chaîne logistique peuvent être identifiées.

1.2.3 Les fonctions de la chaîne logistique :

La définition suivante de la chaîne logistique donnée par Ganesan and Harisson(1995) donne un aperçu des fonctions du SC : « *une chaîne logistique est le réseau des moyens de production et de distribution qui assurent les tâches d'approvisionnement en matières premières, la transformation de ces matières en produits semi finis et en produits finis, et la distribution de ces produits finis aux clients* ». Plus généralement, les fonctions d'une chaîne logistique vont de l'achat des matières premières à la vente des produits finis en passant par la production, le stockage et la distribution.¹

1.2.3.1 L'approvisionnement :

Il constitue la fonction le plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% des coûts des produits fabriqués dans une majorité d'entreprises. Réduire les coûts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis et ainsi à avoir plus de marges. Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabriquant.

La tendance générale des relations clients/fournisseurs va vers plus de coopération via un partage d'informations plus rapide en utilisant les nouveaux systèmes d'informations basées sur les technologies de l'information et de communication qui ont révolutionné les anciennes pratiques.

¹ BLAHA(L), « *Management de la supply chain et planification avancée* », mémoire de magistère, université ABOU-BEKR BELKAID de Tlemcen, 2006, P 37-39.

1.2.3.2 La production :

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services. Elle donne quelle capacité à la chaîne logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché. Si les usines ont été construites avec une grande capacité de production, alors on peut être réactif à la demande en présence de quantités supplémentaire à faire, cet environnement a l'avantage d'être disponible pour des clients en cas de demandes urgentes, mais d'un autre côté une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendrent des coûts et dépenses en plus. D'un autre côté si la capacité de production est limitée, la chaîne logistique a du mal à être très réactive et donc peut perdre des parts du marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et coûts.

1.2.3.3 Le stockage :

Le stockage inclut toutes les quantités stockées tout au long du processus en commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, les stocks des en-cours et finalement le stock des produits finis. Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs (les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs). Ici aussi se pose la question de l'équilibre à trouver entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive aux fluctuations des demandes sur le marché. Cependant, avoir des stocks engendre des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont la rapidité d'innovations est telle qu'une nouvelle gamme du même produit mise sur le marché par un concurrent puisse rendre obsolètes les quantités de ce produit en stock et ainsi une perte importante.

La gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique. Une meilleure gestion de cette fonction peut engendrer des économies importantes. En outre, avec l'avènement des techniques de management dites de « juste à temps » beaucoup d'entreprises tendent à avoir un stock nul, ou bien « juste » ce qu'il faut pour produire et satisfaire les commandes. Mais ceci n'est évidemment pas sans risques.

1.2.3.4 La distribution et le transport :

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux

clients. Le rapport entre la réactivité de la chaîne et son efficacité peut être aussi vu par le choix du mode de transport.

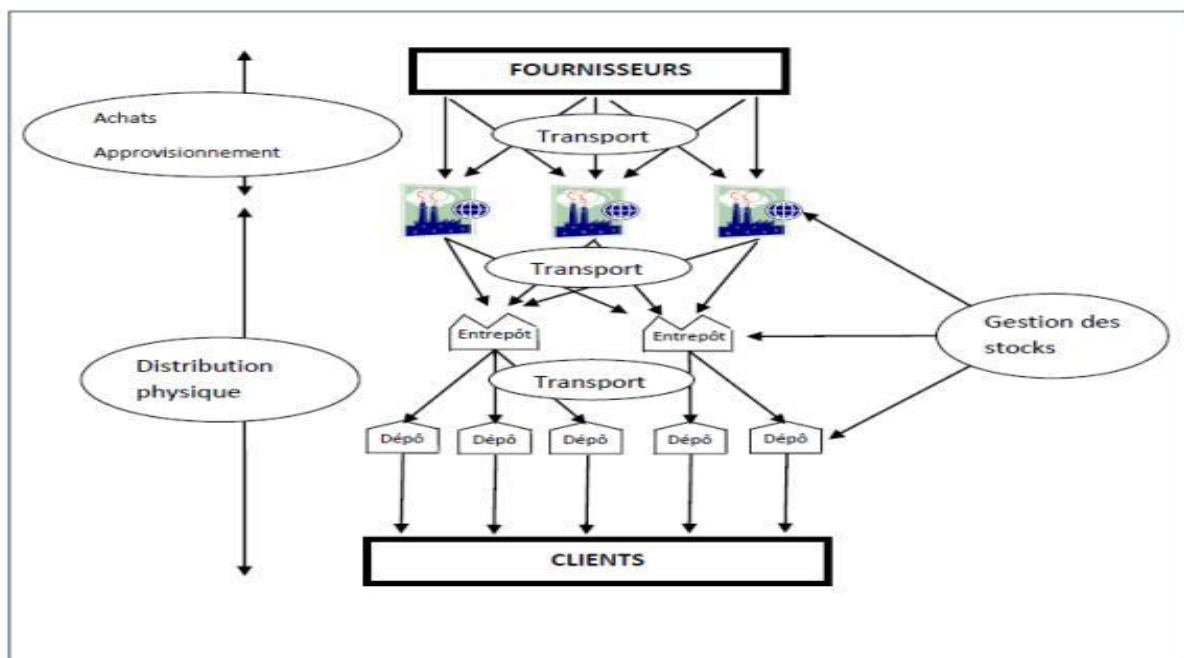
Les modes de transport les plus rapides comme par exemple les avions, sont très coûteux, mais permettent de réagir très vite et ainsi de satisfaire les demandes non prévisibles. Les modes de transport par voies ferrées ou par camions sont plus efficaces du point de vue des coûts engendrés mais moins rapides. L'ensemble des partenaires peut choisir de combiner ces modes de transport et de les adapter à certaines situations selon l'importance de la demande et le gain total engendré.

Les coûts de transport et distributions constituent le tiers des coûts opérationnels globaux d'une chaîne logistique, ce qui rend leur optimisation un défi majeur pour les entreprises.

1.2.3.5 La vente :

La fonction de vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si on a bien optimisé pendant les étapes précédentes, alors on facilite la tâche du personnel chargé de la vente, car ils pourront offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes.

Figure N°04 : Périmètre couvert par la chaîne logistique



Source : FRANCOIS (J), « *Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance* », thèse de doctorat, école doctorale des sciences physiques et de l'ingénieur, Université BORDEAUX1, 2007, p24.

1.3 Les enjeux de la Supply Chain (la chaine logistique) :

Quand on parle de mondialisation, on pense compétition, pays à bas coûts, délocalisation, Les entreprises sont en perpétuel mouvement afin de conserver les places qu'elles occupent sur le marché. La Supply Chain est sans nul doute l'élément le plus important de ces dernières années car, par son organisation centrée sur la demande des clients, elle permet de se différencier et de disposer d'un avantage concurrentiel majeur d'où il faut être bon partout, dans tous les domaines : coût, qualité, délai, flexibilité, niveau de service, risques internes et externes, ainsi que le potentiel de progrès.

1.3.1 Les coûts :

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les a amenés à agir sur tous les coûts qu'ils soient directs usine (mains d'œuvre, machine,...), indirects usine ou frais généraux siège.

1.3.2 La qualité des produits :

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un prérequis pour pouvoir être compétitif. L'unité de mesure utilisée reflète bien les progrès réalisés dans ce domaine : du pour-cent le niveau de qualité est passé au pour-mille ou plus récemment au **PPM** (pièces défectueuse par million). La question ne se pose plus sous la forme niveau de qualité à atteindre mais plutôt du coût pour y parvenir.

1.3.3 Le délai :

Le délai se définit comme le temps s'écoulant entre la demande du client et la réception du produit commandé. Dans l'entreprise industrielle ou non, pour l'utilisateur, il est plus souvent perçu comme le temps entre la constatation du besoin et le moment où il peut commencer à l'utiliser. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes constatation du besoin, contact avec le service Achats, passation de la commande, puis réception et contrôle).

1.3.4 La flexibilité :

La flexibilité ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits. Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantité. Le second précise le délai nécessaire, lorsque l'on a

prévu de fabriquer un produit donné, pour modifier son plan de fabrication, réorganiser son processus et passer à un autre article.

1.3.5 Le niveau de service :

On entend par niveau de service la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. Si le concept se comprend aisément, son application pose quelques difficultés, en particulier dans le choix des variables. Faut-il en effet comparer les livraisons effectuées au nombre total de livraisons, ou plutôt choisir le nombre de lignes de commandes.

Aux critères traditionnels, prix, qualité, délai, flexibilité et niveau de service. Sont venus s'adjoindre plus récemment les risques et le potentiel de progrès.

1.3.6. Les risques :

A l'heure où la technologie permet tout ou presque, on ne supporte plus le moindre risque : le retard, l'erreur, la panne, la faillite du fournisseur, etc. deviennent de plus en plus inadmissibles. Le fonctionnement en juste-à-temps de bon nombre d'entreprises n'a fait qu'accroître cette peur de l'aléa. Le niveau ou coefficient de risques est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour la société clientes dans cadre de la sélection et de l'audit de ses fournisseurs. On analyse ainsi successivement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, des changes, de la législation, etc. et les risques internes liés à l'organisation, la technologie utilisée, le niveau de la main d'œuvre, la gamme de produits et son renouvellement...

1.3.7 Le potentiel de progrès :

Le potentiel reprend des éléments, subjectifs et objectifs, permettant de juger des possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise : climat social, âge moyen du personnel, ancienneté, organisation en ateliers technologiques, communication dans l'entreprise, existence de groupe de travail, etc. ¹

¹ GHEMARI (I), BOUCELMA (M), « l'état de la logistique amont au sien de sonatrach », mémoire de licence, HEC, 2010, p22.

Section 02 : la fonction achat

2.1 Définition et fondement de la fonction achat :

2.1.1 Définition de la fonction achat :

« La fonction achat est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise »¹

Acheter pour acheter, c'est dépenser de l'argent. Acheter pour vendre, c'est gérer un levier de rentabilité, c'est créer de la valeur ajoutée.

Nous allons essayer de citer quelques définitions de la fonction achat.

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit moyennant une Contrepartie souvent financière. Tout ce qui fait l'objet d'une facture doit considérer comme De l'achat. »²

C'est ainsi que **BARTANE** la définit en étant un choix :

« Acheter c'est choisir des fournisseurs, choisir des produits, tout en fonction de nombreux critères »³.

LAURENT, dans son livre « guide de l'acheteur » a dit :

« La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :

- Les quantités qui lui sont demandées ;
- La qualité qui lui est définie ;
- Les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant ;
- Le Prix d'Achat le plus réduit ;
- Le coût d'utilisation le plus rentable. »⁴.

BARREYRE a défini La fonction achats comme suit :

¹ O.BRUEL, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Éditions DUNOD 2^{ème} édition, Paris, 1996, P 3.

² J.P Durand, « *les achats l'abécédaires des mots en expression utilisés dans le langage des achats* ».

³ BARATANE.H ? « *Pratique achat* », Édition d'organisation, Paris, 1978.p 08.

⁴ LAURENT. L « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », Édition DUNOD, Paris, 1995, P.08

« recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements, ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation »¹.

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérée comme une fonction dépensière, est en passe d'être réhabilitée là où elle est perçue comme fonction rémunératrice, source autonome d'une efficacité propre, ressources indiscutables.

Ne plus considérer l'achat comme un centre de frais mais le traiter comme un centre de profit, ne pas se contenter de satisfaire les besoins de l'entreprise, mais chercher à tirer parti de tout ce que propose le marché.

Alors ,dans une entreprise, c'est la fonction qui consiste à partir d'une définition de besoin, à respecter et animer les marchés pour sélectionner et mettre à la disposition des clients internes les services ou les produits satisfaisants leurs attentes.

On peut aussi le définir comme une fonction responsable de rendre disponible le bon produit dans le strict respect des produits suivants :

- Meilleur prix;
- Niveau de qualité exigé ;
- Délais attendus ;
- Meilleures conditions de service ;
- Sécurité des approvisionnements;
- Quantités souhaitées.

L'acte d'achat doit en fin coûter un minimum pour l'entreprise tout en assurant une juste rémunération des fournisseurs. Dans ce cas la fonction achat assure la compétitivité de l'entreprise.

¹ BARREYRE P.-Y. « *La fonction approvisionnement* », Revue française de Gestion, septembre-octobre, (1976) PP. 61-76.

La part des achats dans le chiffre d'affaires représente 38% dans le secteur de la santé, 60% dans celui de l'équipement, 80% dans l'industrie automobile et jusqu'à 83% dans les secteurs de la distribution et de l'informatique.¹

2.1.2 Les types d'achat :

Nous pouvons distinguer trois types d'achat :

➤ Les achats routiniers :

On appelle aussi les achats courants. La prise de décision dans ce type d'achat est régie par habitude. Le consommateur connaît le produit et ses caractéristiques. L'achat routinier correspond le plus souvent à des produits peu impliquant. Si on devait donner un exemple pour démontrer ce qu'est un achat routinier on dira que les produits agroalimentaires comme le pain, l'eau, les légumes, les fruits...etc. sont des achats routiniers.

➤ Les achats impulsifs :

L'achat impulsif est un achat non planifié, décidé d'une manière très rapide au moment où le consommateur se trouve au contact du produit dans les points de ventes ce type de comportement correspond souvent à des produits peu impliquant. Une pâtisserie dans une vitrine ou une barre de chocolat au niveau de la caisse sont en effet des achats impulsifs.

➤ Les achats réfléchis :

On appelle aussi les achats raisonnés ce type d'achats est caractérisé par une période relativement longue d'exploration, d'information, de comparaison et de réflexion de la part du consommateur. Ce type d'achat correspond à des produits impliquant notamment en raison de leur coût financier. Un achat réfléchi correspond à un genre de produit dont le risque est accru et dont la valeur perçue est importante comme l'achat d'une voiture, d'un billet d'avion, d'un téléviseur...etc.²

¹ Rémy LE MOIGNE, « *Supplychain management* », DUNOD, Paris, 2013, P 13.

² HENADCI, (Lydia) : l'influence de la publicité télévisuelle sur le comportement du consommateur Algérien étude de cas : Taïba Food Company, mémoire de master en science commerciale (option ; marketing), école des hautes études commerciales, Alger, 2014, P55.

2.2 Évolution de la fonction achat:

De nos jours, afin de bien comprendre l'importance de la fonction achat, il faut voir les évolutions qu'elle a subit pendant des années avant de lui reconnaître le rôle stratégique qu'elle joue aujourd'hui.

La fonction achat est une fonction en émergence, elle a connue trois principales étapes dans son développement :

➤ *1ere étape (l'étape administrative) :*

Elle a été considérée comme une fonction essentiellement à caractère administratif, son rôle était de passer les commandes adéquates avec le système mit dans l'entreprise. L'acheteur était un passeur de commandes, faisait couler les demandes d'achat, et la valeur ajoutée des achats était économiquement faible.

Ce modèle fonctionnait dans une économie de production, mais certaines entreprises appliquent encore ce modèle.

➤ *2^{ème} étape (l'étape administrative et négociatrice) :*

La fonction achat correspond à une fonction à la fois administrative et négociatrice.

L'acheteur ne fait plus que passer les commandes, mais il négocie avec le ou les fournisseurs, la valeur ajoutée économique se voit beaucoup plus élevée (avec la négociation des prix, la fonction achat contribue au profit de l'entreprise).

La plupart des entreprises sont à ce niveau de développement.

➤ *3^{ème} étape (l'étape administrative et négociatrice et technique) :*

Aujourd'hui, dans une économie de marché, ou le prix de vente d'un produit ou d'une prestation est déterminé par le marché, et pour augmenter son profit, l'entreprise doit jouer sur le prix de revient qui est constitué de 40 % à 70 % des achats ; l'acte d'achat devient stratégique, et l'entreprise doit l'effectuer avec professionnalisme. La fonction achat devient alors à la fois administrative, négociatrice et technique.

Selon **Philippe petit**, on peut élaborer le tableau au-dessous (Soixante ans d'évolution- trois périodes) :

Tableau N° 01 : évolution de la fonction achat

Périodes	Types d'économie	Orientations des entreprises
1945-1974 « Les 30 ans Glorieuse »	Economie de production : $C_R + M = P_V$ %Achats : 20% du CA	CA
1974-1995 « Les 20 ans d'inflation »	Economie de Marché $P_V - M = C_R$ %Achat : % CA	Coût
1995- « la Mondialisation »	Globalisation $M = P_V - C_R$ %Achat : 50% du CA	Marge

Source : Philippe petit, « *Toute la fonction achats* », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2012, P 7.

- **1945 :**

Notons qu'à l'époque les achats constitués essentiellement de matières premières ne représentaient qu'environ 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Lorsqu'il s'agissait très exceptionnellement de baisser les prix de vente, on agissait successivement :

- Sur la marge, puis qu'elle était substantielle ;
- Sur la main d'œuvre (baisser des salaires ou automatisation).

- **1945-1975 :**

Il devient impérieux pour les entreprises de rechercher des pistes de réduction des coûts leur permettant de rester présentes sur des marchés maintenant très concurrencés :

- Baisse des coûts ;
- Baisse des prix d'achats ;
- Externalisation des activités en dehors du cœur de métier.

Alors, la maîtrise des achats apparaît comme un contributeur à l'atteinte de ces objectifs vitaux d'autant plus que la part achetée passe à plus de 50% du chiffre d'affaires.

- **L'ascension : depuis 1995**

L'objectif essentiel des entreprises : préserver la marge et sécuriser. Cela nécessite d'acquérir des compétences en un temps record en ayant recours le plus souvent à des fournisseurs d'étendent, les liens deviennent de plus en plus éloignés, voire même se « vitalisent » soutenus par les systèmes d'information.

Ce faisant, la maîtrise des risques achats devient essentielle pour sécuriser l'ensemble de l'entreprise.¹

2.3 L'organisation de la fonction achat :

« La fonction achat doit fournir les meilleurs produits et les meilleurs services dans les délais les plus courts et dans des conditions de prix et de paiement les plus avantageuses »².

La fonction Achats, comme celle d'étude, est considérée dans certains cas comme la fonction la plus importante des fonctions reliées à la production.

Pour se faire, beaucoup d'entreprises l'ont structuré en plusieurs services différents :

- Budget achat : la liste des acquisitions est pré connue, les achats y afférents sont planifiés et les budgets correspondants sont estimés avec une relative précision,
- Fichier des fournisseurs,
- Marketing achats,
- Documentation,
- Service opérationnel d'achats avec ses groupes spécialisés, Transports.

¹ TAZEKRIT, (Mokrane) : Essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidérurgique, étude de cas : Groupe COSIDER, filiale COMETAL, mémoire de licence en sciences commerciales 2006, institut national de commerce (Alger).

² Joseph Marius OUSSOU, Les stratégies achats: émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise, Institut de Communication et de Commerce Supérieur de Metz – Master, option : Management et Stratégies d'Entreprises. 2006, P.10.

« Dans les entreprises de grande ou moyenne taille, la fonction achat est le plus souvent représentée par un service qui comporte plusieurs postes spécialisés en fonction du volume des commandes à traiter et de la diversité des achats. »¹

On assiste également à l'approche du Marketing Achats, qui est une branche de la fonction Achats dont elle a comme activités :

- Lire les annonces de la presse spécialisée dans les offres de produits et de services aux entreprises, afin de retenir celles qui pourraient probablement être intéressantes pour l'entreprise,
- Lancer des appels d'offres selon la procédure en vigueur dans l'entreprise,
- Demander de la documentation technique et l'analyser,
- Constituer et garder à jour une banque de données de spécifications techniques, coûts et délais pour tous les articles pouvant intéresser l'entreprise dans le cadre de ses marchés,
- Proposer une stratégie d'achat,
- Constituer une short liste de fournisseurs potentiels

Un marketing Achats adéquat constitue un atout de succès dans le cas d'acquisitions de biens par le mode de passation dit de « gré à gré après consultation ». Cependant, il permet une économie de temps considérable tout en s'adressant, mais en le justifiant, aux meilleurs fournisseurs en nombre restreint.

2.3.1 les missions de la fonction achat :

La fonction achat joue le rôle d'un véritable fournisseur de toutes les structures de l'entreprise toute en exigeant le même résultat qu'un fournisseur externe, cette caractéristique assure une bonne implantation dans l'entreprise et une capacité à s'adapter en continu à l'évolution de sa mission. Elle doit anticiper les besoins internes et les faire évoluer en fonction des données disponibles. D'autre part, elle doit aussi trouver le prix le plus bas pour le niveau de qualité voulu. La négociation dans ce cas est très exigée car si les coûts globaux d'achats baissent le rendement global de l'entreprise augmente. En effet l'entreprise doit assurer quatre missions principales afin de remplir ces dernières elle doit assumer des tâches nombreuses :

➤ Satisfaire les besoins internes de l'entreprise ²:

- ✓ Assister les utilisateurs dans la définition et la formulation de leurs besoins.

¹Joseph Marius OUSSOU, op.cit.P.10.

² Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME (Hélène Person, Editions Maxima), présentation CGR- ENSGSI P.P 10-13.

- ✓ Consulter et sélectionner les fournisseurs.
- ✓ Négocier tous les aspects de l'achat, formaliser les accords.
- ✓ S'assurer de leur bonne exécution.
- ✓ Régler les litiges éventuels.
- ✓ Assurer la pérennité des sources d'approvisionnement.
- ✓ Transmettre toutes les infos nécessaires aux approvisionnements pour l'alimentation du site de production.
- **Contribuer au profit de l'entreprise :**
 - ✓ Rechercher le meilleur rapport qualité/service/prix.
 - ✓ Réfléchir aux meilleures quantités économiques de commande.
 - ✓ Prendre en compte le coût total de l'achat au-delà du prix affiché.
 - ✓ Optimiser la charge de travail administratif en réduisant le nombre de fournisseurs et en standardisant les produits achetés.
- **Apporter de la valeur ajoutée aux produits fabriqués :**
 - ✓ Prospector en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels.
 - ✓ Recueillir toutes les infos sur les marchés fournisseurs.
 - ✓ Assurer la gestion des échantillons reçus.
 - ✓ Visiter les salons professionnels.
 - ✓ Assurer une veille technologique sur les innovations pouvant s'appliquer à l'entreprise.
 - ✓ Participer à la conception des nouveaux produits en apportant la connaissance des marchés pour influencer le choix des composants.
- **Assurer la qualité de ce qui est consommé par l'entreprise :**
 - ✓ Suivre la performance des fournisseurs.
 - ✓ Réaliser des audits fournisseurs.

2.3.2 Les objectifs de la fonction achat :

Pour connaître et pouvoir situer l'importance de la fonction achats dans l'entreprise il est indispensable de tenir compte de :

- La nature et l'ampleur des achats qu'effectue l'entreprise pour son fonctionnement, son développement interne en moyens de production surtout dans le cas des entreprises de réalisation pour l'exécution de ses prestations de fournitures, services et travaux pour le compte de maître d'ouvrage (**MOA**).
- La taille de l'entreprise par son effectif et son chiffre d'affaires.

L'importance de la fonction achats est également fonction de ces deux paramètres suscités.

Donc les objectifs de la fonction achat sont les suivants :

- La réduction du prix d'achat des marchandises courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.
- La mise en place et la gestion de la veille technologique.
- Le conseil pour la définition des besoins en interne.

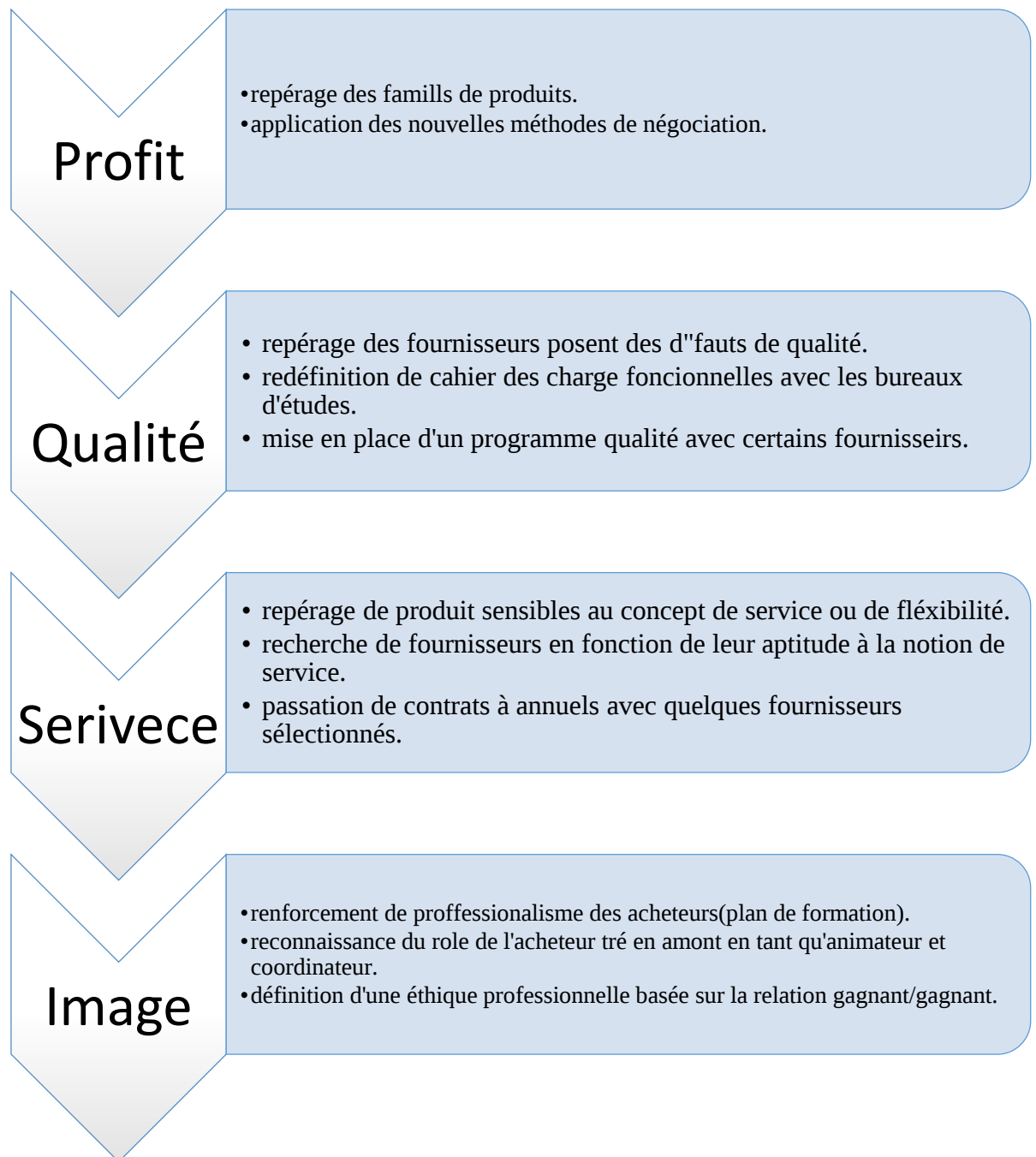
2.3.3 Les enjeux de la fonction achat :

Tous les achats n'ont pas des enjeux identiques. Aussi l'acheteur ne doit-il pas les négocier tous de la même manière ni le consacrer le même temps, bien au contraire, il doit établir un plan d'achat qui dégage des priorités. Donc il est possible de situer les principaux enjeux de la fonction achats selon **PERSON.H** comme étant¹:

- L'impact des gains sur achats au niveau du résultat de l'entreprise est nettement supérieur à celui d'une augmentation du chiffre d'affaire,
- Les achats constituent généralement le poste le plus important du prix de revient.
- Outre les enjeux financiers pour l'entreprise, les achats ont également un impact non négligeable sur la performance. C'est le cas en particulier des achats de production.
- Une bonne gestion de l'environnement fournisseur permet d'avoir des avantages compétitifs par rapport aux produits fabriqués.
- 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 souvent amenés à contrôler la performance de leurs fournisseurs au niveau des Achats.
- La façon de gérer les Achats est donc une garantie de performance pour les clients.
- Les achats peuvent être décisifs dans le développement des services à la clientèle qui doivent désormais accompagner le produit.
- Une bonne gestion des achats peut être un vecteur supplétif pour véhiculer l'image de marque de l'entreprise.

¹ PERSON (Helene) : Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI, édition Maxima, 2000, P.P.24.25.

Figure N°05 : Les quatre enjeux principaux de l'achat

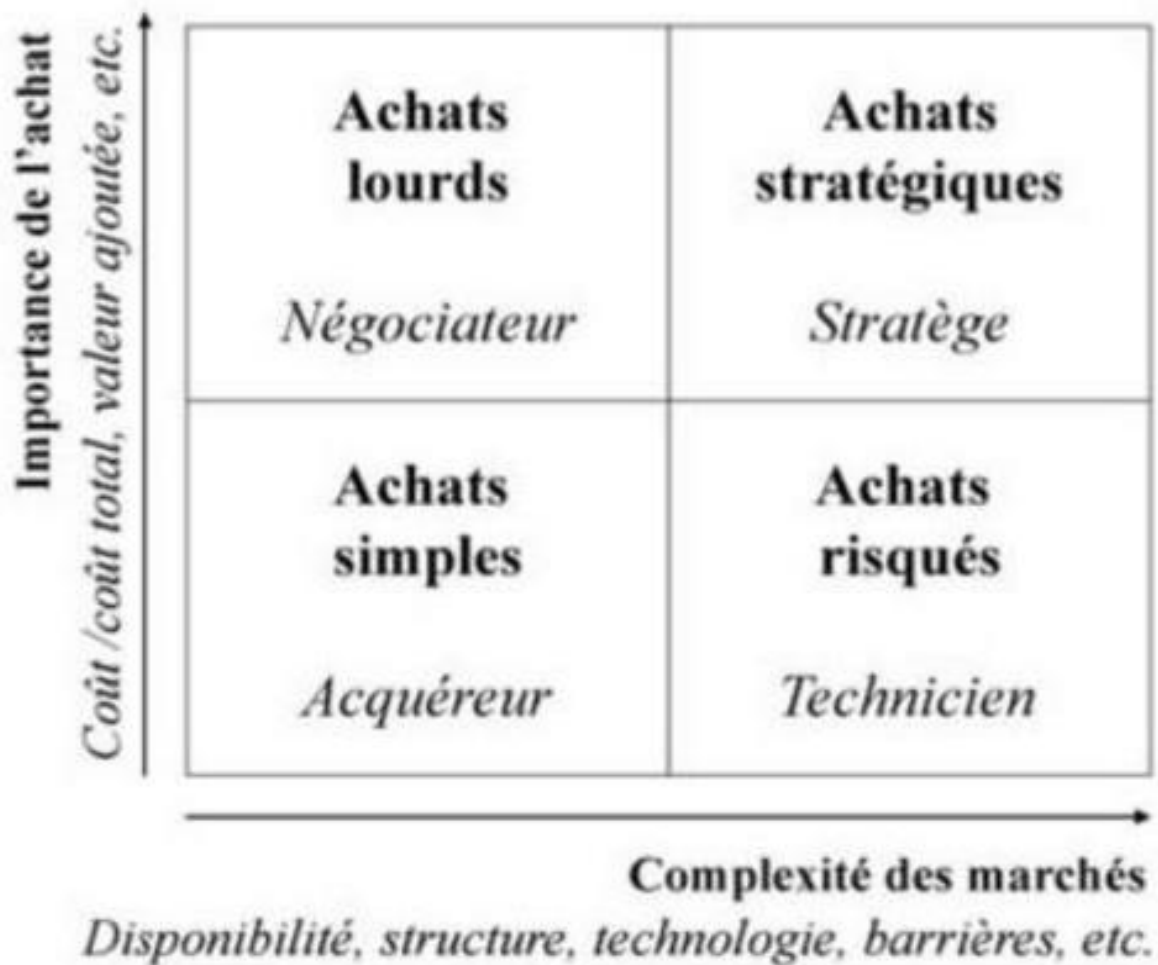


Source : Rogger(P) et Pierre (H), « *Acheteur avec profit* », Édition d'organisation, Paris, 1999, P 24.

2.3.4 La stratégie et la politique d'achat :

Après une analyse des besoins, l'acheteur est en mesure de définir un premier axe stratégique d'achat structuré autour de deux options, la recherche du moindre coût d'une part, et la maîtrise des contraintes internes d'une autre.

Figure N°06 : Matrice des achats



Source : Frédéric Faligot: « Acheteur production et hors-production: vers un même profil de compétences ? », mémoire de fin de stage pour l'obtention du diplôme de master en management, BEM (Kedge), Bordeaux, 2014, P 34.

La première sélection concerne particulièrement les familles de produits considérés comme "Achats simples" et "Achats lourds" de la matrice des achats.

Cette famille d'achat nécessite une standardisation des produits ainsi qu'une réduction du nombre de fournisseurs, la mise en concurrence ou le regroupement des achats dans le cas d'une décentralisation des sites.

La maîtrise des contraintes est une démarche réservée aux "Achats stratégiques" et aux "Achats risqués". Dans ce cas, la focalisation sur la qualité ou la sécurité d'approvisionnement est préconisée.

Pour les "achats risqués", les spécialistes recommandent diverses interventions tel que la modification du cahier des charges, l'homologation de certains fournisseurs ou la recherche de produits de substitution.

Concernant les "achats stratégiques", des partenariats, avec un ou plusieurs fournisseurs, est envisageable.

Un des auteurs (R.PERROTIN), propose ainsi de réserver les partenariats à un contexte caractérisé par une rude concurrence et une forte puissance à l'achat.

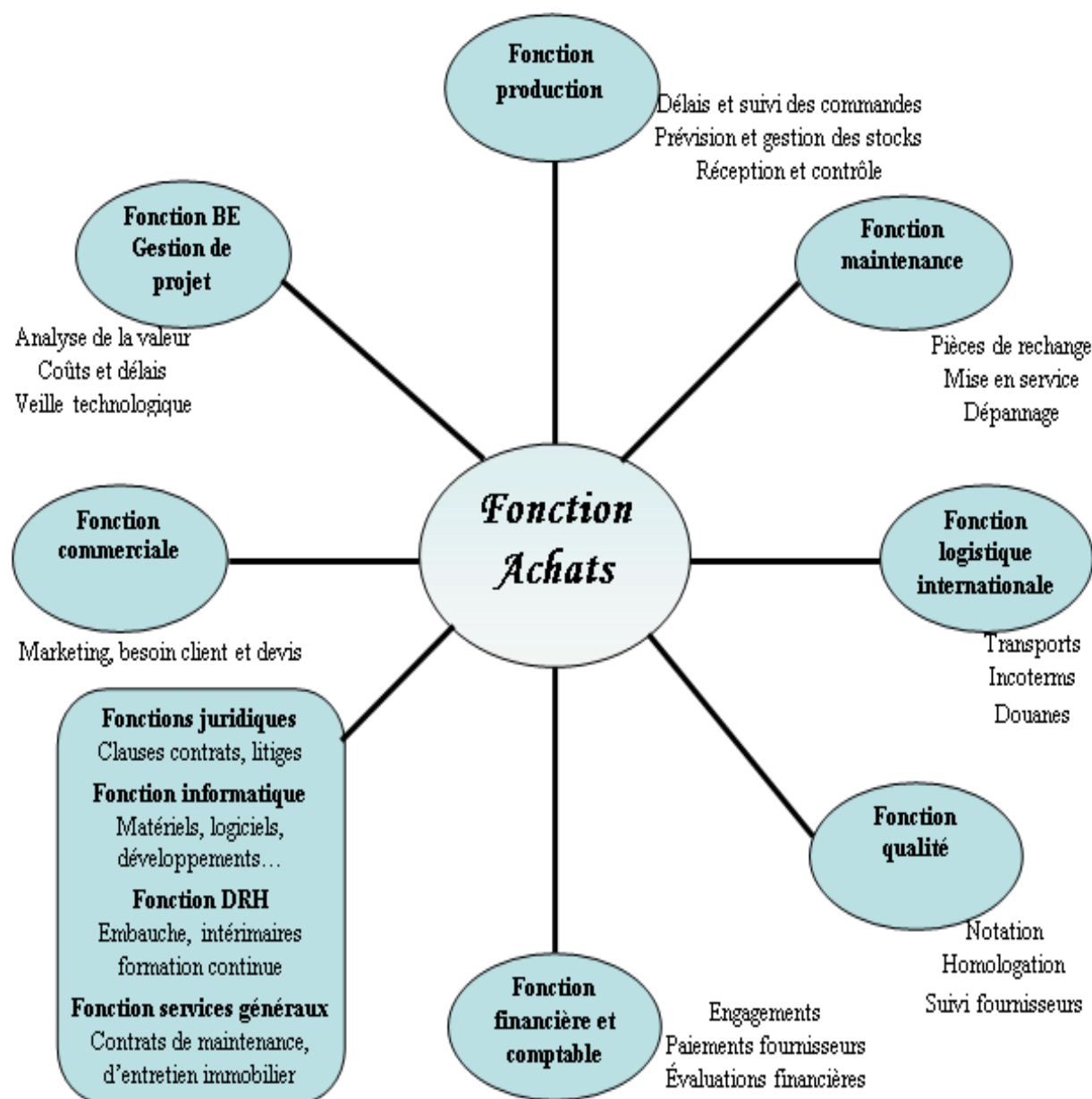
Entre autre, Une politique Achats se tournera :

- En processus d'acquisitions pour les entreprises économiques très concurrentielles,
- En règlementations des marchés publics pour les organismes publics et les entreprises relevant du secteur public,
- En division des achats en familles homogènes relativement aux métiers de l'entreprise,
- En standardisation des achats,
- En standardisation de l'expression des besoins pour une famille homogène d'acquisitions.

2.3.5 Interfaces entre les achats et les autres fonctions :

Quels que soient le métier et l'organisation générale de l'entreprise, la fonction Achats doit maîtriser les interfaces qui la lient avec les autres fonctions et services.

Figure N°07 : Interfaces entre les achats et les autres fonctions



Source : PERSON (Helene) : Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI, édition Maxima, 2000, P 15.

Section 03 : le processus d'achat par un appel d'offre :

3.1 Le processus d'achat :

Suivant l'importance du produit/service à acheter, l'acte d'achat est de nature différente. Une méthode d'achat est propre à chaque catégorie de biens ou services à acquérir.

La démarche du processus d'achat permet d'acheter le produit ou le service correspondant le mieux aux besoins de l'entreprise aux conditions optimales du marché. Cela signifie acheter le bon produit/service à un meilleur prix.

Nous allons essayer de citer quelques définitions du processus achat :

Selon **HELENE**, le processus d'achat est défini comme suit :

« Le processus d'achat consiste à mettre les fournisseurs en concurrence. Il ne peut s'appliquer que sur des marchés concurrentiels où le pouvoir d'achat et la relation de partenariat avec le fournisseur sont les deux critères qui permettent d'obtenir des conditions d'achat satisfaisantes »¹.

C'est ainsi que **FUNNEL Buying** le définit comme étant :

« Séquence des opérations mentales et physiques conduisant un client à choisir et à acheter un produit. On distingue quatre étapes dans un processus étendu : la reconnaissance du problème, la recherche d'information, la décision après évaluation des alternatives et l'évaluation après achat. »².

3.1.1 Les acteurs du processus d'achat :

D'une manière générale, on observe dans le processus achat que les intervenants peuvent être regroupés en cinq catégories ³ :

➤ **Catégories des utilisateurs:**

Ceux qui utilisent le produit ou service acheté, ils connaissent bien les besoins de l'entreprise comme ils peuvent évaluer les performances des acquisitions.

➤ **Catégories des prescripteurs:**

Qui ne sont pas toujours les utilisateurs eux même (bureau des méthodes ; service organisation), ils influencent sur la décision en définissant la nature des produits à acheter, il peut s'agir d'experts interne ou externe a l'entreprise.

¹ HELENE (Person), op.cit, p.300.

² Mercator, « *Marketing et management* » 11^e édition, p. 167.

³ KOTLER (P) et DUBOIS (B), *marketing management 10 édition*, édition PUBLI union, 10^{eme} édition, 2001, p.227-228.

➤ **Catégories des acheteurs:**

Ils ont la responsabilité formelle de la négociation des conditions d'achat. Ils donnent leurs avis sur les spécifications mais interviennent surtout dans la conclusion du contrat commercial et la sélection des fournisseurs.

➤ **Catégories des décideurs:**

Directeurs généraux, financiers. Il ressort que plus la décision d'achat est élevée, plus le niveau hiérarchique s'élève.

➤ **Catégories des filtres:**

Opèrent un contrôle sur la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise ou entre l'entreprise et le milieu extérieur. Il peut s'agir du secrétariat qui empêche volontairement ou non le contrat entre un fournisseur et un décideur.

3.1.1.1 Les déterminants majeurs du processus d'achat :

Il y a différents facteurs qui peuvent d'avantage aider le responsable des achats à faire son choix pour des produits proposés similaires ou d'une légère différence. On peut les regrouper en cinq catégories ¹:

a. Catégorie des variables environnementales :

Les plus importants sont le niveau de la demande, la conjoncture économique, le taux d'intérêt, le progrès technologique, le contexte politico. Administratif, l'évolution de la concurrence et de la sensibilité de l'opinion publique à la responsabilité sociale et environnement de l'entreprise.

b. Catégorie des variables organisationnelles :

Chaque entreprise fixe ses propres objectifs, politique, procédures, structures, et système qui définissent le champ de ses activités. Certaines tendances se sont font jour au fil du temps dans ce domaine :

b.1 Des services achat de plus en plus sophistiqués :

Plusieurs entreprises ont pris conscience de l'importance de ce service sous l'effet de l'inflation et des pénuries de matières premières ce qui a fait élever au rang de directeur celui qui n'était qu'un simple chef de service.

¹ KOTLER (P) et DUBOIS (B), op.cit., p.229.

b.2 Des rôles plurifonctionnels :

Dans les nouvelles entreprises l'acheteur a multiples rôles, tels que les rôles stratégiques et techniques. Il est cependant impliqué d'avenage à la stratégie d'achat.

b.3 L'achat centralisé :

Le siège identifie les besoins globaux et les prend en charge afin de bénéficier d'effet de volume. Les divisions sont parfois libres de s'approvisionner ailleurs.

b.4 La décentralisation des achats secondaires :

En même temps qu'elle centralise leurs grosses commandes, beaucoup d'entreprise délèguent à leurs employés les achats de petites fournitures. Il s'ensuit souvent une meilleure gestion des coûts et une plus grande rapidité des opérations.

b.5 L'achat sur net (l'approvisionnement électronique) :

On peut faire des achats des fournitures et équipement industriels, comme on peut gérer les appels d'offre, négocier les contrats et enregistrer les commandes de manière électronique. Il est meilleur à l'entreprise de créer des liens intranet, et extra net, qui la relie à ces fournisseurs.

b.6 Les contrats à long terme :

Des contrats d'approvisionnement à long terme mettent en place des systèmes **EDI** (Electric Data Interface), pour intensifier les échanges d'informations avec les fournisseurs et mettre en place des procédures de commandes informatisées.

b.7 Une évaluation plus poussée des performances à l'achat :

L'entreprise évalue et rémunère ses acheteurs selon les performances réalisées. Il s'ensuit une pression accrue sur les vendeurs, pour obtenir toujours de meilleures conditions.

b.8 L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement :

Les acheteurs collaborent de plus souvent avec les responsables des autres services, dont le marketing, en vue des matières premières jusqu'à la livraison, en temps et en heures du produit fini, aux utilisateurs finaux.

9. b La production à flux tendu :

C'est un système de production qui permet aux entreprises de fabriquer une plus grande variété de produits, à moindre coût, et en moins de temps. L'un des éléments d'un tel système est la production **JT** « juste à temps ».

c. Les variables interpersonnelles :

L'implication d'interaction de plusieurs personnes à l'autorité, au statut, à la capacité d'empathie et à la force de persuasion variable, pour anticiper le fonctionnement des relations interpersonnelles.

d. Catégories des variables individuelles :

Chaque participant au centre d'achat a ses propres perceptions relatives aux caractéristiques des produits et fournisseurs. Des facteurs tels que l'âge, le revenu, le niveau d'éducation, les responsabilités professionnelles, la personnalité et l'attitude à l'égard du risque ne sont pas sans impact sur la façon d'acheter. Il existe ainsi des acheteurs « nouvelles vagues » fondant leurs décisions sur des analyses informatisées et des acheteurs « de la vieille école » rompus à la négociation.

e. Catégories des facteurs culturels :

Chaque entreprise choisit son propre processus d'achat selon les habitudes et culture de consommation de ses clients, cette culture varie d'une société à une autre, elle est influencée par le niveau social, les traditions et la religion.

3.1.2 Les étapes du processus d'achat :

Les étapes du processus d'achat intervenant préalablement à l'achat effectif des biens et services recouvrent la reconnaissance du besoin, la recherche d'informations et l'évaluation des alternatives. Ces phases sont discutées dans les développements qui suivent.

a. L'expression des besoins :

Le rôle de l'acheteur à ce niveau consiste à aider le demandeur (utilisateur) de l'entreprise à définir précisément son besoin. Ceci donne lieu à une discussion en interne car l'utilisateur et l'acheteur ont les mêmes préoccupations, mais dans un ordre différent. Pour l'acheteur, la priorité est d'obtenir le meilleur prix compte tenu du niveau de qualité et du produit/service demandé alors que pour l'utilisateur c'est l'inverse.

La confrontation de ces deux points de vue permet de définir le besoin au plus juste en évitant à la fois la sous qualité et la sur qualité qui va permettre de faire des économies.

Selon **Philippe Petit**¹, cette expression de besoins est réalisée à partir d'un « quatuor » indissociable :

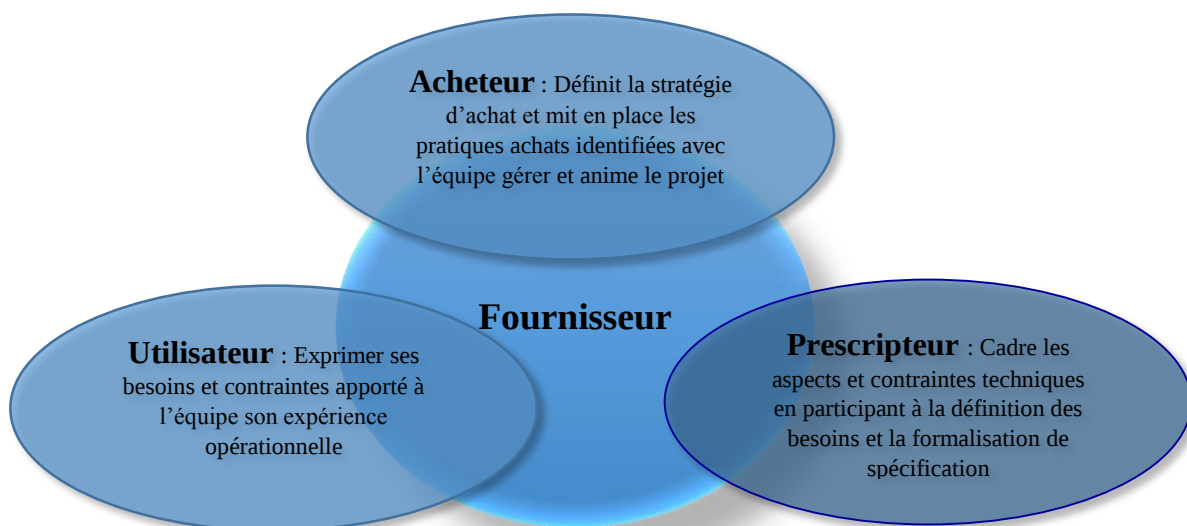
- L'utilisateur pour son expérience terrain,
- Le prescripteur pour sa connaissance technique,
- Le fournisseur pour son offre,
- L'acheteur par sa volonté d'assurer l'équilibre entre les exigences et les coûts.

L'acheteur, toujours à l'épicentre de ce groupe, assure un subtil équilibre entre les parties prenantes :

- En interne, il définit avec son interlocuteur les besoins de l'entreprise,
- En externe, il cherche et traite avec les fournisseurs qui répondent le mieux à ces besoins :

Ce qui peut se résumer selon le schéma suivant :

Figure N°08: Les parties prenantes dans l'expression du besoin



Source : Réalisé par nous-même.

¹ Philippe (P), « *Toute la fonction achats* », édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2012, p18.

b. Le cahier des charges :

Le cahier des charges est la meilleure forme pour aboutir à l'expression du besoin puisqu'il permet de connaître les tenants et aboutissant d'une affaire, la connaître dans toutes ses spécificités, ses implications dans le détail.

C'est l'instrument qui permet à l'acheteur de faire la prospection, la négociation et l'évaluation pour bâtir le contrat avec le fournisseur.

Le cahier de charges doit se situer entre deux limites :

- Il doit être suffisamment clair et explicite pour que le besoin puisse être identifié par les fournisseurs sans équivoque possible
- Il ne doit 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 plus apte en connaissance des produits/services que le client dans son métier, il peut donc proposer des offres plus adaptées aux besoins du client.

c. La recherche de fournisseurs :

La recherche des fournisseurs est une des qualifications première de tout acheteur efficace. A cette étape du processus achats, deux hypothèses sont faisables. Dans la première, les fournisseurs pouvant répondre aux besoins font déjà partie du panel de l'entreprise. Dans ce cas, ils sont évalués et les risques sont maîtrisés. Dans la seconde hypothèse le besoin a évolué et il faut rechercher de nouveaux fournisseurs. Dans ce cas, il faut employer des méthodes de Sourcing et d'homologation des nouveaux fournisseurs.

Les principales sources d'information selon **H. Pearson** sont la presse, les salons et les manifestations et enfin les rencontres fournisseurs. **Mr LEENDERS, H.E. FEARONET** et **J. NOLLET** identifient d'autres sources ; notamment les catalogues, les répertoires commerciaux, les représentants et Internet¹.

L'acheteur ainsi que toutes les autres personnes impliquées dans la recherche du leur bon fournisseur, concentreront leur efforts sur un nombre de plus en plus limité et pertinent de fournisseurs.

¹ LEENDERS .M.R « la gestion des approvisionnements et des matières », édition Gaetan, Morin, 1998, P P 158-161.

d. Analyse et évaluation des propositions :

L'analyse et l'évaluation des propositions variables permettent d'influer, sur la décision d'achat, et non pas uniquement le prix. Une réflexion préalable sur les critères d'achat que l'Entreprise doit retenir : contribution technique, niveau de service, etc.

Cela suppose également une analyse du coût global doit être prise dans un sens extensif et non pas réduite au prix auquel on ajuste des frais et des coûts d'acquisition (formation, documentation,...)

On doit prendre en compte des conséquences de l'achat sur le rendement, la maintenabilité, la durée de vie, l'écart sans valeur-rebut- et tout autre conséquence affectant le coût des unités produites et non pas uniquement le coût des produits achetés.

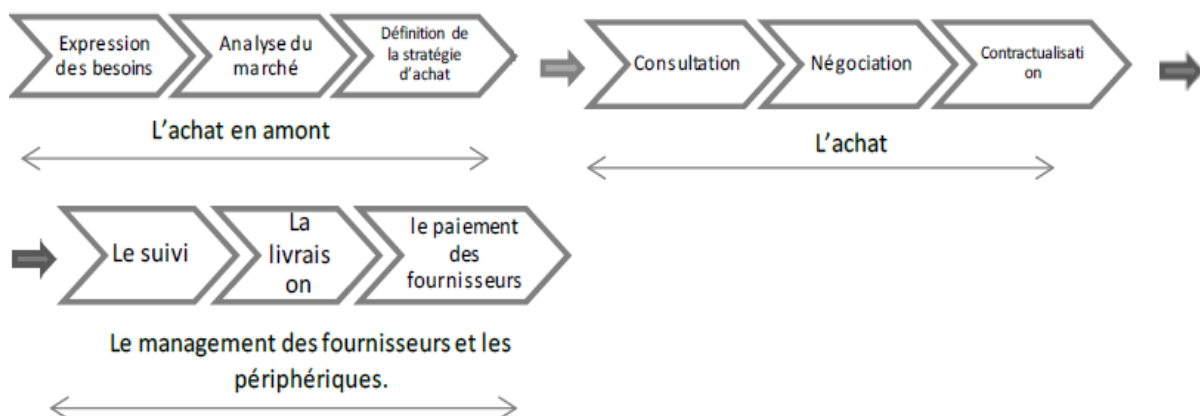
e. Sélection et évaluation du fournisseur :

Compte tenu de ce qui précède, l'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'impose.

L'appréciation d'un fournisseur passera par l'établissement d'une démarche d'évaluation longue et lourde, mais stratégique.

Une autre conséquence de tout ce qui précède est l'élargissement du champ de décision, car la négociation du prix n'est qu'un élément parmi d'autres.

Figure N°09 : Processus d'achat



Source : PERROTIN Roger, SOULET DE BRUGIERE François, PASERO Jean-Jacques(2007), *Le manuel des achats : Processus-Management-Audit*, Editions d'organisation, Paris, P 59.

3.2 présentation du processus d'appel offre :

Il sera question dans cette partie de donner les différentes formes d'appel d'offres et de décrire les différentes étapes du processus d'appel d'offres. Pour y arriver, nous commencerons par donner quelques définitions de l'appel d'offres ainsi que son objectif principal.

3.2.1 Définitions et objectifs de l'appel d'offres :

3.2.1.1 Définitions de l'appel d'offres :

« L'appel d'offres est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché au soumissionnaire présentant l'offre jugée la plus favorable. »¹.

L'**AO** consiste en général dans les organisations; en une consultation de fournisseurs, une demande de prix, de cotations ou de devis. Selon **Caverivière** :

« L'appel d'offres consiste à demander par écrit (courrier postal ou électronique, télécopie) ou via des outils d'e-sourcing, à des fournisseurs sélectionnés, les conditions auxquelles ils peuvent satisfaire le besoin qui leur est communiqué »²

D'après Clément, « l'appel d'offres est une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation (cahier des charges) et de son besoin (produit ou service). Pour ces deux, l'appel d'offres est une procédure par laquelle une entité fait appel à la concurrence en vue de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse ». ³

3.2.1.2 Objectifs de l'appel d'offres :

L'appel d'offre permet de décrire un ensemble d'attentes de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de performance de la fonction achat. ⁴

L'appel d'offre a pour objectif d'obtenir les biens et services qui répondent le mieux au besoin et au prix le plus avantageux (au sens global).

Par ailleurs les objectifs les plus exhaustifs de l'appel d'offres sont :

- garantir le libre accès à la commande publique ;

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 58, 28 Chaoual 1431 octobre 2010, p8.

² CAVERIVIERE PATRICK, « *Le guide l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat* », Editions démos, 2007, Paris, p55.

³ Clément, Jean-Marie, « Précis de droit hospitalier, Les Etudes Hospitalières », 2008 Editions Bordeaux, PP, 115-116.

⁴ PETIT Philippe, « *Toute la fonction Achat* », Editions DUNOD, 2008, Paris, P220.

- rechercher l'optimisation de la dépense publique ;
- procéder à l'acquisition de biens et services dans les meilleures conditions de prix et de qualité ;
- garantir l'égalité de traitement entre les fournisseurs

3.2.2 Typologie des appels d'offres :

Il existe principalement deux grands types d'appel d'offres: l'appel d'offres ouvert et l'appel d'offres restreint. L'appel est dit ouvert lorsque tout candidat peut remettre une offre, et restreint lorsque seuls peuvent remettre une offre les candidats qui y ont été directement invités par l'Autorité Contractante.

- **L'appel d'offres ouvert:**

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.

- **L'appel d'offres restreint :**

L'appel d'offres restreint est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, peuvent soumissionner.

- **La consultation sélective :**

La consultation sélective est la procédure selon laquelle les candidats autorisés à soumissionner sont ceux qui sont spécifiquement invités à le faire après présélection.

- **L'adjudication :**

L'adjudication est la procédure selon laquelle le marché est attribué au soumissionnaire le moins disant. Elle porte sur des opérations simples de type courant et ne concerne que les entreprises de droit algérien.

- **Le concours :**

Le concours est la procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers.¹

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, op.cit., p8.

3.2.3 Les étapes du processus d'appel d'offres :

L'appel d'offres est devenu en quelques années une pratique courante de tous les processus d'achat dans le monde. Il traduit le poids des directions des achats et l'intensité de la concurrence. La finalité du processus est de permettre le choix, au meilleur coût et dans le respect de la législation, du fournisseur dont l'offre est la plus adaptée aux besoins explicites de l'entreprise,

Notamment le processus d'appel d'offre est composé de cinq étapes : la présélection des fournisseurs, la réalisation du dossier d'AO, la publication du dossier, la réception et conservation des offres et enfin le dépouillement/examen et attribution du marché.

✓ **La Présélection des Fournisseurs :**

L'objectif de la présélection est de repérer dans le «panel fournisseurs et prestataires», ceux qui paraissent les mieux à même de répondre aux critères prérequis pour l'achat à réaliser. L'acheteur peut faire appel aux fournisseurs récurrents mais pour une meilleure mise en concurrence il doit solliciter d'autres entreprises.

Selon **Bruel**¹, pour sa part, décrit la présélection fournisseurs comme une étape nécessaire essentiellement pour des raisons de coût, puisque le coût varie de façon exponentielle avec le nombre de fournisseurs à évaluer.

✓ **Préparation du dossier d'appel d'offres :**

Dans le dossier d'AO, l'acheteur réunit toutes les informations à transmettre aux fournisseurs présélectionnés qui sont pour l'essentiel les éléments récapitulant le besoin. Selon **Roux**² et **Malm**³, un appel d'offres respectant les règles de l'art est composé de : la lettre d'envoi (lettre d'introduction), la réquisition (sommaire du dossier), l'objet de l'appel d'offre, les spécifications générales, les spécifications particulières, la fiche de renseignement fournisseur, le cadre de réponse, le calendrier, les conditions commerciales, les clauses juridiques.

✓ **Publication du dossier d'appel d'offres :**

A cette étape une différence existe selon que l'appel d'offre est ouvert ou restreint. Dans le cadre d'un AO restreint les dossiers d'appel d'offres sont envoyés aux

¹ BRUEL Olivier, MENAGE Pascal, « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », 3ème édition, 2008, Edition DUNOD, Paris, p102.

² ROUX Michel, « *Appel d'offre : rédiger-répondre- analyser* », Editions d'organisation, 2007, Paris, p16.

³ MALM Brice, « *Fonction Achats : Méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur* », EMS Editions, Paris, 2010, p71.

fournisseurs. Mais pour l'AO ouvert un avis d'appel d'offres est publié puis les fournisseurs intéressés passeront récupérer le dossier d'appel d'offres.

✓ Réception et conservation des offres

La réception et la conservation des offres des candidats est une étape importante exposée à des risques qui peuvent influencer le libre jeu de la concurrence si elle n'est pas effectuée dans la transparence.

Selon **Alonso**¹, doivent être privilégiés les moyens permettant de déterminer de façon certaine la date et l'heure de réception des offres mais aussi garantir la confidentialité.

✓ Le dépouillement :

Lors de cette étape cruciale doivent être effectués : la cotation des critères définis dans le dossier d'AO, l'élaboration de la grille de dépouillement des offres, la comparaison des offres. Dans un souci d'objectivité, le service achat doit sélectionner les fournisseurs sur la base d'une analyse multicritères. Pour cela, des critères sont définis puis pondérés selon l'importance relative pour l'entreprise afin qu'un score soit attribué au fournisseur pour le choix final.

Toutefois, les critères et leurs poids relatifs varieront selon le type d'achat et seront renouvelés à chaque nouvel achat. En revanche pour des achats répétitifs, ils peuvent être maintenus plus longtemps. Et ce choix des critères et leur pondération doivent être établis en concertation avec le client final.

La méthode la plus répandue pour réussir un dépouillement est la notation pondérée de chaque critère, les critères sont rassemblés suivant sept (7) domaines.

Le tableau ci-dessous recense les critères de dépouillement :

Tableau N°02 : Critères de dépouillement

Domaines	Critères spécifiques à l'affaire
Stratégique et organisationnel	• Interlocuteurs ou équipe projet mobilisé. • Disponibilité. • Communication (langue, documents, système d'information dédié...).

¹ ALONSO Antoine, LEGOUGE Dominique, « Guide de la nomenclature des achats publics », ESF éditeur, 2002, Paris, p29.

	• Compréhension du contexte de la demande.
Economie	• Niveau de prix ou tarifs. • Qualité de la décomposition. • Investissement prise en compte • Productivité. • Coût total.
Commercial	• Clarté de la production. • Force de proposition. • Service associés • Garantie. • Assistance-service après-vente.
Technique	• Respect du cahier des charges. • Livrables proposés. • Reformulation de la demande-suggestions. • Pertinence des questions posées. • Innovation. • Savoir-faire (méthodologie ou technologie) envisagés. • Intervenants proposée. • Expériences antérieures similaires. • Maintien à niveau, voire évolution dans le temps des produits et des intervenants.
Qualité	• Référentiels et garanties donnés. • Descriptif des modes opératoires. • Assurance qualité ou contrôle. • Traçabilité.
Logistique	• Délais, jalonnement proposé. • Conditionnement. • Transport.
Juridique	• Confidentialité : moyen mis en œuvre pour l'assurer.

	• Engagements de résultats. • Recours à la sous-traitance. • Responsabilités-incoterms. • Assurances. • Propriété intellectuelle.
--	---

Source : SOW (Aboubakry Sadikh): Audit du processus achat par appel d'offres : CAS CHNU FANN, Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion, Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), Sénégal, Octobre 2012, P P.21-22.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence la chaîne logistique comme facteur majeur de la compétitivité des entreprises. Tant pour la maîtrise des coûts que pour celle des niveaux de services.

Plus encore ce chapitre nous a montré qu'à partir de l'ouverture des marchés, du développement des infrastructures, l'importance de nouvelles possibilités en matière d'échange de données conduisent un nombre croissant d'entreprises à définir leur activité en termes de flux matières et informationnels. La chaîne logistique doit aussi intégrer les processus d'achat dans un système global, cohérent et efficace.

Enfin, ce chapitre nous a donné l'occasion de faire ressortir le besoin de l'organisation d'assurer le pilotage optimal de sa chaîne logistique, en répondant à un besoin d'organisation dans le cadre d'un large éventail de techniques liées à l'exploitation de cette dernière.

Nous nous proposons dans le chapitre suivant, les différents modes de passation des marchés publics afin de clarifier les processus de sélection des fournisseurs national ou international.

Chapitre 2:
***La sélection des
fournisseurs et les modes de
passation des marchés
publics***

Introduction du chapitre :

Pour réussir l'acquisition de fournitures, la réalisation de travaux, la prestation de services, la réalisation d'étude et services de conseil au sein des entreprises publiques, on doit satisfaire au moins trois exigences fondamentales à savoir, la qualité, le délai d'acquisition et les coûts.

C'est pourquoi l'expression de besoin revêt une importance capitale et que la satisfaction de ce besoin est encadrée par des dispositions techniques et commerciales strictes ainsi que par un encadrement juridique aussi précis que possible. C'est là tout l'enjeu des marchés publics notamment par appel à la concurrence, ce qui exige l'élaboration d'un dossier d'appel d'offres pertinent qui ne se limite pas à une bonne expression mais purement techniciste d'un besoin.

Des cas de difficultés peuvent apparaître lors de l'exécution d'un contrat avec des fournisseurs si d'autres aspects du dossier d'appel d'offres n'auront pas été suffisamment performants.

La présentation générale des marchés fera l'objet de la première section, pour ensuite s'intéresser en deuxième section au mode de passation des marchés publics.

La troisième et dernière section s'intitulera la sélection et l'évaluation des fournisseurs qui visera à atteindre notre objectif de recherche.

Section 01 : Présentation générale des marchés.

Dans une vision stratégique du marketing il est indispensable pour l'entreprise d'analyser son marché, c'est à dire ses consommateurs, non seulement à un moment donné mais aussi à long terme afin de pouvoir faire des prévisions et de prendre des décisions stratégiques. Les études de marché sont donc une source importante d'info pour le gestionnaire et permettront à l'entreprise de concevoir, orienter et de faire évoluer les stratégies de commercialisation de ses produits. Ainsi la description générale du marché et son environnement est un type d'étude de marché relativement peu fréquent mais qui doit constituer un préalable à des études plus approfondies. Ce type d'étude comporte 4 étapes :

- La définition du marché
- L'inventaire des publics importants (consommateurs, utilisateurs, concurrents, Fournisseurs)
- L'évaluation globale de la taille et de la structure d'évolution du marché (CA, parts de marché, parts de marché relatives)
- L'analyse des éléments de l'environnement démographique, économique, socioculturel, juridique et technologique du marché.

1.1 Définitions et fondement du marché :

1.1.1 Définitions :

Pour le marketing, le marché c'est essentiellement la demande, c'est-à-dire les consommateurs et il l'élargie à la demande potentielle, c'est-à-dire aux non consommateurs relatifs qui sont susceptibles d'acheter le produit ou au contraire réduit la demande à la clientèle qui consomme ou utilise déjà le produit.

A l'origine le terme « marché » décrivait le lieu de rencontre entre acheteur et vendeur, pour procéder à l'échange de leurs biens.

Quant à elles, les théories économiques parlent du marché en faisant référence à l'ensemble des vendeurs et acheteurs concerné par l'échange d'un produit ou d'un service donné¹. A son tour, le marketing réserve au terme « marché » quelques définitions qui méritent d'être prises en compte :

¹ Jean-Jacques LAMBIN & Cie, « *Marketing stratégique et opérationnel* », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005, P 30

- Le marché est selon **Philippe KOTLER et Cie**¹, l'ensemble des clients ayant un pouvoir et un vouloir d'achat, concerné par l'échange d'un bien donné.
- Pour sa part, **LENDREVIE LINDON**² définit le marché comme étant l'ensemble des publics susceptible d'exercer une influence sur les ventes d'un produit.

La taille du marché se mesure au nombre des personnes qui³ :

- Eprouvent un désir pour les produits.
- Ont un pouvoir d'achat pour l'acquérir.
- Ont la volonté d'échanger leur pouvoir d'achat pour obtenir ces produits ;

On peut définir le marché de façon globale comme étant l'ensemble d'individus ou d'organisations qui achètent ou pourraient acheter un certain type de produits ou de services. Ils sont donc susceptibles d'exercer une influence sur les ventes d'un produit.

Tous les produits ou comportements avec lesquels une entreprise est en concurrence directe ou indirecte.

1.1.2 Les différentes approches du marché :

a- L'approche par l'offre :

Déterminer les entreprises ou les producteurs qui appartiennent au marché et qui sont en concurrence

1ère distinction :

- Marché non concentré, fragmenté ou atomisé : il existe une forte concurrence entre beaucoup d'entreprises qui proposent le même produit ou service, il existe de nombreuses marques qui se partagent le marché et dont la part de marché respective est faible. Ex : les pâtes, les gâteaux, les vêtements
- Marché concentré : quelques entreprises se partagent le marché et qui proposent le même produit ou service, c'est l'oligopole et le marché est dominé par quelques marques qui se partagent le marché et dont la part de marché respective est élevée. Ex : le marché de l'automobile, la téléphonie mobile, l'informatique
- Marché très concentré : il n'existe qu'une entreprise proposant un produit ou service, le marché est dominé par une marque, situation de monopole ;

¹ Philippe KOTLER & Cie, « *Marketing Management* », 12^{ème} édition, Nouveau Horizon, Paris, 2006, P 39.

² Lendrevi LINDON, « *Mercator* », Dalloz, 2001, P 39.

³ GAKWADI KUBWINAMA, « *Extension des marchés comme condition de l'industrialisation de l'Afrique tropicale* », PUZ, Kinshasa, 1978, P 8.

2ème distinction :

- Marché ouvert : marché qui n'est pas structuré, où les barrières à l'entrée sont faibles, il est donc facile d'y entrer. Ex : marché du commerce électronique. Un marché est toujours ouvert au départ et se ferme progressivement
- Marché fermé : c'est un marché structuré, les concurrents sont solidement installés et il existe de multiples barrières à l'entrée (technologique, financière ...). Ex : marché des téléviseurs plasma LCD., marché des grandes surfaces ;

b- L'approche par la demande :

- Les non-consommateurs relatifs :

En plus des acheteurs actuels du produit au niveau du marché, il y a les consommateurs potentiels du produit qui sont en particulier les non-consommateurs relatifs, c'est-à-dire des non-consommateurs temporaires du produit et qui de ce fait sont sensibles aux incitants commerciaux (actions commerciales comme baisse des prix). Le marché potentiel est non seulement formé par les non consommateurs relatifs, mais aussi par les consommateurs actuels des marques concurrentes.

- Les non-consommateurs absolus :

Ils ne veulent pas, ne peuvent pas consommer définitivement un produit pour des raisons physiques, morales ou religieuses.

c- Les autres approches :

- Par rapport à un type de produit donné :

Considérer que le marché d'un produit, c'est effectivement la matérialisation d'un volume de vente qui provient de la rencontre entre l'offre et la demande. Il existe donc autant de marché que de produits différents. Par exemple le marché de l'habillement, l'automobile, l'informatique constituent autant de marchés différents.

- Par rapport à un lieu géographique donné :

C'est répartir la demande par lieu géographique. Exemple le marché breton de l'alcool ou le marché français de l'automobile

- Par rapport à une période de temps :

On définit l'évolution du marché actuel et potentiel par la détermination du marché prévisionnel. Exemple : le marché de l'automobile dans cinq ans¹.

1.1.3 Les relations entre les marchés :

a- Relations horizontales :

- Le marché des produits de substitution

Ce sont des produits différents satisfaisant le même besoin que le produit de base, comme le DVD par rapport au CD-Rom

- Le marché des produits complémentaires

Ce sont des produits qui permettent de satisfaire des besoins différents mais complémentaires par rapport au produit principal.

b- Relations verticales :

Toute entreprise est en relation avec des marchés amont et des marchés aval :

- Marché amont

Toute entreprise est en relation avec ses fournisseurs ou même de capitaux. Ex : les achats de matières premières, de produits semi-finis, le marché des capitaux.

La relation entre les entreprises et les fournisseurs est fondamentale car ils déterminent la qualité des produits en fonction de la confiance ou de l'opposition qu'il existera entre les deux. Ex : le Concorde

- Marché aval

Est constitué de plusieurs types d'intervenants :

- La clientèle d'entreprise est constituée par deux types d'intervenants ;
- Les consommateurs, utilisateurs ou usagers des produits (soit individus, soit ménages, soit entreprises, soit animaux) ;
- Les acheteurs peuvent soit se confondre avec les consommateurs (ex : marché des cigarettes, marché alimentaire) soit se distinguer des consommateurs (consoles vidéo, l'alimentation pour animaux) ;
- Les influenceurs, toute personne pouvant nous influencer dans la décision d'achat (leader d'opinion) ;

¹ AZIROU (Mounir) : l'importance de l'achat et approvisionnement au sein de l'entreprise, mémoire de fin de stage pour l'obtention du diplôme de technicien supérieur, institut nationale spécialisé de la formation et l'enseignement professionnel des pins maritimes, Alger, 2016, P P.5-6.

- Les prescripteurs qui peuvent conseiller l'achat d'un produit (ex : un médecin, le bouche à oreille) ;
- Les distributeurs : chargés de distribuer les produits (grossiste, détaillant, centrales d'achat).Peuvent favoriser ou non la vente d'un produit ;
- Les concurrents : on doit être constamment informé des politiques suivies par la concurrence, lancement de produit, fixation de prix, campagne publicitaire, lieu de distribution... ceci doit nous permettre de connaître, de comprendre et de prévoir leur comportement.

La filière est la réunion des marchés aval et amont autour d'un même produit.

1.1.4 Notion de marché principal, marché support, marché générique :

- Marché principal : L'ensemble des produits semblables au produit étudié et directement en concurrence, il peut être assimilé au marché du produit, exemple : le marché du stylo à bille ou le marché des skis ;
- Marché support : l'ensemble des produits dont la présence est nécessaire à la consommation du produit étudié : le marché du papier pour le stylo à bille ;
- Le marché générique : c'est l'ensemble des produits satisfaisant le même besoin que celui satisfait par le produit étudié : le marché de l'écriture pour le stylo à bille. Le marché des sports de montagne pour le ski (en concurrence avec snowboard)¹.

1.2 Le cycle de vie et les facteurs d'évolution du marché :

1.2.1 Le cycle de vie d'un marché :

Les cycles de vie d'un produit et de son marché ne se confondent pas ; un produit peut être en phase de lacement dans un marché en maturité.

Les produits et le marché ont un cycle de vie qu'on analyse en quatre phases :

- Le lancement ou la naissance.
- Le développement ou la croissance.
- La maturité.
- Et le déclin² ;

Il faut constamment surveiller l'arrivée du marché en phase de maturité et éviter que le marché n'arrive en phase de déclin car il est alors trop tard. Plusieurs facteurs contribuent à identifier un marché en maturité. Premier facteur, la saturation des besoins. L'inélasticité de la

¹ AZIROU (Mounir), Op.cit., P.P.6-7

² Lendrevi LINDON, Op.cit., P.52.

demande par rapport au prix, la surcapacité de production, l'apparition de produits de substitution, la maturité technologique, la sophistication des consommateurs qui ont de nouvelles exigences plus élaborées.

Lorsqu'un marché arrive à maturité, les entreprises doivent essayer de relancer la demande par des actions marketing (dépenses publicitaires pour essayer d'accroître les ventes), innovations mineures au niveau des produits, amélioration du packaging, changement de mode de distribution du produit (vente par correspondance, vente par internet).

Notons qu'un marché mature n'est pas pour autant un marché parfaitement stable. La maturité peut être croissante, stable ou déclinante ; Les entreprises se forcent sans cesse de relancer la demande dans le marché mature par des actions marketing diverses :

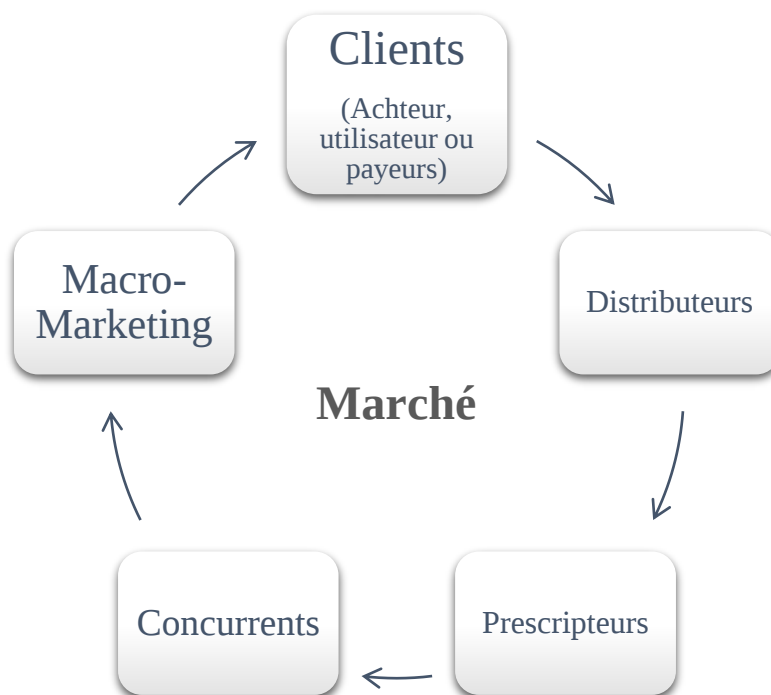
- Investissement publicitaire et promotionnel ;
- Innovation marginale sur la formule des produits ;
- Changement des méthodes de la distribution.

1.2.2 Les acteurs d'un marché :

L'orientation -marché implique que soient pris en compte dans des analyses, tous les acteurs et intervenants qui, de près ou de loin, influencent la décision d'achat du client et qui font partie du marché entendu au sens large.

Dans le cas général, comme la montre la figure ci-dessous, cinq acteurs clés sont à prendre en considération¹ :

Figure N° 10 : les acteurs du marché



Source : Réalisé par nous-même.

a- Clients finals ou directs :

La satisfaction du client final est évidemment le premier objectif qui rejoint celui de marketing traditionnel.

Dans le marché industriel, le client (on parle aussi des clients directs) peut être très éloigné de l'entreprise qui, par exemple, se situerait au début d'une filière industrielle. Toutefois, la satisfaction de ses clients finals éloignés n'en reste pas moins l'objectif de toute l'entreprise ;

¹ Jean-Jacques LAMBIN & Cie, Op.cit., P. 38.

Ainsi, l'idée la plus féconde est de définir un produit offert comme étant une solution aux problèmes du client, ce qui permet d'éviter la présence de la myopie-produits.

b- Client distributeur :

La lutte pour le contrôle de la demande et de l'accès au marché a toujours été un enjeu stratégique majeur pour le fabricant et pour les distributeurs. Les relations fabricant-distributeur sont restées longtemps celles des partenaires ayant des intérêts communs. Depuis la montée en puissance de la grande distribution dans les secteurs des biens de grande consommation, ces relations sont devenues conflictuelles parce que dépendant dès lors du degré de concentration observé dans le secteur. Aujourd'hui, c'est le fabricant, aussi puissant soit-il, qui a davantage besoin, de la grande distribution que l'inverse, même si le développement du marketing direct et du commerce électronique devient une vraie alternative pour le fabricant.

c- Les clients prescripteurs :

Dans des nombreux marchés, en plus des acteurs cités, d'autres individus ou organisations peuvent exercer un rôle très important en conseillant, recommandant ou en prescrivant des marques, des produits aux clients et/ou aux distributeurs.

Une orientation-prescripteur implique que l'entreprise identifie le leader d'opinions et les prescripteurs clés, évalue la nature et l'importance du rôle qu'ils exercent dans le processus de formation de la décision d'achat et mettent au point une stratégie de communication pour les informer, les motiver et pour obtenir leur soutien.

Pour notre cas, les musiciens, comédiens et autres artistes sont des prescripteurs les plus utiles dans la consommation de la bière.

d- La concurrence :

C'est par rapport aux concurrents que l'entreprise définira son avantage concurrentiel sur lequel elle base sa stratégie de développement.

Cet acteur fera l'objet d'une analyse minutieuse dans un des points de ce travail.

e- La macro marketing :

Dans tout marché, des facteurs de l'environnement social, économique, politique, écologique...pèsent sur le développement futur de ce marché, d'où chaque facteur sera analysé.

1.2.3 Les facteurs d'évolution du marché :

a- Les facteurs d'évolution à court et à moyen terme.

Plusieurs facteurs sont à tenir dans l'explication de l'évolution d'un marché. A court terme, nous avons les incitants marketings que **Mc CARTHY** regroupe en 4P et qui sont sous contrôle des entreprises, à savoir : le produit, le prix, la place de distribution et la promotion¹.

Le Produit :

La notion d'action du marketing mixte porte sur le produit qui conditionne, comme première variable, les efforts d'une entreprise. Il peut déclencher chez le consommateur des réactions positives (adoption) ou négatives (refus). Son succès va dépendre des capacités de l'entreprise à le différencier des produits concurrents et à faire en sorte que les réactions positives l'emportent.

Différencier son produit des produits concurrents, c'est miser sur sa qualité ; Dans un contexte commercial concurrentiel, la qualité traduit l'aptitude à proposer un produit qui satisfait aux exigences de sa clientèle, mais aussi qui stimule la confiance des partenaires commerciaux.

Ainsi, les dépenses liées aux innovations des produits et l'amélioration élargissent sa part de marché et alors le marché Globale.

Le Prix :

Le prix est la variable contrôlable de l'action marketing procurant des revenus. Pour fixer ses prix, une entreprise doit prendre en compte des contraintes internes (coûts) et externes (demande et concurrence), parce qu'il est la variable qui conditionne la rentabilité d'un produit et constitue un élément de communication².

Par rapport à la concurrence, les prix constituent un pôle de référence. Pour fixer le prix de ses produits, une entreprise doit se référer à la concurrence tout en sachant que le niveau de prix a une forte influence sur la demande d'un marché. Les consommateurs sont très sensibles à une modification de prix en fonction de leur perception du produit.

¹ Jean-Jacques LAMBIN & Cie, Op.cit., P. 272.

² Bernard PERCONTE, « 50 fiches pour comprendre le Marketing », Bréal, Rome, 2003, P. 72.

La Place :

La distribution peut être définie comme « l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition des consommateurs ou de l'utilisateur »¹.

Les entreprises d'aujourd'hui font des partenariats pour la distribution de leurs produits ; Pour ce, le choix des canaux de distribution devient de plus en plus préoccupant au sein des entreprises. Une entreprise ne doit plus se contenter d'utiliser un certain canal mais aussi doit analyser l'image qu'a ce canal sur ce marché. Ces relations avec des partenaires contribuent également à l'évolution d'un marché Globale.

La Promotion et la Communication :

La promotion est comprise comme une technique visant à influencer les comportements d'un public donné par le biais d'avantages financiers et/ou d'incitations matérielles.

Une opération promotionnelle est souvent portée à la connaissance du public par une campagne publicitaire et permet à un produit d'être proposé à un prix faible que le prix normalement pratiqué.

Retenons que les objectifs de la promotion varient en fonction de la cible à atteindre ; si en direction des consommateurs, elle vise à accroître le nombre d'utilisateurs, en direction de la force de vente elle visera à accroître l'efficacité des vendeurs ou à stimuler le personnel vendeur.

La communication et tous ses outils ont remarquablement propulsés les affaires et par extension l'évolution des marchés.

L'influence de ces facteurs marketing :

Il est important de réaliser que la demande primaire est une fonction de réponse, c'est-à-dire que son niveau dépend à court terme de cette pression marketing sur le marché, à laquelle on ajoute aussi les variations saisonnières qui, elles aussi, peuvent modifier la structure d'un marché².

¹ P.L. Dubois et A. JOLIBERT, cités par Bernard PERCONTE, Op.cit., P. 82.

² Jean-Jacques LAMBIN & Cie, Op.cit., P. 269.

b- Les facteurs d'évolution à long terme.

- le temps (télévision, lave-linge, lave-vaisselle, CD audio), selon la nature du marché et le degré de technicité du marché, le taux de pénétration du marché sera soit progressif. En revanche, pour des produits de consommation courante, taux de pénétration assez rapide ;

- Effet de l'offre.

➤ Effet de substitution (courrier électronique, courrier), croissance très rapide du marché s'il y a des produits de substitution (même si le produit ne marche pas, on peut utiliser le produit substituable : exemple entre lettre classique et e-mail) :

- Innovation créatrice de nouveaux marchés, en général, on considère que l'objectif du marketing est de créer des besoins auxquels les consommateurs n'avaient pas pensé, le marché a créé le besoin de téléphone portable par exemple (ou Internet). L'innovation crée une nouvelle demande ;
- Degré de concurrence et montant des investissements marketing, plus la concurrence est importante, et plus les investissements publicitaires ne devront être importants pour se différencier de la concurrence ;
- Niveau des prix et élasticité de la demande aux prix, la demande est élastique lorsque le volume des ventes varie en fonction du prix et donc dans ce cas la diminution des tarifs peut aider au développement du marché (voyages aérien à bas prix a élargie le marché à un public plus jeune).

➤ Effets de la macro environnement :

- Environnement technologique = technologies utilisées dans le secteur d'activité, on doit étudier l'évolution de ses technologies. Effet direct sur la production et la commercialisation des entreprises (chaînes automobiles de plus en plus automatisées) ;
- Environnement institutionnel = ensemble des institutions publiques des lois et des règlements qui peuvent agir sur le marché (ex = la loi Evin pour le sponsoring) ;
- Environnement démographique, économique et social = étudier la taille, la structure par âges, la structure socio professionnelle, le niveau d'instruction et le niveau de revenu de l'ensemble de la population concernée ;
- Environnement culturel permet de définir l'ensemble des intervenants sur le marché, influencés par la culture, c'est-à-dire un ensemble de règles, de coutumes, de croyances, de valeurs...¹.

¹ AZIROU (Mounir), Op.cit., P.P.10-11.

1.3 Etude de la concurrence :

Il ne suffit pas de comprendre aujourd'hui les clients ; Il est également impérieux d'analyser les comportements de ses concurrents. La concurrence s'intensifie d'année en année. Elle émane désormais de toutes sortes d'acteurs.

1.3.1 Les forces concurrentielles.

Michael PORTER a identifié Cinq forces qui, collectivement, définissent l'attrait à long terme d'un marché ou d'un segment. Elles correspondent chacune à une menace particulière pour les entreprises en place¹ :

a- La menace liée à l'intensité de la concurrence

Un marché n'est guère attractif s'il est déjà investi par un grand nombre de concurrents puissants et agressifs. La situation est encore plus délicate lorsqu'un marché est stagnant ou encore en déclin ou enfin lorsque les capacités de production excédentaires, les couts fixes et les barrières à la sortie sont élevés. De telles conditions conduisent fréquemment à des guerres de prix, des surenchères publicitaires et des lancements des produits répétés et coûteux.

b- La menace liée aux nouveaux entrants :

Si les barrières à l'entrée sont faibles, le marché perd beaucoup de son attrait puisqu'il peut être pénétré à tout moment par des concurrents puissants. Alors un marché doit être bien protégé à l'entrée.

c- La menace liée aux produits de substitution :

Un marché est d'autant moins attractif qu'il existe des substituts, actuels ou potentiels. Un produit de substitution induit en effet une limite au prix et donc aux profits qui peuvent être réalisés.

d- La menace liée au pouvoir de négociation des clients :

Un marché est moins attractif si les clients disposent d'un imposant mot sur la négociation. S'ils peuvent forcer les prix à la baisse, exiger une qualité des biens et services toujours améliorée ; Ceci affecte négativement la rentabilité du secteur. La meilleure stratégie s'avérerait être de consolider un avantage concurrentiel autour du produit.

¹ Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, Cité par Philippe KOTLER & Cie, Op.cit., P. 392.

1.3.2 L'identification de la concurrence.

Il existe en fait plusieurs niveaux de concurrence que l'on peut analyser au niveau du secteur d'activité ou à celui du marché.

Dans l'identification de la concurrence, toute entreprise devrait s'intéresser aux produits correspondants à des proches substituts, locaux ou étrangers. Il faudrait également faire cette analyse en termes de besoin et de clientèle-cible sur un marché. Ainsi est concurrent de la bière même l'eau minérale et tout autre produit satisfaisant la soif.

On peut décomposer la concurrence en trois catégories :

- *Concurrence externe* : produits ou marques en concurrence avec des produits ou marques d'autres producteurs. Exemple : la Clio avec la 206 ;
- *Concurrence interne* : produits en concurrence au sein d'une même entreprise. Exemple, l'Espace est en concurrence avec la Vel Satis. La concurrence interne peut nous faire perdre de l'argent. La concurrence interne peut avoir deux objectifs, soit une forte présence sur tous les segments d'un marché avec une occupation maximum du marché. Chaque marque a un positionnement distinct ;
- *Cannibalisation* : Sous une marque différente ou sous la même marque, un produit va se développer au détriment d'un autre produit ou marque du même groupe. Le remplacement d'un produit en phase de déclin (volontaire) Clio/super Cinq. Remplacement d'un produit à faible contribution (à la part de marché) par un produit à forte contribution (involontaire) : Laguna /Safrane.

1.3.3 L'analyse des caractéristiques des concurrents.

Une fois les principaux concurrents identifiés, l'entreprise analyse leurs caractéristiques en s'intéressant à leurs stratégies, leurs objectifs, leurs forces et faiblesses. Dans les caractéristiques des concurrents, l'entreprise doit mesurer sa position concurrentielle et celle des concurrents.

L'outil principal de mesure est la part de marché qui rapporte les ventes d'un produit ou d'une marque aux ventes Globales de ce marché. Toutefois, il est mieux de noter que les concurrents ne doivent pas être considérés systématiquement de façon négative, c'est-à-dire, comme des ennemis à abattre à tout prix. La concurrence peut présenter des aspects positifs ; La lutte concurrentielle dynamise le marché Globale et fait éviter le fait stagnant d'une marque qui évoluerait seule sur le marché¹.

¹ Jean-Jacques LAMBIN & Cie, Op.cit., P. 61.

Faisons remarquer que l'optique concurrence doit être concilié avec l'optique client parce que la clientèle est le point de départ de toute réflexion stratégique.

Section 02 : Les modes de passation des marchés publics.

Dans la présente section, nous présenterons la procédure de passation de marchés, qui est généralement exécuté selon la procédure d'appel d'offre pour, qui constitue la règle générale, puis le mode de passation de marché en gré à gré qui constitue l'exception, qui est adaptée par les entreprises publiques pour satisfaire ses différentes acquisitions.

2.1. Passation de marché par Appel d'Offres.

L'appel d'offres est la procédure qui consiste à faire concourir les postulants afin d'obtenir une offre techniquement conforme, dans les meilleurs délais et avec un moindre coût.

2.1.1. Définitions et objectif de l'appel d'offres :

L'appel d'offre est un document qu'on envoie à des fournisseurs dans le but de leur demander la cotation d'un besoin de l'entreprise (des matières premières, des composants, de la sous-traitance ou des services). La préparation d'un tel document est précédée et suivie par une série d'activités très stratégiques pour l'entreprise qui vont être l'objet de cet article.

Les facteurs clé pour la réussite d'un appel d'offre sont

- Cibler les bons fournisseurs ;
- Convaincre les fournisseurs de l'attractivité de la collaboration proposée ;
- Préparer les analyses d'offres et les négociations avec les fournisseurs.

Un appel d'offres est une offre de négociation. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) en donne la définition suivante : « Procéder à un appel d'offres, c'est suivre une procédure officielle consistant à *solliciter, à recevoir et à apprécier des soumissions concurrentes* pour un contrat, de manière à pouvoir conclure l'affaire avec le fournisseur ayant présenté *l'offre la plus intéressante*. »¹

Selon **Caverivière**², l'AO consiste en général dans les organisations; en une consultation de fournisseurs, une demande de prix, de cotations ou de devis. Selon lui, « l'appel d'offres consiste à demander par écrit (courrier postal ou électronique, télécopie) ou via des outils d'e-

¹ ISABELLE PARIENTE, « *Gérer les appels d'offres internationaux* », Éditions DUNOD, Paris, 1999, P 7.

² CVERIVIERE, PATRIK, « *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat* », Editions démos, Paris, 2007, P 55.

sourcing, à des fournisseurs sélectionnés, les conditions auxquelles ils peuvent satisfaire le besoin qui leur est communiqué».

L'auteur **Cova & al**¹, complètent qu'«il consiste à soumettre une transaction économique aux lois du marché libre et ouvert, le vendeur gagnant étant celui qui peut répondre au cahier des charges émis par le client au prix le plus bas par rapport aux offres concurrentes». Ils affirment que seul l'acheteur a le pouvoir dans la transaction commerciale acheteur-vendeur; d'où le terme soumission généralement dans les avis d'**AO**.

Pour **Becour**², l'**AO** a pour objectif d'obtenir les biens et/ou services à des conditions compétitives d'achat et en conséquence de diminuer toutes les charges y afférentes.

Selon le journal officiel de la république algérienne ³« L'appel d'offres est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché au soumissionnaire présentant l'offre jugée la plus favorable. ».

L'appel d'offres permet de mettre en concurrence plusieurs fournisseurs afin que l'entreprise dispose de suffisamment d'éléments pour arrêter son choix.

Ces éléments peuvent être :

- le meilleur prix net (déduction faite des réductions) ;
- la meilleure qualité de produit ou service ;
- les meilleures conditions de règlement (comptant ou à crédit) ;
- les meilleures conditions de livraison (coût et rapidité) ;
- le meilleur « **SAV** » (service après-vente).

2.1.2. Typologie d'appel d'offres :

Les appels d'offres sont des opérations qui consistent à décrire de façon précise et détaillée l'expression d'un besoin auprès de plusieurs fournisseurs, afin d'obtenir de ceux-ci des propositions. L'**AO** peut être émis par courrier, télécopie, courriel, et peut s'accompagner d'un document récapitulant la demande de l'entreprise. Généralement, il fait état d'une date limite de réponse afin de disposer de toutes les propositions en temps et en heure.

¹ SIMON, Yves & al, « *Encyclopédie de Gestion* », Editions Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1997, P 156.

² BECOUR, Jean-Charles & al, « *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité* », Editions Economica, 1996, P126.

³ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 58, 28 Chaoual 1431 octobre 2010, p 8.

L'appel d'offres peut-être national et/ou international, il peut se faire sous une des formes suivantes ¹:

➤ **L'appel d'offres ouvert:**

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.

➤ **L'appel d'offres restreint:**

L'appel d'offres restreint est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, peuvent soumissionner.

➤ **La consultation sélective:**

La consultation sélective est la procédure selon laquelle les candidats autorisés à soumissionner sont ceux qui sont spécifiquement invités à le faire après présélection.

➤ **L'adjudication:**

L'adjudication est la procédure selon laquelle le marché est attribué au soumissionnaire le moins disant. Elle porte sur des opérations simples de type courant et ne concerne que les entreprises de droit algérien.

➤ **Le concours:**

Le concours est la procédure de mise en concurrence d'hommes de l'art en vue de la réalisation d'une opération comportant des aspects techniques, économiques, esthétiques ou artistiques particuliers.

2.1.3. Principes des Appels d'Offres

Le dossier d'appel d'offres doit décrire clairement et avec précision les travaux, les services à réaliser, les fournitures et leur lieu de livraison ou d'installation, les délais d'exécution ou de livraison, ainsi que toutes les autres conditions et modalités nécessaires.

2.1.3.1. Elaboration du dossier d'appel d'offres

Le dossier d'appel d'offres (Pièce maîtresse de l'appel d'offres) doit être élaboré de façon à attirer la plus large concurrence possible, le dossier d'appel d'offres doit indiquer la nature du marché à conclure et les clauses contractuelles générales et particulières applicables au marché, objet de l'appel d'offres, le dossier d'appel d'offres doit prévoir tous les termes et conditions régissant le processus d'appel d'offres, depuis son lancement jusqu'à l'attribution du marché

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 58, P 8.

Le dossier d'appel d'offres doit indiquer, également, tous les critères de qualification et de conformité technique et autres qui seront pris en considération, lors de l'évaluation des offres, et préciser comment ces critères seront quantifiés et évalués, si les soumissionnaires sont autorisés à présenter des variantes pour certains éléments des offres tels que les plans, matériaux, délais d'achèvement, modalités de paiement et autres, le dossier d'appel d'offres doit indiquer expressément les conditions dans lesquelles ces variantes seront recevables par le maître de l'ouvrage ainsi que leurs méthodes d'évaluation.

Lorsqu'un appel d'offres a pour objet l'acquisition de fournitures, de fournitures et montage d'installation, ainsi que l'exécution distincte de travaux et de service physiquement quantifiables, le dossier d'appel d'offres peut laisser aux candidats le choix de soumissionner pour un lot ou plusieurs lots avec une seule et même date limite de dépôt des offres, dans ce cas les offres devront être soumises sous plis séparés et identifiés distinctement par lot. Ces offres seront ouvertes pour tous les lots lors d'une seule et même séance et l'évaluation se fait simultanément de façon à permettre au maître d'ouvrage de déterminer l'offre ou la combinaison d'offre la moins disant selon les dispositions du dossier d'appel d'offres.

Le dossier d'appel d'offres doit définir le processus de soumission, d'évaluation des offres, et d'attribution de marché ; arrêter les critères de qualification et de conformité et leur quantification ; déterminer le délai imparti pour la préparation de l'offre (pas moins de six semaines) et les conditions de remise d'un additif au dossier d'appel d'offres s'il y a lieu, indiquer la préférence sectorielle, préemption de la main d'œuvre nationale pour le travail et aussi les conditions de l'annulation de l'appel d'offres par le maître d'ouvrage et enfin la procédure de recours offerte aux soumissionnaires¹.

a- Considérations techniques

Le dossier d'appel d'offres doit décrire, de manière claire et précise, les normes minimales de performance exigées, les conditions d'entretien et de garantie technique et toutes autres conditions et modalités nécessaires ; précisant, le cas échéant, les normes, les méthodes et les essais qui serviront à déterminer la conformité du matériel livré ou des travaux exécutés aux spécifications requises.

¹ IGHSSANENE(Abderrahmane) : « *les opérations du commerce international, cas SONATRACH* ». Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention Bachelor in business administration, option ingénieur d'affaire, institut international de management, Alger, 2008

Pour les marchés de fournitures ou de travaux de type particulier ou projets complexes, le dossier d'appel d'offres peut être rédigé sur la base des principes généraux de conception ou de normes de performance ; afin de susciter la plus large concurrence, et faire en sorte que les fournitures et/ou les travaux demandés puissent satisfaire aux critères de performance requis, les normes et spécifications techniques devront être clairement définies dans le dossier d'appel d'offres.

Le maître de l'ouvrage fixera les normes auxquelles devront répondre les fournitures et/ou mode d'exécution des travaux en se référant aux normes nationales et internationales reconnues, indiquant, le cas échéant, les fournitures et/ou modes d'exécution des travaux conformes à des normes autres que celles spécifiées, pour autant que ces normes permettent d'obtenir la qualité et les performances équivalentes.

Les spécifications doivent être définies en fonction des caractéristiques et critères de performance requis. Toute référence à des noms de marque, à des numéros de catalogue ou à des classifications analogues, doivent être proscrites, s'il est nécessaire de citer un nom de marque ou le numéro de catalogue d'un fabricant particulier pour compléter une spécification qui sans ces indications ne serait pas assez précise, il sera ajouté la mention « ou équivalent » après ce nom de marque ou numéro de catalogue.

b- Considérations financières

Les éléments constitutifs du prix, objet de l'offre commerciale, doit définir pour les marchés de fournitures, le(s) incoterm(s) retenu(s) sur la base du (des) quel(s) les soumissionnaires sont invités à établir leurs offres de prix au titre de la deuxième étape, afin de pouvoir rendre comparables les offres de prix ; pour les marchés de travaux, les soumissionnaires devront indiquer les prix unitaires ou forfaitaires de l'exécution des travaux; les soumissionnaires seront autorisés à s'adresser à tout fournisseurs ou entrepreneurs qui satisfait aux conditions de candidatures des entreprises pour obtenir tous les entrants dont ils auront besoin, afin qu'ils soient en mesure de soumettre l'offre la plus compétitive, et ceux à l'exception de la main d'œuvre.

Pour les marchés de fourniture et montage d'installations, dits à responsabilité unique, les soumissionnaires devront indiquer les prix de l'ensemble des coûts y afférents aux études, aux fournitures, aux travaux, à l'installation et la mise en service, aux travaux correspondants et à tout autres services inclus dans le marché (entretien, exploitation, formations spécialisées, etc.).

Le dossier d'appel d'offres doit indiquer si l'offre doit être présentée sur la base des prix fermes ou révisables, le principe de la révision s'applique en cas de variation importante constatée des principaux éléments de prix du marché (main d'œuvre, matériel, matériaux, etc.), le maître de l'ouvrage peut prévoir une clause de révision des prix notamment pour les marchés de plus de trente (30) mois, sur la base des formules contenues dans le dossier d'appel d'offres, le prix, objet de l'offre commerciale, doit comprendre l'ensemble des droits et taxes, y compris les droits de douanes, à moins que le dossier d'appel d'offres dispose autrement.

Le dossier d'appel d'offres doit indiquer que le soumissionnaire pourra libeller son offre de prix dans la monnaie convertible de son choix, et ce dans le respect des dispositions légales et réglementaires en matière de change, les prix des dépenses locales devront être libellés en monnaie nationale, le soumissionnaire qui souhaite présenter une offre de prix libellée en plusieurs monnaies étrangères convertibles, sera autorisé à le faire, à condition que le nombre de monnaies utilisées ne soient pas supérieur à trois (03), les offres de prix des soumissionnaires devront correspondre à la somme de tous les montants, libellés en diverses monnaies converties en monnaie du pays du maître d'ouvrage, et aux taux de change affiché par la banque de ce dernier la veille ou le jour même de l'ouverture des plis de l'offre commerciale, cette indication devra figurer dans la lettre d'invitation à remettre les offres commerciales.

2.1.4. Processus des Appels d'Offres.

Le service contractant peut fixer dans le cahier des charges le nombre maximum de candidats qui seront invités à soumissionner, après présélection, à cinq (5).

La présélection des candidats est mise en œuvre par le service contractant pour le choix des candidats à mettre en compétition à l'occasion des marchés d'études ou d'opérations complexes et/ou d'importance particulière.

Le recours à l'appel d'offres restreint s'opère, lors de la remise de l'offre technique, soit en deux étapes, conformément aux dispositions de l'article 46 du journal officiel, soit en une seule étape.

1/ En une seule étape :

- lorsque la procédure est lancée sur la base de spécifications techniques détaillées, établies par référence à des normes et/ou de performances à atteindre ou d'exigences fonctionnelles ;

2/ En deux étapes :

- exceptionnellement, lorsque la procédure est lancée sur la base d'un programme fonctionnel, si le service contractant n'est pas en mesure de définir les moyens techniques pour répondre à ses besoins, même avec un marché d'études.

Le service contractant peut recourir à l'appel d'offres restreint en recourant à une short List d'opérateurs économiques qualifiés, qu'il adresse à l'occasion de la réalisation d'opérations d'études, d'ingénierie complexe ou d'importance particulière et/ou d'acquisition de fournitures spécifiques, à caractère répétitif. Dans ce cas, la présélection doit être renouvelée tous les trois (3) ans. Les modalités de présélection et de consultation dans le cadre de l'appel d'offres restreint, doivent être prévues dans le cahier des charges.

La liste des projets qui peuvent faire l'objet d'un appel d'offres restreint est fixée par décision du responsable de l'institution publique ou du ministre concerné, après avis de la commission des marchés de l'institution publique ou de la commission sectorielle des marchés, selon le cas.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont précisées, en tant que de besoin, par arrêté du ministre chargé des finances.

Pour les offres jugées conformes au cahier des charges, la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, par l'intermédiaire du service contractant, peut demander, par écrit, aux candidats des clarifications ou des précisions sur leurs offres.

Des réunions de clarification des aspects techniques des offres des candidats peuvent être organisées, si nécessaire, par le service contractant, en présence des membres de la commission d'évaluation des offres, élargie, éventuellement, à des experts, dûment désignés à cet effet.

Ces réunions doivent faire l'objet de procès-verbaux signés par tous les membres présents.

La demande de clarification ou de précision ne doit pas aboutir à une modification fondamentale de l'offre.

Les réponses écrites des candidats aux demandes de clarifications ou de précisions et le contenu des procès-verbaux de réunions font partie intégrante de leurs offres.

Aucune information relative au contenu de l'offre d'un candidat ne doit être révélée.

A l'issue de cette étape, la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres propose au service contractant d'éliminer les offres des candidats qui ne répondent pas aux exigences

du programme fonctionnel et/ou aux prescriptions techniques prévues dans le cahier des charges.

Seuls les candidats, dont les offres techniques préliminaires ont été déclarées conformes, sont invités, dans une deuxième étape, à présenter une offre technique finale et une offre financière sur la base d'un cahier des charges, modifié, si nécessaire, et visé par la commission des marchés compétente, suite aux clarifications demandées au cours de la première étape.

Le service contractant peut verser des honoraires aux candidats, pour rémunérer la mission de conception, selon des taux et des modalités fixés par arrêté conjoint du responsable de l'institution publique ou du ministre concerné et du ministre chargé des finances.

Aucune information relative au montant de l'offre financière ne doit figurer dans les plis des offres techniques, sous peine de leur rejet¹.

2.1.5. Examen et évaluation des offres techniques

La commission d'évaluation des offres technique procède à un examen détaillé des offres afin de déterminer si les aspects techniques, contractuels et commerciaux sont conformes aux exigences des dossiers d'Appel d' Offres.

a- Processus en une seule étape

La commission d'évaluation des offres technique invite par écrit, par l'intermédiaire de la structure contractante, par tous moyens approprié y compris par voie électronique, les soumissionnaires à compléter leur offres techniques, le cas échéant, par les documents manquant exigés dans un délai maximum de dix jours, sous peine de rejet de leurs offres, à l'exception de la déclaration à souscrire, de la caution de soumission et de l'offre technique proprement dite.

La commission d'évaluation des offres techniques vérifie que le soumissionnaire ayant remis une offre jugée conforme aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres, dispose des capacités techniques et financières requises pour l'exécution du marché, en tenant compte notamment de ses performances antérieures sur des marchés similaires, à cet effet, elle se base sur l'examen des pièces fournies par le soumissionnaire et sur toute autre information qu'elle estime nécessaire de vérifier, l'exécution non satisfaisante de marchés antérieurs, peut également constituer un motif de rejet.

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 50, 6 Dhou El Hidja 1436/20 septembre 2015, P.11.

Lorsque les offres ne présentent pas toutes les garanties de qualification (références, capacités financière, litiges,...), la commission d'évaluation des offres technique demandera, pas écrit, par l'intermédiaire de la structure Contractante, au Soumissionnaire concerné d'apporter, dans un délai suffisant et raisonnable, les clarifications nécessaires pas apport aux exigences contenues dans le Dossier d'Appel d'Offres. Dans le cas où les données et informations, fournies pas le Soumissionnaire, ne démontrent pas sa conformité aux critères de qualification du Dossier d'Appel d'Offres, son offre est rejetés.

Pour les offres répondant aux critères de qualification contenus dans le Dossier d'Appel d'offres, la commission d'évaluation des offres technique par le biais de la Structure Contractante, peut demander aux Soumissionnaire des clarifications sur les aspects particuliers de leurs offres qu'elle considère comme imprécises ou ambiguës, les demandes de clarification et les réponses des Soumissionnaire doivent se faire pas écrit et feront partie intégrante de leurs offres, ces demandes de clarifications ne porteront en aucun cas sur des offres concurrentes et aucun Soumissionnaire ne peut être invité ou autorisé à modifier son offre technique, à l'issue de l'examen et de l'évaluation des offres techniques pour le processus en une seule étape, les Soumissionnaire dont les offres auront été jugées conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres seront invités à assister à l'ouverture des plis contenant leurs offres financières.

Les Soumissionnaires dont les qualifications et la conformité technique des offres ne répondent pas aux exigences du dossier d'Appel d'Offres seront informés, par écrit, par la structure Contractante, du rejet de leurs offres, les plis contenant les offres financières des Soumissionnaires non retenus à l'issue de l'évaluation des offres technique ne doivent pas être ouverts, La structure Contractante doit renvoyer les offres financière non ouvertes aux Soumissionnaires concernés sur la base des informations figurant sur ces plis, la commission d'évaluation des offres techniques établit, à l'issue de l'évaluation des offres technique, un rapport d'évaluation détaillé et motivé qui doit contenir le résultat de l'évaluation, ce rapport est transmis sous pli confidentiel à la Structure Contractante.

b-Processus en deux (02) étapes

La commission d'évaluation des offres techniques procède à un examen détaillé des offres afin de déterminer si les aspects techniques, contractuels et commerciaux sont conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'offres et invite par écrit, par l'intermédiaire de la structure contractante, par tous moyens appropriés y compris par voie électronique, les soumissionnaires à

compléter leurs offres technique, 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 de l'offre technique proprement dite.

Pour les offres jugées conformes au Dossier d'Appel d'Offres, la commission d'évaluation des offres techniques, par l'intermédiaire de la structure contractante, peut demander, par écrit, aux candidats des clarifications ou des précisions sur leurs offres techniques, des réunions de clarification des aspects techniques des offres des candidats peuvent être organisées, si nécessaire, par la structure contractante, en présence des membres de la commission d'évaluation des offres techniques, élargie éventuellement à des aspects internes, dument désignés à cet effet, ces réunions doivent faire l'objet de procès-verbaux signés par tous les membres présents, la demande de clarification ou de précision ne doit pas aboutir à une modification fondamentale de l'offre.

Les réponses écrites des candidats aux demandes de clarifications ou de précisions et le contenu des procès-verbaux de réunions font partie intégrante de leurs offres techniques finales, aucune information relative au contenu de l'offre d'un candidat ou concurrent ne doit être révélée, la structure contractante peut exceptionnellement émettre un additif au Dossier d'Appel d'Offres apportant en tant que le besoin les modifications aux données et conditions particulières du marché, en tout état de cause, l'additif ne doit pas modifier de façon substantielle l'objet et l'étendue du marché prévu dans le Dossier d'Appel d'Offre, la commission des marchés compétente est tenue informée.

A l'issue de l'examen et de l'évaluation des offres techniques, la commission d'évaluation des offres techniques fait état au titre de son rapport d'évaluation adressé à la structure contractante, de l'élimination des offres des soumissionnaires qui ne répondent pas aux exigences, aux prescriptions techniques ou aux performances à atteindre prévues dans le Dossier d'Appel d'Offres, les soumissionnaires dont les offres auront été jugées conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres seront invités par la structure contractante à soumettre une offre financière au titre de la deuxième étape, les soumissionnaires dont les qualifications et la conformité technique des offres ne répondent pas aux exigences du Dossier d'Appel d'offres seront informés, par écrit, par la structure contractante, du rejet de leurs offres.

Une lettre d'invitation à remettre une offre financière est adressée par la structure contractante à tous les soumissionnaires dont les offres techniques ont été déclarées conformes aux exigences du Dossier d'Appel d'Offres, à l'issue de l'évaluation des offres techniques, la

commission d'évaluation des offres techniques établit, à l'issue de l'évaluation des offres techniques, un rapport d'évaluation détaillé et motivé qui doit contenir le résultat de l'évaluation, ce rapport est transmis sous pli confidentiel à la structure contractante¹.

2.1.6. Notification d'Attribution du Marché.

L'attribution provisoire doit être notifiée au soumissionnaire dont l'offre a été retenue, accompagnée du contrat pour paraphe, signature et retour à la structure contractante cette dernière procèdera à la publication de l'avis d'attribution provisoire du marché dans les mêmes formes qui ont présidé à la publication de l'avis d'appel d'offres et le contrat doit être retourné à la structure contractante, sauf circonstances justifiées, au plus tard dans les dix (10) jours à compter de la date d'envoi de ladite notification.

En cas de défaillance 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.

La notification d'attribution définitive du marché et la signature du contrat par la structure contractante ne peuvent intervenir qu'après l'obtention du visa d'attribution définitive de la commission des marchés compétente, en cas de défaut de signature avérée de l'attribution du marché, la structure contractante doit mettre en jeu sa garantie d'offre, l'avis d'attribution provisoire du marché doit indiquer les conditions de recours².

2.2. Passation de marché publics 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.

2.2.1. Définition du Gré à Gré

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence. Le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après consultation; cette consultation est organisée par tous moyens écrits appropriés³.

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 50, Op.cit., P P.15-16.

² JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 50, Op.cit., P P.17-18.

³ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 58, Op.cit., P.9.

2.2.2. Formes 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 publics¹.

Caractéristiques :

La procédure du gré à gré simple est une règle de passation de contrat exceptionnelle, qui ne peut être retenue que dans les cas suivants :

- Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un partenaire cocontractant unique qui détient soit une situation monopolistique, soit, à titre exclusif, le procédé technologique retenu par le service contractant ;
- Dans les cas d'urgence impérieuse motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement déjà matérialisé sur le terrain et qui ne peut s'accommoder des délais de l'appel d'offres, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'ont pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part ;
- Dans le cas d'un approvisionnement urgent destiné à sauvegarder le fonctionnement de l'économie ou les besoins essentiels de la population, à condition que les circonstances à l'origine de cette urgence n'aient pu être prévues par le service contractant et n'ont pas été le résultat de manœuvres dilatoires de sa part, quand il s'agit d'un projet prioritaire et d'importance nationale. Dans ce cas, le recours à ce mode de passation exceptionnel doit être soumis à l'accord préalable du conseil des Ministres ;
- Quand un texte législatif ou réglementaire attribue à un établissement public un droit exclusif pour exercer une mission de service public. La liste des établissements concernés sera déterminée par un Arrêté conjoint du Ministre chargé des finances et du Ministre concerné ;

¹ Code des marchés publics Algérien 2013, article 27, P.17.

- Quand il s'agit de promouvoir l'outil national public de production. Dans ce cas, le recours à ce mode de passation exceptionnel doit être soumis à l'accord préalable du Conseil des Ministre¹.

➤ 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 fournisseurs².

2.2.3. 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 suivantes :

➤ Condition de recours au Gré à Gré simple

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.

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 58, Op.cit., P.10.

² JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 50, Op.cit., P.13.

➤ Condition 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.¹

¹ Ibid, P.P.13-14.

Section 03 : sélection et évaluation des fournisseurs.

L'évaluation et la sélection des fournisseurs sont des tâches fondamentales dans le processus de décision d'achat, des étapes importantes dans le traitement des commandes.

L'évaluation des fournisseurs doit s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre d'informations, obtenues par des sources internes et externes à l'entreprise. Elle permettra par la suite d'effectuer une sélection entre les fournisseurs possibles pour un certain achat.

Toute évaluation suppose d'abord de réfléchir à l'ensemble des critères sur lesquels l'entreprise acheteuse compte évaluer les divers fournisseurs, et parallèlement à définir ce que l'on appelle «*un bon fournisseur*» pour un achat, représentant le compromis idéal dans certaines situations.

3.1 Critères de sélection des fournisseurs :

Traditionnellement, un bon fournisseur doit proposer le produit demandé, dans la qualité spécifiée et les délais déterminés. Il a des prix acceptables et réagit de façon souple et efficace à toute modification souhaitée. Au mieux, il met sa puissance de recherche et de développement au service de l'entreprise acheteuse, il prend des initiatives pour améliorer le service ou le produit offert, et plus généralement s'intègre dans la résolution des problèmes de l'entreprise cliente.

Les critères classiques de choix d'un fournisseur sont :

3.1.1 Le prix :

C'est l'un des principaux critères de choix des fournisseurs de l'entreprise. Malgré son caractère déterminant, son importance est néanmoins nuancée par les considérations de qualité, de délais, de sécurité et même de service après-vente(SAV).

3.1.2 La qualité :

Elle est le critère le plus déterminant dans le choix d'un fournisseur. La qualité n'a pas de prix dit-on ; aussi, l'on préférerait acheter plus cher un produit de meilleure qualité qu'à bon prix. Un article de qualité moindre. Le fournisseur de matières premières retenu doit donc être en mesure de présenter une offre qui satisfasse les exigences de l'entreprise - client dont la qualité. Les délais.

3.1.3 Les délais :

Quelle que soit la forme d'achat adoptée, le respect des délais de livraison doit être une règle dans le choix des fournisseurs de l'entreprise. Les délais de livraison influencent la stratégie d'approvisionnement que pourrait adopter le gestionnaire. Un autre critère devrait également décider le responsable des Approvisionnements de l'entreprise dans le choix du/des fournisseurs à savoir: le délai de paiement accordé ou le crédit - fournisseur. Ainsi, le fournisseur acceptant des traites à trente (30) ou soixante (60) jours sera préféré à celui qui exige des paiements au comptant.

3.1.4 La sécurité :

De nombreuses mesures existent pour minimiser les risques d'asymétrie d'information ou de comportements opportunistes dans les transactions commerciales à l'internationale (import-export) notamment. Des précautions sont prises pour « contrôler » le fournisseur de manière à recevoir exactement les quantités commandées. En est de même pour les conditions de paiement. Le crédit documentaire apparaît alors comme l'un de ces instruments qui permettent de minimiser les risques d'abus. La diversification des fournisseurs est également un moyen de répartir le risque de non-livraison ou de retard de livraison.

3.1.5 Le service après-vente (SAV) :

Il est important d'introduire cette clause dans la plupart des achats importants ou stratégiques. Le SAV assuré par le fournisseur est également un critère déterminant dans le choix d'un fournisseur mais, il pourrait avoir comme conséquence, le renchérissement de l'offre. L'ensemble des critères répertoriés ne constitue qu'une énumération des critères considérés comme déterminants pour assurer un approvisionnement en intrants aussi efficace que possible pour l'entreprise. Cependant, le nombre et la nature des fournisseurs sont également des éléments qu'il serait important de prendre en compte par le Service des Approvisionnements.

Par la suite explorer quelques autres critères qui sont :

- **La capacité technique du fournisseur** : il dispose de son propre service d'études et développement, il a une grande capacité d'innovation, et se met à la disposition de son client pour essayer de développer avec lui des applications nouvelles ou améliorer des solutions actuelles ;

- **La capacité d'adaptation** : relative au degré de souplesse fourni par le fournisseur, et à sa vitesse de réaction face à d'éventuels problèmes ;
- **La capacité de production** : caractérisée par la qualité de ses équipements, la compétence de ses personnels, l'organisation de sa production et l'efficacité de ses systèmes.

3.2 Les sources d'information :

Définir des critères d'évaluation d'un fournisseur est objectif, mais pour mieux mener cette action, l'entreprise cliente doit avoir des informations permettant de mieux connaître les fournisseurs.

Les principales sources d'informations couramment utilisées, sont les suivantes :

3.2.1 Sources d'information internes :

Par enregistrement manuel ou comme sortie d'une application informatisée, les délais de livraison et le taux de qualité peuvent être suivi en temps réel à partir des contrôles de réception.

3.2.2 Visites d'entreprises :

Les visites à l'entreprise fournisseur se justifient souvent. C'est une occasion de mieux apprécier la capacité de production de l'entreprise fournisseur, la qualité de ses processus de production et de ses modes de programmation, ainsi que la compétence de ses équipes techniques.

3.2.3 Échantillons et séries d'essai :

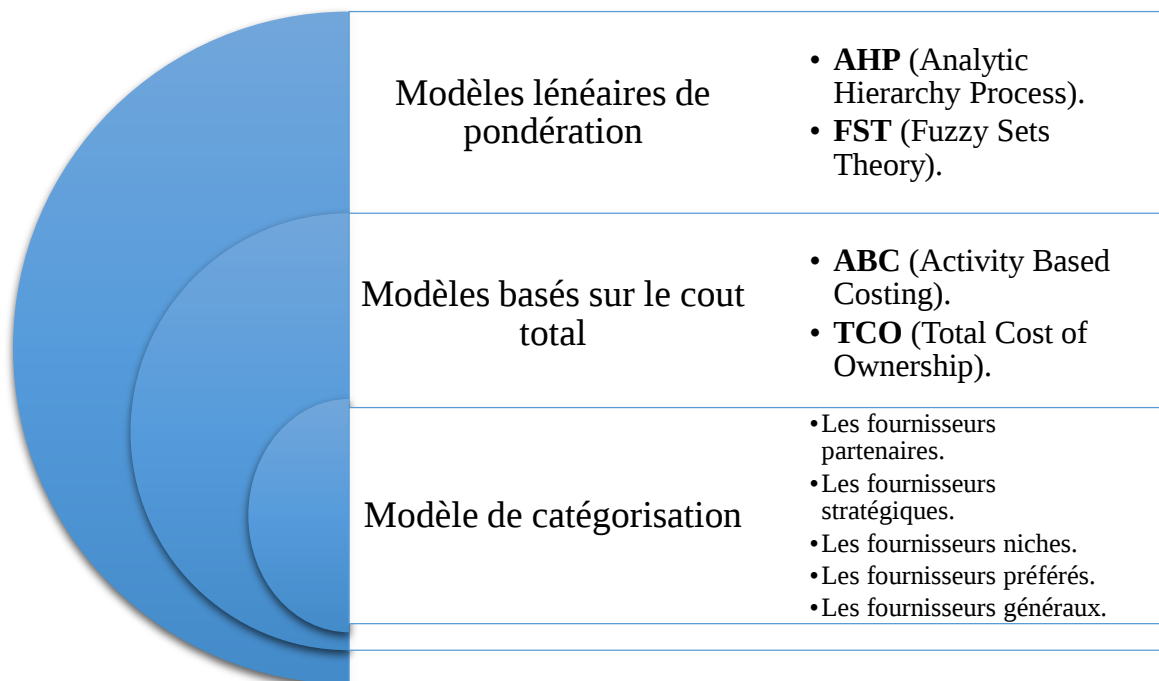
Assimilés à une source d'information, des échantillons ou une série d'essai peuvent être fournis par les fournisseurs afin d'être testés et de permettre une appréciation de la qualité, en vue d'un agrément.

3.2.4 Fichiers fournisseurs : Le fichier fournisseur est d'une richesse essentielle, mais il ne concerne que les fournisseurs qui ont déjà travaillé avec l'entreprise cliente. Si ce fichier bien conçu, il fournit un état mis à jour de la performance de chacun. En particulier son aptitude à livrer dans les délais, son niveau de qualité, l'historique de ses prix, son dynamisme (réponse aux appels d'offres), devront y figurer sous une forme pratique et facilement exploitables.

3.3 Méthodes d'évaluation des fournisseurs :

Nous allons présenter dans cette section, les méthodes employées pour la sélection de fournisseurs :

Figure N° 11: Différente méthodes d'évaluation des fournisseurs



Source : Réalisé par nous-même.

3.3.1 Modèles linéaires de pondération :

Ils attribuent un poids à chaque critère défini de manière subjective, un score est calculé pour chaque fournisseur et effectuer la somme des performances des fournisseurs relatives à chaque critères multipliée par le facteur de pondération associé. Cette méthode comporte deux modèles qui sont :

- **AHP**¹ : C'est un processus qui se distingue par sa façon de déterminer les poids des critères par combinaisons binaires de chaque niveau de la hiérarchie par rapport aux éléments du niveau supérieur.

¹ Narasimhan R., « An analytical approach to supplier selection », Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 19, 1983, PP. 27–32.

- **FST¹** : Cette méthode permet de modéliser l'incertitude et l'imprécision relatives aux valeurs des poids attribués aux critères.

3.3.2 Modèles basés sur le cout total : Ce sont des techniques assez complexes et qui nécessitent l'identification et le calcul des coûts générés par les différentes activités intervenant dans l'opération d'achat tels que le contrôle de la qualité des produits, le transport, le fais administratifs. Dans cette méthode on distingue deux modèles :

- **ABC²** : Dans le cas de la sélection des fournisseurs, il s'agit de classer et par ordre décroissant, les achats réalisés auprès des fournisseurs en trois catégories : les 20 % des fournisseurs (classe A) représentent 80 % de la valeur des achats, les 30 % suivants (classe B) correspondent à 15 % de la valeur des achats et les 50 % (classe C) se partagent les derniers 5 %.
- **TCO³** : C'est la méthode avancée de la méthode du ratio de coût (Cost-ratio) et qui nécessite le calcul du *coût total d'acquisition* d'un produit et qui inclut le prix d'acquisition et tous les coûts opérationnels sous-jacents tels que la qualité, l'inspection, la livraison.

3.3.3 Modèle de catégorisation : Il permet de regrouper les fournisseurs en fonction de leur positionnement stratégique et de la criticité du produit en des catégories homogènes afin de mieux gérer le réseau des fournisseurs, et par la suite on peut identifier cinq catégories de fournisseurs⁴ :

- Les fournisseurs partenaires : sont ceux avec qui l'entreprise veut développer une relation de partenariat à long terme et échanger des informations stratégiques ;
- Les fournisseurs stratégiques : sont ceux qui ont un impact important sur la performance de l'entreprise. Sans eux, l'entreprise a des difficultés à fonctionner correctement. La relation avec ces fournisseurs est à court terme ;

¹ Kumar M., Vrat P., Shankar R., « Fuzzy goal programming approach for vendor selection problem in a supply chain », *computers and Industrial Engineering*, Vol. 46, 2004, PP. 69–85.

² Roodhooft F., Konings J., « Vendor selection and evaluation: An activity based costing approach », *European journal of operational research*, Vol. 96, 1997, PP. 97–102.

³ Smytka, D.L., Clemens, M.W., « Total cost supplier selection model: a case study », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 29, 1993, PP. 42–49.

⁴ Aguezoul A., Ladet. P., « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes », *Revue Française de Gestion Industrielle*, 2009, pp.10–11.

- Les fournisseurs niches : sont ceux qui possèdent une technologie de pointe mais dont la capacité de production est limitée. Ils sont généralement localisés dans des zones géographiques spécifiques ou sont utilisés dans le cadre du développement produits ;
- Les fournisseurs préférés : sont ceux qui offrent des produits ou des services relativement faciles à trouver chez d'autres fournisseurs. Le nombre de ces fournisseurs par produit est limité à un ou deux ;
- Les fournisseurs généraux : sont ceux qui ont un impact minime sur la performance de l'entreprise. Généralement, plusieurs fournisseurs de ce type sont disponibles et sont de plus en plus visibles sur internet, ce qui implique l'utilisation du commerce électronique pour réaliser des achats auprès d'eux.

On peut résumer le principe de chaque modèle par le tableau suivant :

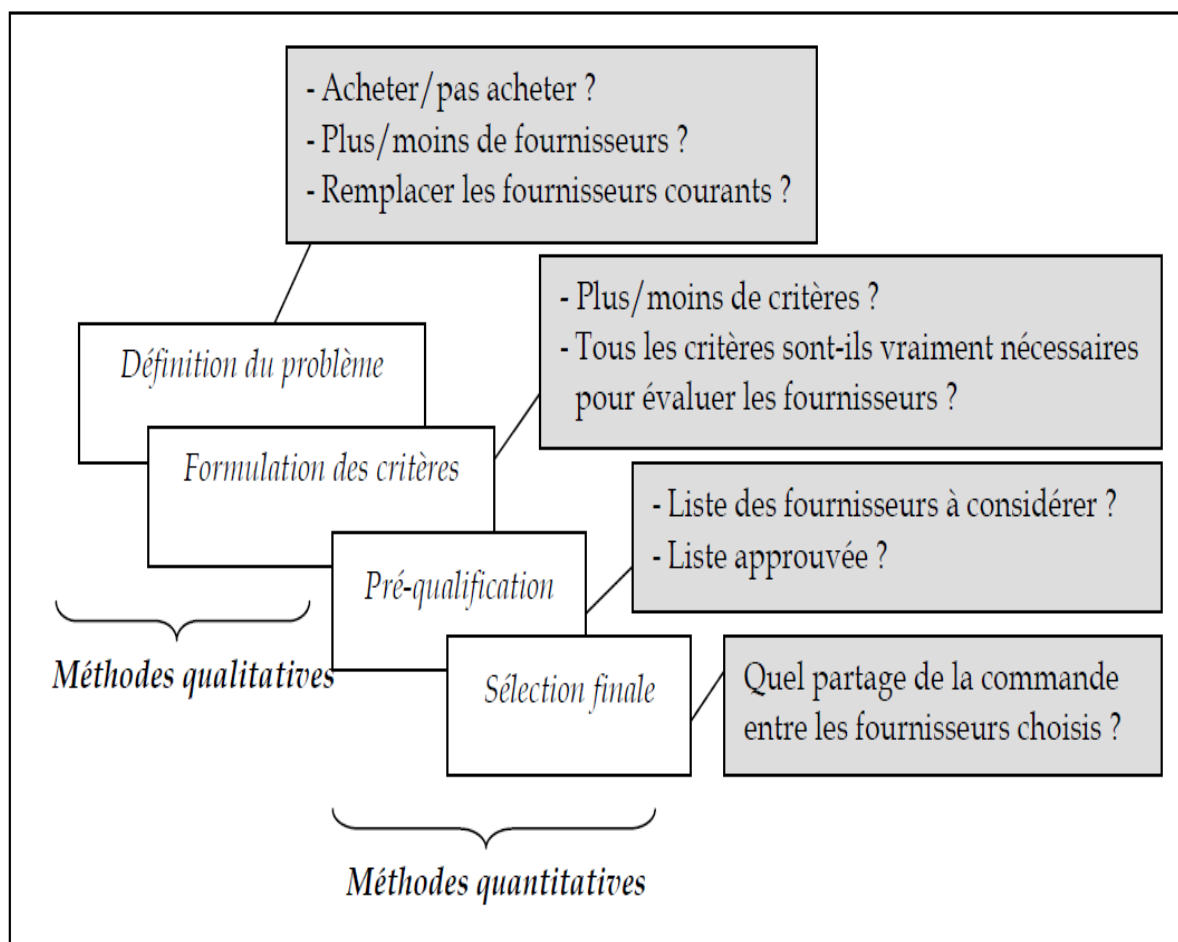
Tableau N° 03 : Synthèse des différents modèles d'évaluation des fournisseurs

Modèle	Principe
Modèles linéaires de pondération	• Attribuer un poids à chaque critère défini (jugement de l'expérience de l'acheteur) • Un score est calculé pour chaque fournisseur
Méthodes basées sur le coût total	• Identification et calcul des coûts générés par les différentes activités intervenant dans l'opération d'achat (contrôle de la qualité des produits, le transport, les frais administratifs...)
Méthodes de catégorisation	• Regrouper les fournisseurs en catégorie homogène en fonction de leur positionnement stratégique, type de produit

Source : Réalisé par nous-même.

Dans une étude sur les différentes méthodes de sélection des fournisseurs publiées dans la littérature plusieurs auteurs ont montré que ces méthodes varient selon les quatre étapes du processus de sélection des fournisseurs et du type de l'achat à réaliser. Le positionnement de ces méthodes ainsi que leur répartition selon le type d'achat sont respectivement donnés dans la Figure N° 12 et le Tableau N° 04 suivants :

Figure N° 12 : Positionnement approximatif des méthodes de sélection des fournisseurs



Source : Aguezoul A., Ladet. P., « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes », Revue Française de Gestion Industrielle, 2009, P 12.

Tableau N° 04 : Méthodes de sélection des fournisseurs en fonction du type d'achat

Type d'achat Etapes de Sélection des fournisseurs	Achat de nouveau produit	Achat modifié (produit influent)	Achat urgent (produit courant)	Achat urgent (stratégique/goulot d'étranglement)
Définition du problème				
Formulation des critères			ISM	ISM, ES
Pré-qualification des fournisseurs	Catégorisation	AHP, CA, DEA, ES, CRB, UT, Catégorisation	AHP, CA, DEA, Catégorisation	Catégorisation
Sélection finale	AHP, ES, CA, FST, UT	AHP, CA, DEA, GP, TCO, MP	AHP, CA, MP, UT	ABC, AHP, CA, FST, UT

Source : Aguezoul A., Ladet. P., « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes », Revue Française de Gestion Industrielle, 2009, P 12.

- Dans le cas de l'achat d'un nouveau produit, les fournisseurs sont inconnus et l'incertitude sur la spécification du produit et sur les fournisseurs est à un niveau élevé ;
 - L'achat modifié correspond soit à l'achat d'un nouveau produit chez des fournisseurs connus, soit à l'achat du produit habituel chez des nouveaux fournisseurs ;
 - Dans le cas de l'achat urgent, des informations cohérentes sur la spécification des produits et sur les fournisseurs sont nécessaire.
-
- ✓ Dans une situation «Goulot d'étranglement », le marché d'approvisionnement est monopolistique et les contrats avec les fournisseurs doivent être à long terme ;
 - ✓ Dans le cas d'un produit « stratégique », des relations de partenariat avec quelques fournisseurs sont à développer.

3.4 Avantages et inconvénients des méthodes de sélection des fournisseurs¹ :

Les méthodes proposées dans la théorie font état d'avantages et inconvénients lorsqu'il s'agit d'adopter l'une ou l'autre des méthodes précitées.

a)-Modèles linéaires de pondération :

Les avantages :

- Rapide et simple à utiliser ;
- Tient compte des critères subjectifs ;
- Mise en œuvre peu coûteuse.

Les inconvénients :

- Dépend du jugement humain ;
- Pas de possibilité d'introduire des contraintes dans le modèle.

b)- Méthodes basées sur le coût total :

Les avantages :

- Aide à identifier la structure de tous les coûts ;
- Permet de négocier les valeurs des coûts avec les fournisseurs
- Très flexible.

Les inconvénients :

- Accès aux données sur les coûts parfois limité ;
- Expression de certains coûts en monétaire difficile.

c)- Méthodes de catégorisation :

Les avantages :

- Structure de manière claire et systématique, le processus d'évaluation des fournisseurs.

Les inconvénients :

- Ne définit pas clairement l'importance relative de chaque critère ;
- Méthode subjective.

¹ Aguezzoul A., Ladet. P, Op.cit,P14

Conclusion du chapitre

Les marchés publics en Algérie occupent et certainement continueront à occuper un rôle très important dans l'économie du pays, le gouvernement a pris en compte les préoccupations des opérateurs économiques, partenaires des marchés publics, pour cela un code des marchés publics a été élaboré et modifié par le décret présidentiel pour faciliter l'accès à la commande publique.

Nous avons constaté dans ce chapitre que la procédure de passation de marchés joue un rôle très important au sein des entreprises publiques, elle leur permet l'acquisition des biens et services dans le respect des principes de l'équité, de la transparence, de la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais, tout en se conformant à la réglementation algérienne en vigueur.

Plus encore ce chapitre nous a montré que cette procédure, théoriquement répond parfaitement à toutes les exigences et permet de parer à tous les litiges qui peuvent survenir lors de l'exécution d'un contrat avec des fournisseurs, néanmoins les modalités d'applications restent à confirmer.

Nous allons tenter dans le prochain chapitre d'étendre ces concepts théoriques dans un cadre pratique afin de se projeter dans la réalité pour répondre à notre objet d'étude.

Chapitre 3:

Processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offre au sein d'Air Algérie

Introduction du chapitre :

Le processus d'appel d'offres comprend l'évaluation des besoins, le choix des critères de sélection, la rédaction du cahier des charges, la publication de l'appel d'offres, l'analyse et le choix des offres, et le contrôle de la procédure d'appel d'offres. Le cahier des charges est censé exprimer de façon parfaitement explicite les besoins et les exigences de qualité des utilisateurs. Seuls les critères prédéfinis doivent permettre de motiver le choix du fournisseur.

La finalité de ce processus est de permettre le choix, au meilleur coût et dans le respect de la législation, du fournisseur dont l'offre est la plus adaptée aux besoins explicites de la compagnie Air Algérie.

Ce chapitre s'inscrit dans la partie pratique de notre mémoire et afin de donner plus de détails nous allons le diviser en trois sections :

La première section portera sur la présentation de notre organisme d'accueil Air Algérie, sa direction logistique, et la sous-direction approvisionnement où nous avons passé notre stage pratique.

Dans la deuxième section, nous allons donner un aperçu de la situation actuelle à travers notre enquête sur terrain par entretiens auprès des différents responsables qui nous ont décrit les faits réels de l'état de la logistique d'approvisionnement que nous avons soumis par la suite à une analyse pour faire ressortir les processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres et qui est le but de notre recherche,

Et par la suite nous allons aborder le processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres dans une description d'un cas et qui fera l'objet de la troisième section.

Section 01 : La présentation de la compagnie « Air Algérie »

Dans cette section, nous tenterons de présenter notre organisme d'accueil « Air Algérie » en étalant sa direction logistique, en particulier la sous-direction approvisionnement, où nous avons passé la période de notre stage pratique.

1.1. Les domaines d'activités de la compagnie « Air Algérie »

Entreprise publique économique société par actions **EPE/SPA** au capital social de 60 000 000 000 Dinars, Air Algérie est la compagnie aérienne nationale créée en 1947.

Durant ces dernières années la compagnie a connu une croissance considérable en termes de performances commerciales, conformément au Plan Moyen Terme Entreprise et transporte aujourd'hui plus de cinq millions de passagers annuellement avec une flotte de 56 appareils.

Le processus de développement d'AIR ALGÉRIE est en constante évolution dans le but de se mettre au diapason des compagnies aériennes internationales, par la modernisation de sa flotte, de ses outils de gestion et systèmes d'information ainsi que par la mise aux normes de ses activités, face aux défis permanents et cruciaux du marché.¹

La Compagnie dispose aujourd'hui, d'un certain nombre d'atouts forts pour améliorer sa compétitivité sur le marché face à la concurrence, assurer sa rentabilité et préserver sa santé financière.

La totalité des actions est détenue par l'Etat Algérien. Sa direction générale est située au « la Place Maurice Audin, Alger ».

1.2. L'évolution historique de la compagnie « Air Algérie »

Comme toutes autres compagnies aériennes, la compagnie « Air Algérie » a connu plusieurs restructurations durant son existence. Les principales périodes se résument ainsi² :

- 1946 : Création de la **C.G.T.** (Compagnie Générale de Transport) avec un réseau principalement orienté vers la France ;
- 1953 : La **C.G.T.** et la Compagnie Air Transport fusionnent en juin pour former **C.G.T. Air Algérie** ;

¹ <http://www.airalgerie.dz> (consulté le 12/05/2017 à 17 :57).

² Ibid.

- 1962 : Indépendance de l'Algérie ;
- 1963 : L'État prend 51 % du capital d'Air Algérie ;
- 1970 : L'État porte sa participation au capital d'Air Algérie à 83 % ;
- 1972 : Le 15 décembre de l'année 1972, l'État porte sa participation à 100 % en rachetant les 17 % encore détenus par Air France ;
- 1973 : L'État décide d'intégrer la Société de Travail Aérien (**S.T.A.**) à Air Algérie, qui devient la Société Nationale de Transport et de Travail Aérien Air Algérie ;
- 1983 : Air Algérie emploie 6 900 personnes et dispose d'une flotte de 66 appareils (dont 18 Grumman AG-Cat de pulvérisation agricole). Elle est alors scindée en deux entités distinctes, l'une pour les opérations intérieures (I.A.S.), dont la desserte d'un réseau domestique de 24 escales, et l'autre pour les lignes internationales (34 escales en Afrique et en Europe occidentale et de l'est) ;
- 1984 : Les deux entités citées ci-dessus sont à nouveau fusionnées en une seule entreprise à laquelle revient la charge de la gestion des aéroports ;
- 1987 : Air Algérie est déchargée de la gestion aéroports ;
- 1997 : Air Algérie devient une société par actions avec un capital de 2,5 milliards DA ;
- 1998 : Libéralisation du transport aérien ;
- 2000 : Le capital d'Air Algérie est porté à 6 milliards de dinars ;
- 2002 : Le capital d'Air Algérie est porté à 14 milliards de dinars ;
- 2003 : Le 6 mars 2003, Air Algérie connaît le plus grave crash de son histoire : le Boeing 737-200 du vol d'Air Algérie n°6289 assurant la liaison entre Tamanrasset et Alger s'écrase à Tamanrasset juste après le décollage, faisant 102 morts et 1 survivant. Un tragique accident imputable à la déficience du moteur droit (le Boeing 737-200 étant équipé de deux réacteurs Pratt et Whitney) ;
- 2006 : Crash d'un avion-cargo d'Air Algérie (Italie), faisant trois morts ;
- 2007 : Ouverture de la ligne directe Alger-Montréal ;
- 2007 : Le capital d'Air Algérie est porté à 43 milliards de dinars ;
- 2007 : Mort du président Mohamed Tayeb Benouis ;
- 2008 : Nomination du nouveau **PDG** Abdelwahid Bouabdallah ;
- 2009 : Ouverture d'une ligne directe Alger-Pékin ;
-
- 2009 : Appel d'offres international d'achat de onze avions (sept moyen-courriers famille Airbus A320 ou Boeing 737, quatre régionaux à turbo-propulsion type Bombardier DASH ou ATR) pour une valeur de 111 millions de dollars (accord de l'État algérien) ;

- 2010 : L'Organisation européenne de l'aviation civile menace Air Algérie de l'inscrire sur liste noire si elle ne se conforme pas aux règles de sécurité européenne ;
- 2011 : Air Algérie est concernée par la taxe carbone imposée par l'Union européenne (UE) applicable à partir de janvier 2012 ;
- 2011 : Suite à une grève du personnel, Mohamed Salah Boulouf devient le nouveau **PDG** de la compagnie ;
- 2014 : Le 24 juillet 2014, un MD-83 de la compagnie aérienne espagnole Swift-air qui opérait pour Air Algérie le vol 5017, transportant 118 passagers au total de 16 nationalités différentes, dont 110 passagers et 6 membres de l'équipage (tous espagnols), qui assurait la liaison Ouagadougou-Alger disparaît des radars pour s'écraser 50 minutes après son décollage du Burkina Faso au nord du Mali, dans la région de Gossi, non loin de la frontière avec le Burkina ;
- 2014 : Air Algérie s'équipe de nouveaux appareils, de deux Boeing 737-700 C et de huit Boeing 737-800, la volonté d'Air Algérie de faire de l'Aéroport d'Alger - Houari Boumediene un hub avec comme objectif d'atteindre les 10 millions de voyageurs par an. Les axes prévus : un redéploiement vers l'Afrique qui va entrer dans sa phase active, mais aussi l'ouverture de nouvelles routes vers les États-Unis et l'Asie ;
- 2015 : Le 16 février 2015, un Airbus A330 du vol AH1004 en provenance d'Alger avec 132 passagers à bord rate son atterrissage à l'aéroport d'Orly et termine sa course dans l'herbe. L'incident n'a fait aucun blessé parmi les passagers et membres d'équipage ;
- 2015 : Le 2 avril 2015, Air Algérie réceptionne l'un des trois Airbus A330-200 commandés en 2014 dans le cadre de son plan de développement 2013-2017 ;
- 2015 : Le 24 mai 2015, Mohamed Bouderbala est nommé Président Directeur Général d'Air Algérie par le chef d'état Algérien ;
- 2015 : Le 30 mai 2015, Air Algérie réceptionne le deuxième Airbus A330-200 commandé en 2014 ;
- 2015 : Le 01 juillet 2015, Air Algérie réceptionne son troisième Airbus A330-200 .

1.3. Les missions et les objectifs de la compagnie « Air Algérie »

La compagnie « Air Algérie » est une entreprise de prestation de service dans le domaine du transport aérien. Pour mieux comprendre son activité, il est important d'illustrer ses missions et ses objectifs.

1.3.1. Les missions de la compagnie « Air Algérie »

La mission principale de l'entreprise de transport et de travail aérien est le transport des passagers, bagages, fret et courriers dans les conditions optimales de confort, de sécurité et de régularité. En outre, Ses principales missions sont¹:

- L'exploitation des lignes aériennes internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux ;
- l'exploitation des lignes aériennes intérieures, et internationales, en vue de garantir le transport public régulier et non régulier des personnes, des bagages, de fret et de courriers ;
- la vente et l'émission de titres de transport pour son compte ou pour le compte d'autres entreprises de transport ;
- l'achat et la location d'aéronefs ;
- le transit, les commissions, les consignations, la présentation, l'assistance commerciale, et toutes prestations en rapport avec son sujet ;
- l'avitaillement des avions dans des condition fixées par le ministère du transport, l'entretien, la réparation, la révision et toute autre opération de maintenance des aéronefs et équipements pour son compte et le compte des tiers ;
- la gestion et le développement des installations destinées aux publics, et aux opérations de fret ;
- l'exploitation et la gestion des installations en vue de promouvoir les prestations commerciales au niveau des aéroports ;
- l'obtention de toutes les licences sur vol, et d'autorisation des états étrangers.

¹ Rapport de gestion de la direction générale de la compagnie Air Algérie, (consulté le 15/05/2017 à 11 :10).

1.3.2. Les objectifs de la compagnie « Air Algérie »

La compagnie « Air Algérie » est soucieuse d'améliorer la prestation de ses services et de développer ses activités de transport et de travail aérien, Les objectifs de la compagnie sont connus selon les principaux points suivants¹ :

- favoriser la mobilité sociale à travers le territoire national en mettant l'avion à la portée de tout le monde ;
- satisfaire de manière ponctuelle et régulière la demande de la clientèle ;
- fidéliser la clientèle et en attirer davantage ;
- améliorer la qualité de service notamment en matière de confort, sécurité et hygiène ;
- améliorer l'image de la compagnie ;
- mettre en place des méthodes et des techniques de production, notamment la base de maintenance, la flotte aérienne et la catering ;
- augmenter les parts de marché ;
- contribuer à l'équilibre régional ;
- améliorer son image de marque ;
- satisfaire aux besoins d'une coopération internationale multiformes.

1.4. La compagnie « Air Algérie » en chiffre

Le développement rapide de la demande en matière de transport aérien a conduit la compagnie à accroître sa flotte durant ces dernières années. De ce qui suit nous allons présenter les ressources matérielles dont la compagnie dispose.

Nous allons présenter ensuite les moyens humains de la compagnie Air Algérie.

1.4.1. Les moyens matériels de la compagnie « Air Algérie »

La flotte d'Air Algérie est composée de 56 appareils modernes d'âge moyen de 11 ans répondant aux normes de sécurité internationales, exploités tant pour le transport de nos passagers que pour le cargo. La flotte sera prochainement renforcée par l'acquisition de nouveaux appareils, afin d'offrir à nos passagers une plus large disponibilité sur nos vols, dans l'optique de développer notre réseau long-courrier et Afrique, rationaliser les marchés HADJ et OMRA et dynamiser notre activité Fret.²

¹ Rapport de gestion de la direction générale de la compagnie Air Algérie, Op.cit.

² <http://www.airalgerie.dz>, op.cit.

Le nombre prévisionnel pour la fin 2016 selon le calendrier d'acquisition est arrêté comme suit :

Tableau N° 05 : Etat de la flotte de la compagnie « Air Algérie »

Appareils	En service	Commandes	Passagers					Notes
			F	C	Y+	Y	Total	
Airbus A330-200	8	—	18	40	—	211	269	JV JW JX JY JZ
				18	14	219	251	JA JB JC
ATR 72-500	12	—	—	—	—	66	66	
ATR 72-600	3	—	—	—	—	68	68	UT UV UW
Boeing 737-600	5	—	—	16	—	85	101	JQ JR JS JT JU
Boeing 737-700C	—	2	TBA					
Boeing 737-800	18	7	—	24	—	120	144	JO JP KA KB KC
				16	—	132	148	KD KE KF KG KH KI KJ
				48	—	114	162	JJ JK JL JM JN KK
				—	—	162	162	
Boeing 767-300	3	—	24	32	—	197	253	JG JH JI
			—	24	—	229		
Cargo								
Lockheed L-100-30T	1	—	NC					
Total	50	9						

Source : Document interne à l'entreprise.

1.4.2. Les moyens humains de la compagnie « Air Algérie »

Air Algérie a su investir dans la formation du personnel, si bien qu'elle dispose aujourd'hui que d'un personnel de nationalité algérienne. Un personnel de conduites des aéronefs qui lui confère une grande réputation de sécurité. Au-delà, La maintenance de sa flotte assurée par ses propres moyens.

Un centre hôtelier ou commissariat (catering) lui permettant de couvrir ses besoins au départ de l'Algérie, ainsi que l'assistance des compagnies étrangères. Air Algérie compte aujourd'hui un effectif de **9327 employés**, Les catégories de son personnel se répartissent comme suit:

- + 8140 personnels au sol.
- + 502 personnels navigants techniques.
- + 685 personnels navigants commerciaux.

Aujourd'hui Air Algérie c'est aussi :

- Le troisième transporteur en Afrique ;
- 3.500.000 passagers transportés chaque année.

En avril 2013, Air Algérie dessert 29 aéroports domestiques et 43 destinations internationales dans 28 pays en, Afrique de l'Ouest, Europe, Asie au Moyen-Orient et en Amérique du Nord.

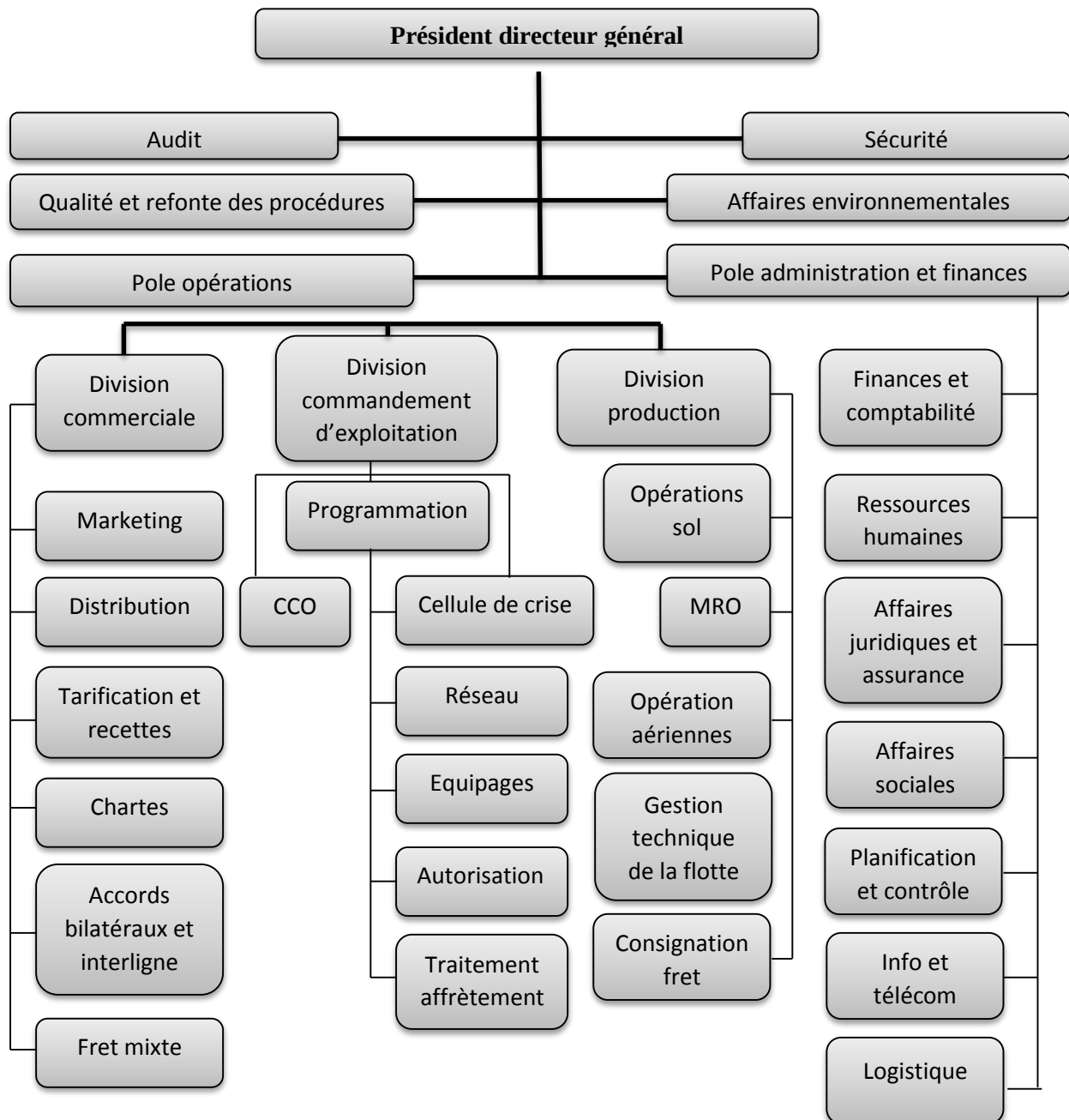
Un réseau de vente comprenant 150 agences en Algérie et à l'étranger, reliées à son système de réservation. Son produit est distribué à travers les G.D.S. auprès desquels Air Algérie a souscrit des abonnements.

- L'agent général de 36 compagnies aériennes étrangères ;
- Des charters pétroliers qui transportent quelque 500.000 passagers par an ;
- Des charters Omra et Hadj qui transportent les pèlerins vers les lieux saints de l'Islam.

1.5. L'organisation de la compagnie « Air Algérie »

Actuellement, la compagnie « Air Algérie » se présente comme le montre l'organigramme ci-dessous¹ :

Figure N° 13 : L'organigramme de la compagnie « Air Algérie »



¹ LAMARI (K) : « Le niveau de qualité de service à l'origine de la compétitivité du service aérien, étude de cas : la compagnie Air Algérie », mémoire de magistère en science commerciale (option : Marketing), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2010, P 99.

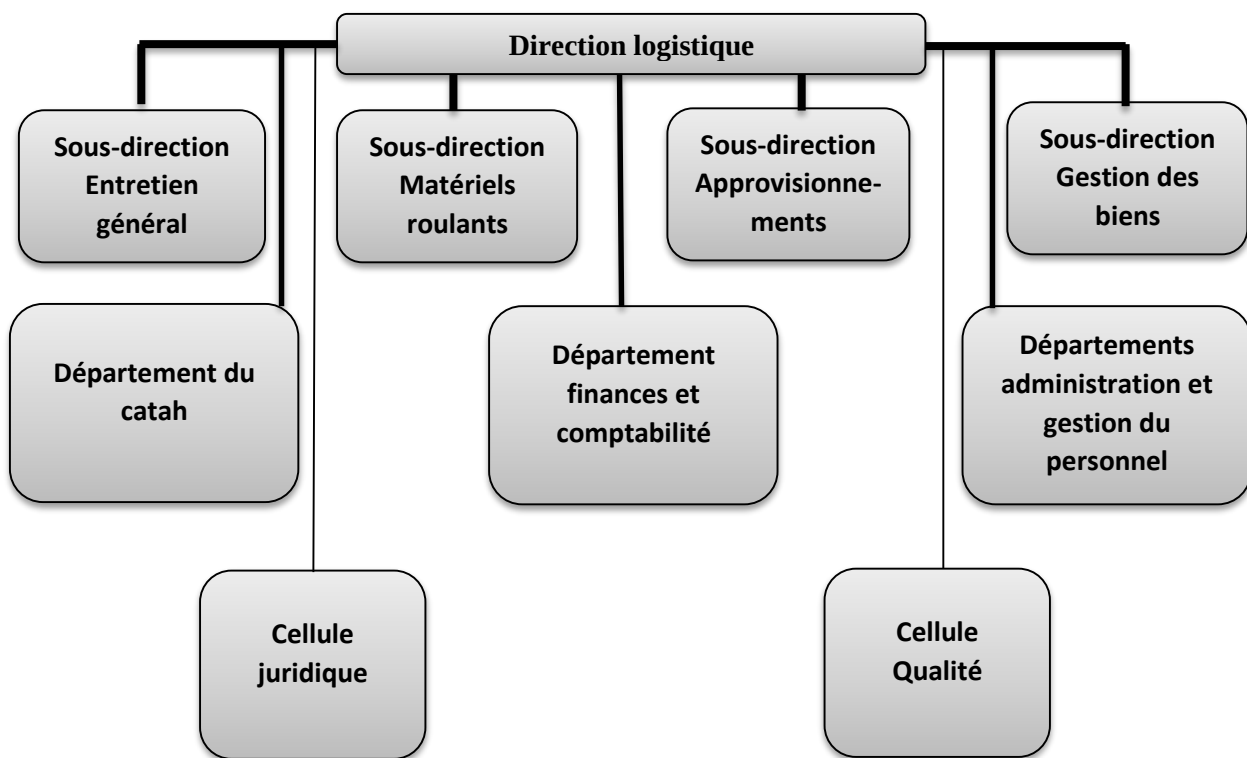
1.6. Présentation de la direction logistique aéronautique

Actuellement la direction logistique aéronautique(DLA) est implantée à Dar El-Beida au sein de la division maintenance et réparation des aéronefs(DMRA), elle évolue dans divers domaines d'activités et intervenants auprès de toutes les structures locales, régionales ainsi qu'au niveau des représentants de la compagnie Air Algérie à l'étranger.

1.6.1. L'organisation de la direction logistique aéronautique

Les différentes sous-directions et départements de la **DLA** de la compagnie « Air Algérie » sont schématisés dans l'organigramme ci-dessous :

Figure N° 14 : L'organigramme de la direction logistique d'Air Algérie



Source : Document interne à l'entreprise.

1.6.2. Les domaines d'opération de la direction logistique

La direction logistique opère dans¹:

- la prise en charge des études et travaux d'aménagements des infrastructures ;
- la rénovation des biens et du patrimoine ;
- l'acquisition des équipements de climatisation, poste-transformateur, onduleurs, groupes électriques.
- l'étude et conception des travaux neufs ;
- suivi et contrôle des prestataires de services ;
- les travaux d'entretien général et la maintenance des équipements ;
- l'entretien et le nettoyage des locaux.

1.6.3. Le rôle de la direction logistique

La direction logistique aéronautique est une Direction Centrale rattachée au pôle Administration et Finances, elle est chargée d'assurer un support logistique pour toutes les structures d'Air Algérie et cela dans le but d'assurer l'efficacité de leurs activités. Elle est chargée de² :

- La maintenance du matériel roulant de servitude avion ;
- La maintenance du matériel roulant de transport de la compagnie, maintenance réalisée au niveau de ses différents ateliers de réparation ;
- Le transport du personnel et des équipements de la compagnie ;
- L'étude et le suivi des différents travaux d'aménagements des infrastructures **AH** (Bâtiments, locaux, agences, Hangar...) ainsi que leurs différents équipements ;
- L'approvisionnement des magasins centraux de stockage en différentes matières consommables ;
- L'acquisition centralisée des différents équipements de servitude et du matériel de transport au profit de toutes les structures **AH** ;
- L'acquisition du mobilier de bureau au profit des différentes entités **AH** ;
- L'entretien général des infrastructures **AH** à travers les travaux de :
 - Plomberie et chaîne de froid ;
 - Maçonnerie ;
 - Électricité bâtiment ;

¹ Rapport de gestion de la direction logistique, consulté le 16/05/2017 à 10 :30.

² Ibid.

- Chaudronnerie ;
- Peinture et vitrerie ;
- Boiserie.

➤ La mise à la réforme des divers matériels ainsi que les ventes aux enchères.

1.6.4. Les attributions de la direction logistique

La direction logistique aéronautique est chargé de¹ :

➤ d'approvisionner les magasins en tout produit consommable et d'investissements pour toute la compagnie (sauf en aéronautique, catering et restauration :

- **habillement** : tenues réglementaires du personnel commercial, technique et naviguant ;
- **mobiliers, papeteries et fournitures de bureaux** ;
- **pièces de rechange** : fournitures de la pièce pour tout le matériel roulant
- **infrastructure** : acquisition de tout matériel de quincailleries et autres ;
- **menuiserie** : cales avions, gabarits, établis, bureaux, cloisons ;
- **imprimerie** : confection et reproduction de tous les documents de l'entreprise ;
- **chaudronnerie** : montage et réparation des conteneurs et chariots avions ainsi que tout type de travaux d'infrastructure.

➤ de l'étude de la réalisation de divers travaux d'aménagements et réaménagement relatifs à l'infrastructure et aux biens immeubles et leurs équipements ;

➤ d'intervenir dans les travaux de réparation et de remise en service des installations techniques et du matériel de bureaux ;

➤ d'assurer et de veiller au bon déroulement du transport du personnel de la compagnie tant en brigade qu'en administratif ;

➤ d'assurer la maintenance générale du parc roulant de transport ainsi que du matériel de servitude et de piste.

¹ Rapport de gestion de la direction logistique, op.cit.

1.7. Présentation de la sous-direction approvisionnement

La sous-direction approvisionnement est dotée de la capacité et la responsabilité de répondre aux besoins de la compagnie « Air Algérie » en biens et en services.

Elle se divise en trois départements (département achats, département magasins et département gestion des stocks).

1.7.1. Le rôle des départements de la sous-direction approvisionnement

La sous-direction approvisionnement a un poids essentiel au sein de la **DLA**, cette dernière joue un rôle principal en tous ce qui concerne les activités d'achat.

La sous-direction approvisionnement a des missions et des objectifs bien précis, selon les déférentes fonctions du département,

Elle se décompose comme suit¹ :

➤ **Département achats et transit :**

En relation direct avec les fournisseurs assure l'acquisition des biens et la prestation des services nécessaires au fonctionnement des différentes directions, escales nationales et internationales de la compagnie

Les missions de ce département sont :

1. Procède à l'ouverture des chemises dossiers en mentionnant import tous les éléments repris sur **L.T.A** ;
2. Enregistrer les arrivées sur le répertoire import en portant toute les données de la **L.T.A** ;
3. Contrôle de la conformité des documents reçus et les complètes avec les informations disponibles au département achats (**L.T.A** facture et certificat d'origine) ;
4. Il fait intervenir les services achats et sous traitance pour complément de documents s'il Ya lieu pour le manque de factures définitives ou en cas de factures erronées ;
5. Production de photocopie en moyenne 400 à 500 copies et plus par jours constituer les 09 jeux de document exigés par divers services (factures et **L.T.A** doivent être reproduites en 09 exemplaires ;

¹ Rapport de gestion de la sous-direction approvisionnement, op.cit.

6. En charge de l'élaboration de la demande de domiciliation de factures d'importation ;
7. Une fois reçu le dossier (factures domicilié) on le remet a la section déclaration en douane ;
8. Classer les dossiers dans les boites d'archives.

Ce département est aussi chargé de :

- Définir en collaboration avec le responsable des approvisionnements la politique d'achats et les objectifs qui en découlent ;
- Participe à l'élaboration des cahiers des charges pour les différents types d'achat ;
- Réalisation des commandes ;
- Suivi des critères de performance des fournisseurs (délais de livraison, niveaux de qualité, respect des conditions négociées par l'entreprise...) ;
- Définition des conditions de commandes, de livraison et de paiement ;
- Détection et diagnostic des problèmes d'approvisionnement et de livraison (retards, retours, quantités,...);
- Négociation des meilleures conditions pour les différents achats en tenant compte modes impératifs techniques et commerciaux de l'entreprise ;
- La tenue des prospections ;
- Évaluation périodique des fournisseurs et sous-traitants ;
- Supervision des opérations d'import et préparation des différentes pièces administratives relatives au transport, au transit et à l'enlèvement ;
- Vérification des opérations de transit en respectant les clauses des contrats d'acquisition.

. Ce département regroupe trois (03) services :

1. **Service ordonnancement et apurement :**

Service responsable des apurements des dossiers, vérification du taux de couverture des budgets contractés avec les fournisseurs, et chargé du paiement des fournisseurs car ils sont en relation direct avec le département finance.

Il est chargé de :

- Vérifier la conformité des dossiers de paiement transmis par les services achats ;

- Contrôler les différentes pièces réceptionnées permettant de préparer un dossier de paiement (facture, bon de livraison, bon de commandes, date, **DMC**, bons d'entrée, bons de sortie) ;
- Suivre et établir des états avec les différents fournisseurs conventionnés ;
- Etablir des demandes de chèque si cela s'avère nécessaire afin d'honorer une demande dans les brefs délais et veiller à apurer le dossier aussi rapidement en justifiant la demande ;
- Réclamer auprès des services concernés toutes les pièces manquantes à rétablissement d'un paiement.

2. **Service des achats étrangers :**

Responsable de l'acquisition d'engins et de pièces de rechanges en provenance de l'étranger.

Ce service est chargé de :

- Veiller au respect de la procédure d'achat ;
- Mettre en exécution les contrats signés en respectant les clauses ;
- Etablissement des bons de commande ;
- Préparation des différents documents administratifs relatifs à l'opération d'import ;
- Assurer le suivi des dossiers d'achats (commandes, transport, transit et enlèvement).

3. **Service des achats locaux :**

Responsable de l'acquisition de biens et services au niveau local (pièces de rechanges, papeterie, habillement, quincaillerie et la prestation de service).

➤ **Département magasins :**

Regroupant l'ensemble des magasins entreposant les stocks disponible au niveau de la sous-direction approvisionnement, ce département est chargé de :

- Assurer une gestion efficace des différents magasins de la Direction de la Logistique ;
- Réception et vérification de la conformité des marchandises reçues par rapport aux demandes émises ;
- Organisation des activités de réception, de stockage, de préparation et de distribution des marchandises ;
- Organisation et coordination du contrôle à la réception ;

- Suivi et contrôle qualitatif et quantitatif des marchandises réceptionnées ;
- Contrôle des stocks (rotation des stocks...) des approvisionnements (volume, qualité) et des inventaires ;
- Etablissement et suivi des tableaux de bord magasins ;
- Mise à la disposition des (différentes structures **AH**) des produits, matières et articles selon la quantité demandé ;
- Participation aux travaux d'inventaire des stocks consommables ;
- Préparation périodique de l'opération Assainissement des stocks morts ;
- Animation des équipes des magasins ;
- Contrôle des conditions d'entreposage des matières au niveau des magasins.

Il est décomposé en deux (02) services :

1. **Service magasins généraux :**

Responsable de la gestion des magasins habillements, papeteries, infrastructures ;

2. **Service magasins techniques :**

Responsable de la gestion de deux magasins ; pièces de rechanges, carburants et lubrifiants.

Ces deux (02) services ont pour mission de :

- Réceptionner et vérifier les conformités des marchandises avec les demandes émises ;
- Veiller sur la disponibilité des différentes matières consommables en collaboration avec le service gestion des stocks ;
- Suivi toutes les opérations des entrées et sorties ;
- Honorer toutes les commandes en matières consommables selon les procédures de distributions ;
- Participer aux travaux d'inventaires des stocks actifs et l'assainissement des stocks morts.

➤ **département gestion des stocks :**

Sa mission est le suivi régulier de la tenue des stocks en magasins de façon à éviter les ruptures de stocks et le cumul des stocks morts. Ainsi que :

- Déterminer et mettre en place les plans d'approvisionnement en fonction des consommations et des niveaux de stocks ;

- Élaboration, suivi et relance des commandes ;
- Suivi des mouvements de stocks ;
- Supervision de l'analyse des stocks ;
- Détermination des stocks de sécurité, stocks minimum ;
- Gestion des stocks, des commandes des articles pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture ;
- Déclenchement des opérations d'achat sur la base du mouvement des stocks, assainissement des stocks morts ;
- Participation aux travaux d'inventaire des stocks physiques. et Assurer une gestion statistique des achats et des consommations.

Ce département regroupe deux (02) services :

1. **Service statistique et valorisation :**

Chargé de la valorisation des stocks, des établissements des inventaires en calculant les écarts entre les stocks physiques et les stocks comptables et l'émission des commandes.

Il est aussi chargé :

- D'assurer une gestion et une analyse statistique des achats et des consommations ;
- De l'établissement des rapports d'activité trimestriels, semestriels et annuels ;
- De Participer aux travaux d'inventaire et assainissement des stocks morts.

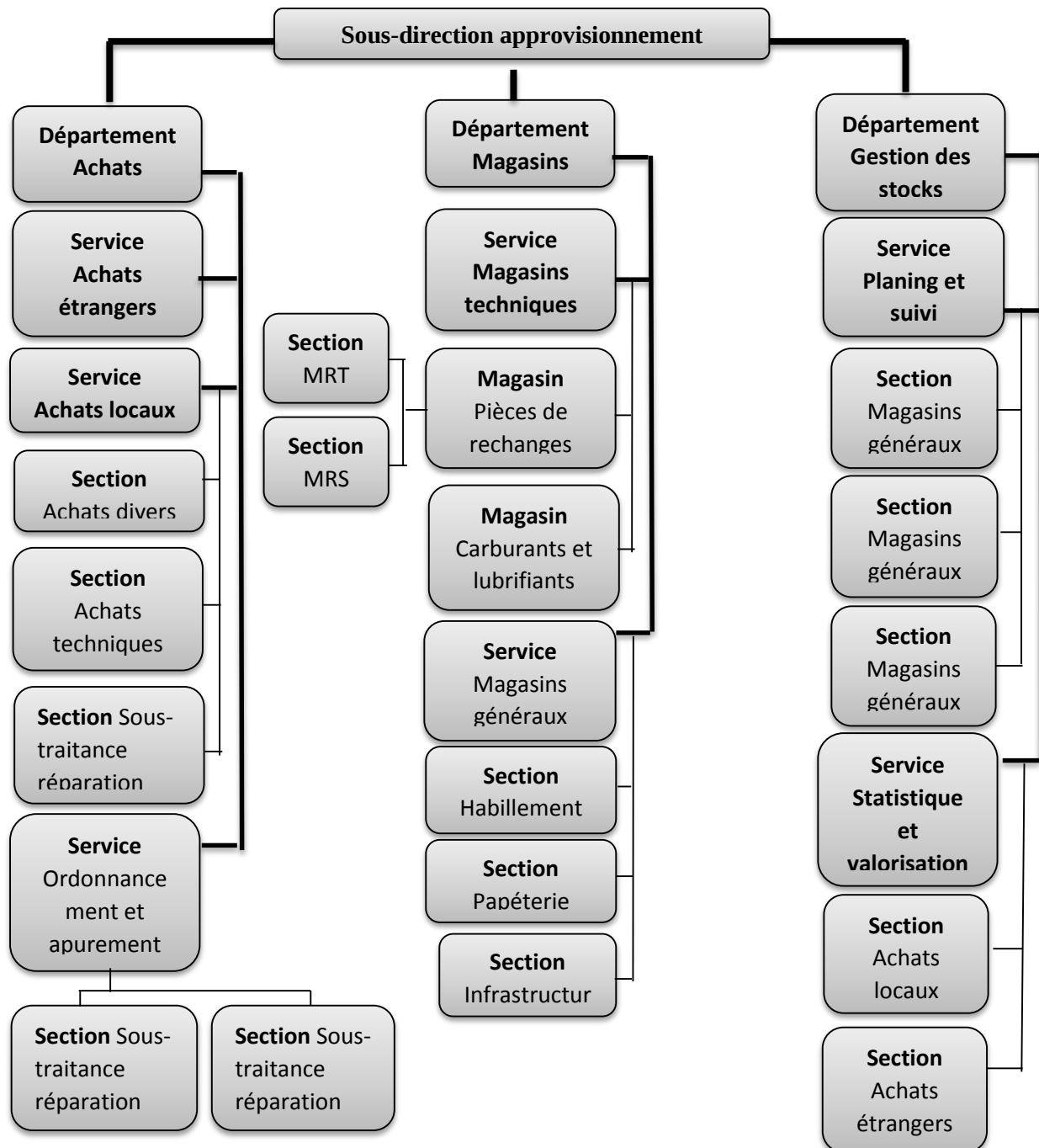
2. **Service planning et suivi :**

Responsable du suivi des consommations mensuelles de chaque direction et du calcul des écarts entre les budgets et les consommations, ainsi que :

- Réguler et lancer les demandes d'approvisionnement ;
- Piloter les opérations d'inventaires et assainissement des stocks morts ;
- Planifier les opérations d'approvisionnements ;
- Gestion et suivi des stocks des articles ainsi que le contrôle des niveaux des stocks sans risque de rupture.

1.7.2. Organisation de la sous-direction approvisionnements

Figure N° 15. L'organigramme de la sous-direction approvisionnement d'Air Algérie



Source : rapport de gestion de la sous-direction approvisionnement, op.cit.

Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et de répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Pour réaliser cette étude ; nous avons préconisé une démarche méthodologique, que nous pensons adaptée à la nature de notre recherche.

Cette méthodologie s'articule autour d'entretiens individuels auprès des responsables de la sous-direction approvisionnements de la compagnie « Air Algérie ».

Dans cette section, il sera question de la présentation et de la conception de l'enquête puis l'analyse et l'interprétation des réponses.

2.1. L'objectif de l'enquête

L'enquête a été réalisée auprès des responsables en relation directe avec le service approvisionnement au sein d'Air Algérie.

L'objectif de notre enquête est : « L'identification de processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres ». À savoir :

- l'identification des procédures de lancement d'appel d'offres ;
- l'identification des critères et méthodes d'évaluation des fournisseurs.

2.2. L'outil de collecte d'informations

Dans une étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'informations.

Un entretien est défini comme étant : « Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensées »¹.

Donc l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné, il consiste à être en contact direct avec l'interviewé dans une séance de questionnements adressée à une ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant d'atteindre l'objectif de recherche.

¹ THIETARD ET COLL (R.A): *Méthodes de recherches en management*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003, p 235

2.2.1. Les types d'entretien :

- Entretien non directif :

Ce type d'entretien est un plus structuré, et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'information ou d'opinions de niveau assez générale¹.

L'interview non directive, se caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème le plus souvent très large.

- Entretien semi directif :

Dans ce type, le chercheur pose peu de questions il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples².

L'interview semi directive, plus structurée, pendant laquelle l'intervieweur guide un peu plus la discussion en utilisant une stratégie de questionnement préétablie

- Entretien directif :

Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche³.

L'interview directive très structurée, au cours de laquelle l'intervieweur pose des questions très précises dans un ordre prédéterminé.

Pour effectuer notre recherche en toute conformité, nous avons considéré que la technique de l'entretien semi directif est la plus adaptée. Les questions sont posées les unes après les autres et l'enquêté est plus ou moins contraint de s'y conformer, dans ses réponses, au déroulement prévu. Cependant, même dans le cadre de cet entretien, l'enquêté dispose d'une assez grande latitude spontanée.

2.3. Le profil des interviewés

Notre interview s'est effectué avec les responsables liés directement aux approvisionnements pour obtenir des informations concrètes et pertinentes répondant d'une manière efficace à notre objectif d'enquête.

¹ OUACHRINE (Hassane), CHABANI (Smain) : *Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales*, 1ère édition, 2013, Alger, p.72.

² Ibid., p.73.

³ Ibid., p.74.

Nos questionnements sont destinés à trois individus responsables actuels de sexe masculin et féminin d'une moyenne d'âge de 40 ans dotés d'une expérience confirmée dans la compagnie « Air Algérie » à savoir :

- le directeur de la logistique ;
- le chef de département des approvisionnements ;
- le chef de département contrat et des affaires juridiques.

Les enquêtés ont été interrogés face à face par interviews individuels étalés sur une période d'une semaine pour une durée moyenne de 45 minutes par entretien à l'aide de guides d'entretiens différents portant des questions précises pour chaque responsable.

2.4. La rédaction du guide d'entretien

Nous avons structuré notre guide en deux parties ;

- texte de présentation de notre objet de recherche suivi d'une formule de politesse en assurant aux concernés que les informations fournies lors des entretiens seront utilisées pour des fins purement scientifiques ;
- corps du guide contenant des questionnements semi-directifs visant un seul objectif.

Pour le responsable de la sous-direction approvisionnement, les questions visent à définir¹ :

- ses prérogatives ;
- l'identification de type d'achat ;
- les procédures d'achat ;
- la recherche des fournisseurs ;
- la collecte des informations sur les fournisseurs.

Pour le responsable du département achats, les questions visent à définir² :

- leurs prérogatives ;
- les étapes du processus d'approvisionnement ;
- l'importance de la livraison d'une commande ;
- les critères essentiels pour le choix d'acheteur ;
- la qualité de service des fournisseurs.

¹ Voir annexe N° 01, Guide d'entretien avec le responsable de la sous-direction approvisionnement.

² Voir annexe N° 02, Guide d'entretien avec le responsable du département achats.

Pour le responsable du département contrat et affaires juridiques, les questions portent sur¹ :

- ses prérogatives ;
- le temps de négociation avec les fournisseurs ;
- les étapes qui composent le processus de création d'un contrat d'achat ;
- l'identification des critères de sélection ;
- la sélection des fournisseurs.

2.5. L'analyse des réponses des guides d'entretiens

Après avoir collecté les réponses, nous avons opté pour la démarche d'analyse suivante :

2.5.1 Réponses au guide d'entretien avec le responsable de la sous-direction approvisionnement

➤ **Question 01** : Vous êtes le responsable de la sous-direction approvisionnement, en quoi consistent vos prérogatives ?

➤ **Réponse 01** : Autant que responsable de la sous-direction approvisionnement mes prérogatives au sein de cette direction se présentent comme suit :

- Subvenir aux besoins des différents structures de la **DMRA** en matière d'approvisionnement ;
 - Mettre en place une politique d'approvisionnements cohérente avec les besoins et la demande des différentes structures **AH** ;
 - Planification périodique des opérations d'achat ;
 - Coordination avec les différentes structures pour les différentes acquisitions et prestations de service.
 - Coordination de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement depuis la commande jusqu'à la sortie pour consommation (commande, achat, livraison, entrée en stocks, sortie magasin) ;
 - Supervision des opérations de réforme des stocks morts.
- **Analyse** : Le responsable de la sous-direction approvisionnement et sensé d'assurer la bonne exécution des orientations et des directives de la **DLA** en s'assurant de l'application de toutes les procédures et réglementation en vigueur. est ainsi responsable de l'acquisition des biens et services indispensables au bon fonctionnement des différentes

¹ Voir annexe N° 03, Guide d'entretien avec le responsable du département contrat et affaires juridiques.

directions de la compagnie, et mettre à la disponibilité des secteurs de production, au meilleur cout et au moment opportun, l'ensemble du matériel nécessaire.

Ces déférentes prérogatives assurés par le responsable de la sous-direction approvisionnement justifier notre choix de l'interviewer pour avoir des réponses cohérentes selon l'objectif de notre recherche.

➤ **Question 02 :** Concernant votre processus d'achat, quel type d'achat vous faites ? Et quand ?

➤ **Réponse 02 :** L'achat se fait comme suite :

- Achat local, pour les équipements info base ;
- Achat étranger, pour tout besoin aéronautique.

Et cela après chaque besoin exprimé.

➤ **Analyse :** Cette dernière réponse explique le processus d'achat qui commence par l'identification du besoin et puis le choix du type d'achat selon la nature des biens concernées, tel que l'achat peut être local ou étranger.

➤ **Question 03 :** Lors de déclenchement d'un achat, Avez-vous des procédures standard à suivre ?

➤ **Réponse 03 :** L'achat se fait selon les procédures et les processus d'approvisionnement d'Air Algérie que sont : l'élaboration des cahiers des charges pour les différents types d'achat, la réalisation des commandes, définition des conditions des commandes et de la livraison et de paiement.

➤ **Analyse :** Selon le responsable de la sous-direction approvisionnement, un processus doit être mis en place .Après avoir élaboré la prospection des fournisseurs, l'entreprise vas choisir un fournisseur suite à un tableau comparatif, ce dernier(le fournisseur) va recevoir un bon de commande avec toutes les informations concernant la commande voulus, qui vas être suivi et analyser. Une fois le matériels est réceptionnés avec toute la documentation d'accompagnement, la commande va être mis en stock ou envoyer aux demandeurs.

- **Question 04 :** Comment trouvez-vous vos fournisseurs ?
- **Réponse 04 :** Tous nos fournisseurs c'est des fournisseurs contractuels après des appels d'offres,
- **Analyse :** A partir de cette réponse on peut dire que la politique de la sélection des fournisseurs chez Air Algérie vise à choisir des fournisseurs avec qui elle peut développer des relations de partenariat de longue durée à travers les contrats qu'elle fait avec eux, suite à un appel d'offres.
- **Question 05 :** Comment vous vous informé sur les différents fournisseurs ?
- **Réponse 05 :** En ce moment, lors de déclenchement d'un appel d'offres, la sous-direction approvisionnement exige aux fournisseurs de fournir un dossier détaillé en ce qui concerne leurs positions sur le marché en fonction de leurs nombre de clients, leurs capacités de production ainsi que leurs responsabilités sur la livraison des commandes.
- **Analyse :** D'après cette réponse on constat que ; les fournisseurs sont dans le besoin de fournir un dossier en ce concerne leur activités et ses déferents facteurs tels que, la disponibilité des produits ainsi que la qualité, leurs références (clients), leurs politique de distribution afin d'éclairer les informations nécessaire aux demandeurs d'offres (**DO**).

2.5.2 Réponses au guide d'entretien avec le responsable du département achats

- **Question 01 :** Vous êtes le responsable du département « achats », en quoi consistent vos prérogatives ?
- **Réponse 01 :** Mes prérogatives en tant que responsable du département achat consiste à :
 - réceptionner les différentes formes de demandes venants de la direction logistique ou des différentes structures de la compagnie sous formes de **DMC** (demandes de matériel consommable) pour achats et sous forme de **TELEX** pour les correspondances à l'étranger (planifiés annuels et hors budgets) ;
 - vérifier avant la réception de la demande si cette dernière répond à la réglementation interne en vigueur mise en place par la compagnie ;
 - transmettre les demandes aux directions concernées et suivre l'opération ;
 - traiter les prospections selon la nécessité de la demande, tantôt avec une légère priorité pour certaines d'entre elles, mais dans tous les cas, il faut veiller à honorer le plutôt possible nos demandes ;

- veillez à ce que les commandes soient livrées dans les délais ;
- vérifier surtout que l'étape allant de la réception à l'ordonnancement soit faite dans les normes et sans réserve exprimés par les différents services participants à cette dernière.

➤ **Analyse :** Le responsable du département achats est ainsi chargé d'honorer tous les besoins (achats, réparations, ou confections pour le quotidien) qui relèvent des prérogatives de la sous-direction approvisionnement, et d'avoir un aperçu de la situation des différents achats à tout moment.

➤ **Question 02 :** Pouvez-vous nous décrire brièvement quelles sont les étapes primordiales du processus d'approvisionnement au sein de la direction logistique aéronautique (**DLA**) ?

➤ **Réponse 02 :** la **S/D** approvisionnement travaille actuellement avec des contrats (cadre-type) pour tous les achats, suite à une demande d'approvisionnement (chantier, atelier) la **S/D** doit :

- Suivre les processus interne (identification des besoins, lancement d'**AO**) ;
- Préparer un tableau comparatif (trois (03) offres au minimum) ;
- Traiter les offres ;
- Les mettre à la disposition du responsable pour l'approbation ;
- Choisir le fournisseur.

➤ **Analyse :** dans le domaine d'approvisionnement l'achat se fait selon un processus établi par la **S/D** approvisionnement, dans lequel les étapes suivantes sont très respectées :

- Etudes de la demande d'approvisionnement (**DA**) lancée selon les besoins ;
- Elaboration d'un tableau comparatif après le lancement d'**AO**, afin de faire une étude approfondie de toutes les offres ;
- Les soumettre au responsable pour l'approbation et choisir le fournisseur.

➤ **Question 03 :** Quelles sont les différentes étapes du processus de sélection fournisseurs ?

➤ **Réponse 03 :** le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs, c'est-à-dire une sélection progressive de fournisseurs en fonction de critères bien définis, la sélection se fait à partir des étapes primordiales tels que : le ciblage, la pré-sélection et l'évaluation des fournisseurs.

➤ **Analyse :** En tant que responsable, le chef du **D/A** veille à l'organisation de son département en assurant l'application de ces étapes à savoir le ciblage qui consiste en un tri préliminaire des fournisseurs du marché à l'aide de critères généraux simples et objectifs, la sélection du fournisseur approprié implique bien davantage que la lecture d'une série de listes de prix. leur choix dépendra d'une vaste gamme de facteurs, tels que le rapport qualité-prix, la qualité, la fiabilité et le service.

➤ **Question 04 :** Lors du déclenchement d'un achat, sur quels critères se base votre choix d'acheteur ?

➤ **Réponse 04 :** Quand un achat se déclenche, on peut mettre n'importe quel acheteur sur n'importe quelle famille de produits, car nos acheteurs disposent d'une expérience assez bien confirmée.

Notre département dispose d'un nombre très réduit d'acheteur, mais cela n'empêche qu'ils sont très polyvalents.

Il ne faut pas oublier aussi qu'avec le travail opéré par les responsables des sections, nos acheteurs vont de plus en plus à se reconvertir en transporteur qu'en acheteur démarcheur.

➤ **Analyse :** D'après les affirmations du responsable du département achats, les acheteurs de la sous-direction approvisionnement sont à nombre réduit mais ils sont expérimentés et polyvalents, ils répondent donc assez bien aux attentes des responsables de sections d'achats. Nous constatons un certain degré de flexibilité remarquable dans l'exercice des opérations.

➤ **Question 05:** Comment vous jugez la qualité de service de vos fournisseurs ?

➤ **Réponse 05 :** La qualité de service de nos fournisseurs est acceptable, puisse que même si on n'a pas l'habilité à juger leurs produits ou leurs prestations, il y a rarement un rejet ou une réserve de la part de nos demandeurs ; et même dans ces cas-là, nos fournisseurs sont toujours disposés à collaborer et trouver un terrain d'entente.

➤ **Analyse :** Le responsable du département achats a jugé que la qualité de service des fournisseurs est acceptable parce que les réceptions sont souvent conformes aux demandes.

2.5.3 Réponses au guide d'entretien avec le responsable du département contrat et affaires juridiques (DCAJ)

- **Question 01 :** Vous êtes le responsable du département « Contrat », en quoi consistent vos prérogatives ?
- **Réponse 01 :** En tant que responsable de **DCAJ** mes prérogatives sont :
 - La signature de contrat de fourniture et réparation avec les fabricants d'origine des équipements et pièces ;
 - La signature de contrat avec les autres fournisseurs (regroupeurs + distributeurs) afin d'assurer la disponibilité en pièces de rechange aéronautique, ingrédients, outillages, pièces cabine, quincaillerie.
- **Analyse :** Le chef de **DCAJ** est responsable d'assurer le bon fonctionnement de ce dernier en matière de certitude des contrats, et aussi responsable de la signature des déférents contrats en termes de fourniture et répartition avec les fournisseurs pour objectif d'assurer la disponibilité des pièces.
- **Question 02 :** Quels sont les critères que vous prenez en considération lors de la recherche des fournisseurs ? Selon vous quel est le critère le plus important ?
- **Réponse 02 :** Lors de la recherche des fournisseurs on prend en considération les critères suivant :
 - Qualité du produit fournis ;
 - Prix ;
 - Le statut du fournisseur (fabricant ou regroupeur) ;
 - Garantie accordée par le fournisseur ;
 - Le délai de livraison ;
 - Le degré d'urgence.
- **Analyse :** En tant que chef, le responsable de **DCAJ** affirme que les critères essentielles dans la recherche des fournisseurs se base sur : le rapport qualité-prix en suite le statut du fournisseur aussi la garantie accordée par ce dernier, en plus le délai de livraison et le degré d'urgence.

- **Question 03 :** Selon vous quelles sont les étapes qui constituent le processus de création d'un contrat d'achat?
- **Réponse 03 :** La création d'un contrat d'achat se fait en suivant des étapes essentielles qui sont :
 - Déterminer le besoin (établissement du cahier des charges) ;
 - Lancement du processus de lancement d'appel d'offres et la sélection des fournisseurs ;
 - Sélection et mise en place des contrats.
- **Analyse :** L'élaboration d'un contrat d'achat, se fait selon des étapes déterminées à savoir l'établissement de cahier de charge pour déterminer les besoins, en suite le lancement d'appel d'offre soit national ou international pour la sélection du ou des fournisseurs qui aboutit après la sélection à l'établissement des contrats.
- **Question 04 :** Comment s'effectue la pré-sélection des fournisseurs ?
- **Réponse 04 :** La pré-sélection des fournisseurs commence par l'étude et la prospection faites par la responsable en utilisant la base de données existante ou fichier des fournisseurs. Et, elles concernent la qualité des biens à acheter plutôt que les fournisseurs. Une liste des fournisseurs et produits concernés est établie par la responsable administrative sur la base des données de la prospection. Cette liste des fournisseurs est mise à jour de manière régulière en tenant compte des perspectives du marché et constitue un réseau de fournisseurs pour la responsable administrative et chargée des achats.
- **Analyse :** Parmi les fournisseurs cibles le responsable de **DCAJ** doit retenir ceux qui répondent à des exigences plus précises. La majeure partie de ces informations ne peut être obtenue qu'en interrogeant les fournisseurs sur la base d'une base de données existante ou fichier des fournisseurs, Ses processus permettra d'établir la liste des fournisseurs potentiellement aptes.
- **Question 05 :** Comment s'effectuent le choix et la sélection des fournisseurs ?
- **Réponse 05 :** La sélection du fournisseur se fait suite à l'élaboration de cahier de charge, lancement d'un appel d'offres, en suite évaluer les fournisseurs à partir des tableaux d'évaluation technique et commercial, ou bien le fournisseur peut être désigné ou recommander par l'avionneur.

- **Analyse :** A partir du passage précédant on constat que la sélection du ou des fournisseurs se fait selon un processus propre à la S/D approvisionnement (tableau d'évaluation du fournisseur), qui commence par l'élaboration du cahier de charge et lancement d'un appel d'offres et se finalise par la sélection du fournisseur qui remplit les exigences de la compagnie.

L'ensemble des entretiens nous a permis de bien connaître le déroulement des différentes activités de la sous-direction approvisionnement, et l'importance de celle-ci dans la compagnie « Air Algérie ».

Il nous a permis aussi de ressortir les principaux facteurs qui nous ont aidés à clarifier le déroulement de procédure d'achat en fonction d'appel d'offres, ainsi que l'identification du processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres.

Section 03 : Description du processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres au sein d'Air Algérie

Nous allons essayer de présenter dans cette section, le processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offres national ou international

Le processus de sélection se fait comme suit :

1. La validation du dossier d'appel d'offres par l'organe compétant de la compagnie.

Avant le lancement du dossier d'appel d'offres, ce dernier sera soumis par le département contact et affaires juridiques de la Division Maintenance de Réparation des Aéronefs (**DMRA**), d'Air Algérie à l'organe compétant de la compagnie (commission des marchés de l'entreprise), ce dernier émet un avis favorable ou défavorable sur le dossier d'appel d'offres.

Toutes réserves formulées par cet organe doit être corrigée par le département contrat et des affaires juridiques(**DCAJ**).

Il était noté que le dossier de l'appel d'offres contient trois(03) sections principales :

- 1- Les instructions aux soumissionnaires.
- 2- Les données particulières de l'appel d'offres.
- 3- Description des services-spécifications de l'offre et méthodologie d'évaluation.

2. Lancement de l'avis de l'appel d'offres (cahier des charges visé par l'organe de contrôle de la compagnie)¹.

Après la validation du dossier d'appel d'offres, le département contrat et affaires juridiques (**DCAJ**) procédera au lancement et la publication dans la presse nationale de l'avis de lancement de l'appel d'offres ainsi que sur le site d'Air Algérie.

¹ Voir annexe N° 04, Appel d'offres national ouvert.

3. Expiration de la date limite de dépôt des offres et programmation de la séance d'ouverture des plis des offres technique¹.

Après l'expiration de la date limite de dépôt des offres fixées dans le dossier d'appel d'offres le **DCAJ** de la **DMRA** par le billet de la commission d'ouverture des plis instauré à cet effet procédera à l'ouverture des plis des offres techniques, reçu dans le délai fixé dans le dossier d'appel d'offres.

Cette commission dressera un procès-verbal d'ouverture des plis des offres techniques signé par les membres de la commission.

4. Evaluation des offres technique ainsi que le classement des candidats².

Cette commission procédera à l'examen et l'évaluation des offres techniques conformément à la méthodologie d'évaluation (critères techniques) et barème de notation fixé dans le dossier d'appel d'offres.

Aussi elle procédera au classement des soumissionnaires par rapport au total des points retenus et dressera la liste des soumissionnaires non retenu à cette étape.

5. Ouvertures des plis des offres financières³.

La commission procédera à l'ouverture des plis des offres financières des soumissionnaires retenus au titre de la première étape (étape technique) et dressera un procès-verbal d'ouverture des plis des offres financières signé par les membres de la commission en reprenant les montants déclaré dans l'offre financière.

6. Evaluation des offres financières⁴.

Cette étape consiste à l'examen et l'évaluation des offres financières conformément aux critères d'attribution prévu dans le dossier d'AO (**Offres la moins-disante ou offres la mieux-disante**) elle procédera au classement des soumissionnaires et dressera un procès-verbal d'évaluation des offres financières signé par les membres de la commission.

¹ Voir annexe N° 05, Procès-verbal d'ouverture des plis des offres techniques « Appel d'offres restreint AOR ».

² Voir annexe N° 06, Rapport d'évaluation des offres techniques « Appel d'offres restreint ».

³ Voir annexe N° 07, Procès-verbal d'ouverture des plis des offres commerciales « Appel d'offres restreint AOR ».

⁴ Voir annexe N° 08, Rapport commerciale et final d'évaluation des offres « Appel d'offres restreint ».

7. Attribution du marché (provisoire)¹.

Après réception du procès verbal des offres financières par le **DCAJ**, ce dernier procédera à la notification du /ou des soumissionnaires retenus provisoirement.

Elle procédera aussi à la notification des soumissionnaires non retenus le même jour.

L'attribution provisoire sera publiée sur le journal.

8. Négociation avec les fournisseurs retenus provisoirement.

Le **DCAJ** avec la collaboration de la structure technique concernée procédera à la négociation du contrat avec les **FRN** sur le plan technique, commercial, financier et juridique.

Des réunions de négociation seront organisées en fonction de la complexité du projet en présence des **FRN** et des représentants techniques de la **DMRA**.

Après la finalisation des négociations des clauses contractuelles des contrats :

Ce dernier sera soumis pour approbation à l'organe compétent de la compagnie.

Le projet de contrat sera soumis accompagné :

- ✓ Des procès-verbaux d'ouverture des plis des offres techniques et financières ;
- ✓ Des procès-verbaux d'évaluations plis des offres techniques et financières ;
- ✓ Du rapport d'évaluation de projet de contrat ;
- ✓ De la fiche analytique de projet de contrat ;
- ✓ Du rapport de présentation de l'appel d'offres.

Après examen et validation du dossier complet la **DMRA** procédera à la signature de ou /des contrats.

¹ Voir annexe N° 09, Avis d'attribution provisoire du marché.

Conclusion du chapitre :

Cette étude de cas a été très enrichissante pour nous. Nous avons eu l'occasion de nous insérer dans le monde professionnel,

Nous avons eu l'occasion non seulement de découvrir l'organisme d'accueil « Air Algérie », mais nous avons eu la chance d'être soutenue lors de notre formation par un auditeur renommé qui nous a aidés à découvrir une méthodologie de conduite dans le domaine d'achat par appel d'offre en particulier.

Nous avons ainsi opté pour une organisation définissant le rôle de chaque structure en respectant l'organigramme d'Air Algérie en générale et de la **S/D.A** en particulier, tout en incluant une description de processus de sélection du ou des fournisseurs suite à un appel d'offres national ou international,

La sous-direction approvisionnement **S/D.A** joue un rôle prépondérant au sein de la division maintenance et réparation des aéronefs **DMRA**, et assure le maintien de la production dans les conditions optimales, ces activités se résument à la réalisation des projets d'achat à partir d'un besoin exprimé par l'utilisateur (différentes structures), jusqu'à la réception finale, avec comme objectifs la satisfaction de l'utilisateur, la minimisation des coûts ainsi que les délais.

En résumé, la compagnie Air Algérie fournit beaucoup d'effort pour améliorer la bonne exécution de son processus d'évaluation des fournisseurs en fonction technique ou financière afin d'assurer la sélection optimal du ou des fournisseurs.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes intéressés à l'identification du « processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offre » d'une société Algérienne qui occupe la place de leader dans ce secteur, en l'occurrence, la compagnie « Air Algérie ».

Nos investigations théoriques et pratiques au cours de notre recherche nous ont permis de découvrir le déroulement de lancement d'appel d'offres ainsi que le processus de sélection de fournisseur suite à ce dernier.

En effet, l'appel d'offres constitue un élément clé de transparence et de justice dans le processus d'achat qui permet, dans des conditions normales, de favoriser la concurrence en vue de faire un choix objectif pour l'organisation ; mais aussi, de réduire au strict minimum les achats négociés ou de gré à gré qui sont en général source de corruption. Dès lors, les dirigeants des organisations à travers leur service d'audit interne, veillent particulièrement à l'application normale des procédures d'achat en général et celles de l'appel d'offres en particulier. A cet effet, un des outils performants utilisés de nos jours est l'évaluation permanente des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus d'achat en général et au processus d'appel d'offres en particulier. L'auditeur jugera de leur adéquation et de leur efficacité et au besoin, proposera les solutions d'amélioration à ces dirigeants qui en sont les mandataires.

A travers notre étude qualitative par le biais des entretiens individuels, nous avons essayé d'explorer et d'analyser la situation des approvisionnements de la direction logistique aéronautique (**DLA**) d'Air Algérie, voire même la nécessité de la fonction achat par appel d'offres.

Les résultats de notre enquête sur terrain nous ont aidés à révéler les principaux processus de sélection d'un fournisseur suite à un **AO** au sein d'Air Algérie. Ce qui nous a aidé à faire une description générale dont l'objectif est de classer les étapes primordiales lors du déclenchement de dossier d'**AO** à savoir ; l'élaboration de cahier de charge, l'évaluation des offres accordées par les fournisseurs, afin de sélectionner le fournisseur de manière optimale et procéder à la signature du contrat.

A travers ces résultats, nous avons répondu à notre problématique et confirmé les hypothèses **H₁** et **H₃**, et confirmer partiellement l'hypothèse **H₂**, d'où les processus considérés pour la sélection d'un fournisseur restent suffisants par rapport aux procédures d'achats par **AO** de la compagnie.

De même, cette étude nous a permis de :

- Confirmer la première hypothèse :

La première hypothèse (**H₁**) : C'est l'état qui dicte les modes de passation des marchés publics.

Nous avons constaté qu'en premier lieu, il convient de signaler que la procédure d'appel d'offres est redéfinie dans le Décret de manière à en exclure expressément la négociation et à asseoir le choix de l'offre sur l'avantage économique qu'elle peut représenter. En effet, selon l'article 40 du journal officiel.

En second lieu, dans le prolongement de la définition de l'article 40, le Décret définit le cas d'infructuosité en précisant que : *«la procédure d'appel d'offres est déclarée infructueuse, lorsqu'aucune offre n'est réceptionnée ou lorsque, après avoir évalué les offres, aucune offre n'est déclarée conforme à l'objet du marché et au contenu du cahier des charges, ou lorsque le financement des besoins ne peut être assuré»*, ce qui sous-entend a priori que la réception d'une seule offre n'est désormais plus un motif d'infructuosité.

En dernier lieu, tout en écartant l'adjudication de la nomenclature des formes de l'appel d'offres national et/ou international (**AONI**), le Décret apporte des aménagements d'ordre terminologiques sur les appellations des différentes formes d'**AONI**.

- Confirmé partiellement la deuxième hypothèse :

La deuxième hypothèse (**H₂**) : La compagnie Air Algérie utilise des Procédures standards lors de déclenchement d'un achat qui sont : l'identification des besoins, l'élaboration de cahier de charge, la recherche des fournisseurs et la sélection des fournisseurs.

Durant notre stage, on a constatés que l'achat se fait selon des besoins exprimés de la part des ateliers ou chantiers, nous avons recensé des manques à combler de la part de la S/D approvisionnement à Air Algérie dans les procédures d'achat, car cette dernière utilise des procédures propres à elle à savoir ; la validation du dossier d'**AO**, définition des conditions des commandes et la négociation avec le ou les fournisseurs an matière de mode de livraison et de paiement.

➤ Confirmer la troisième hypothèse :

La troisième hypothèse (**H₃**) : la compagnie Air Algérie fait son choix de fournisseur à savoir ; le Prix, la qualité du produit et le délai de livraison.

Nous avons constaté que les fournisseurs les plus efficaces sont ceux qui offrent des produits ou des services qui correspondent aux besoins de la compagnie Air Algérie, en particulier la **DLA** ou qui les surpassent. Ainsi, lors de la recherche des fournisseurs, il vaut mieux être certain des besoins de la **DLA**.

Nous avons aussi jugé que la qualité des fournitures doit être constante (Qualité), aussi que le prix le plus bas ne représente pas toujours le meilleur rapport qualité-prix. Lors de la recherche de la fiabilité et de la qualité de la part des fournisseurs, la S/D approvisionnement doit décider du montant qu'elle est prête à payer pour ses fournitures et l'équilibre qu'elle souhaitée à trouver entre le coût, la fiabilité, la qualité et le service.

Nous avons constaté qu'il est toujours utile de s'assurer que le fournisseur dispose de suffisamment de trésorerie pour livrer ce que la **DLA** a voulu, et dans le délai souhaité (sécurité financière).

Notre contribution scientifique dans la réalisation de ce travail de recherche, nous a permis de proposer un ensemble de suggestions, que nous pensant pratiques et utiles et qui peuvent servir l'amélioration dans le futur, parmi ces suggestions, citerons ce qui suit :

➤ En termes de processus de sélection d'un fournisseur :

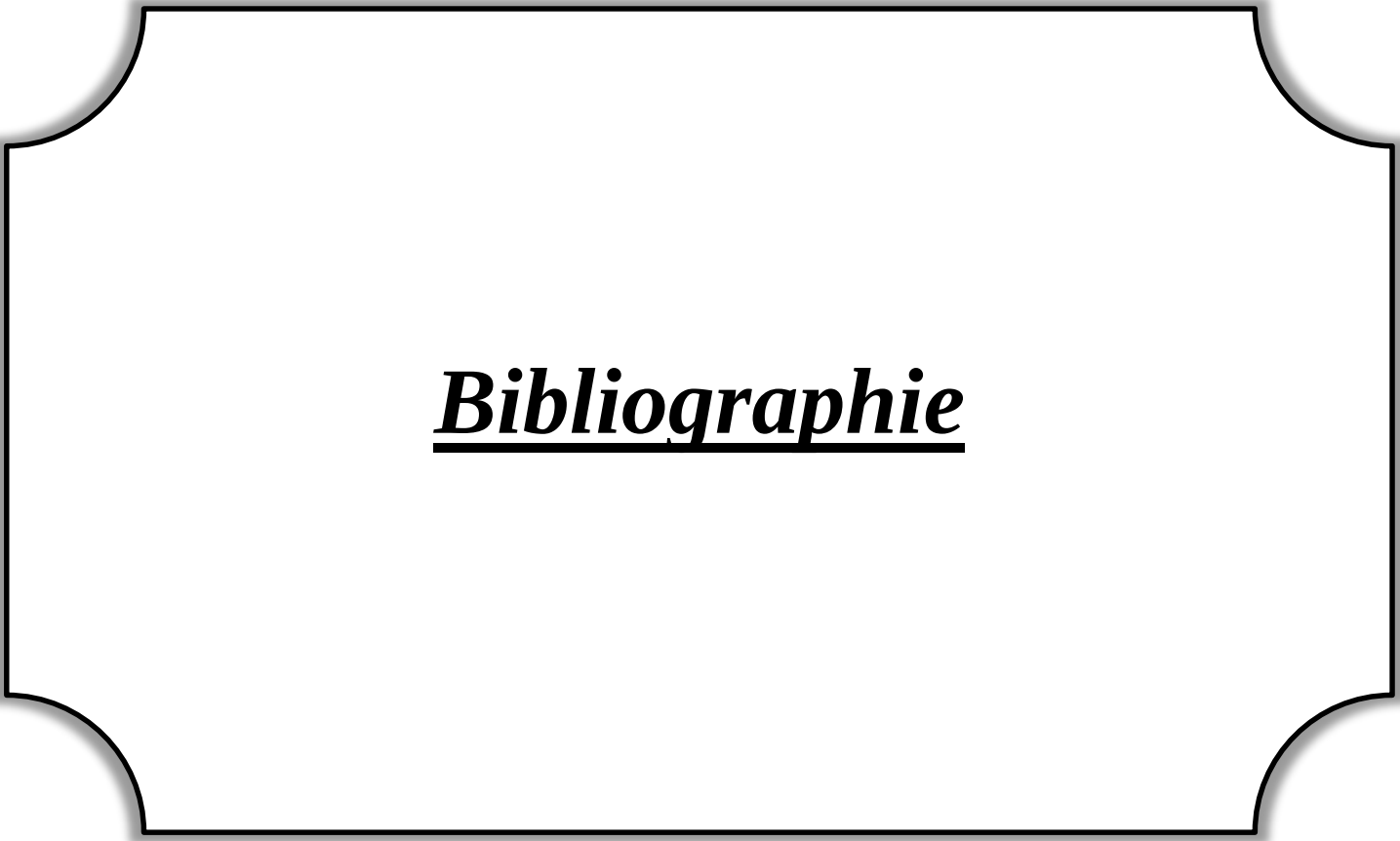
- ✓ Evaluer et sélectionner le fournisseur selon leur capacité de satisfaire les exigences requises sur les produits et services ;
- ✓ Etablir les critères de sélection, évaluation et réévaluation périodique du fournisseur ;
- ✓ Enregistrer les résultats des évaluations et actions conséquentes ;
- ✓ Etablir et tenir à jour une liste de fournisseurs avec le détail du statut d'approbation (approuvé, sous réserve, non approuvé) et champ d'application (produit, procédé) ;
- ✓ Contrôler périodiquement la performance du fournisseur et en déduire la surveillance nécessaire ;
- ✓ Déterminer les plans d'actions en cas de non-respect des engagements du fournisseur ;

- ✓ Déterminer les conditions relatives au recours aux fournisseurs en fonction de leur statut ;
- ✓ Déterminer et gérer les risques associés à la sélection et au recours aux fournisseurs.
- En termes de gestion des risques liés à la sélection d'un fournisseur :
 - ✓ Etablir, appliquer et entretenir un processus de gestion de risques ;
 - ✓ Attribuer des responsabilités pour la gestion des risques ;
 - ✓ Définir des critères d'évaluation des risques (analyse, impacts, degrés d'acceptation) ;
 - ✓ Communiquer à propos des risques ;
 - ✓ Identifier et mettre en œuvre et gérer les actions pour réduire les risques inacceptables ;
 - ✓ Déterminer le degré d'acceptabilité des risques dits résiduels, après l'application des actions de réduction.

Les résultats de notre étude sont indicatifs et non exhaustifs, car notre travail de recherche n'est qu'une tentative de contribution à l'étude d'une problématique aussi cruciale, à savoir l'identification du processus de sélection d'un fournisseur suite à un **AO**.

Enfin, ces résultats doivent être pris avec précaution et ne peuvent être généralisés, et cela, pour les causes suivantes :

- ✓ Les difficultés rencontrés lors de la collecte des réponses et les informations auprès de certains responsables ;
- ✓ La non appréciation de l'objectivité des réponses par ces mêmes responsables.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- ALONSO Antoine, LEGOUGE Dominique, « Guide de la nomenclature des achats publics », ESF éditeur, 2002, Paris.
- BARATANE.H ? « Pratique achat », Édition d'organisation, Paris, 1978.
- BECOUR, Jean-Charles & al, « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », Editions Economica, 1996.
- BOWERSOX, D ET CLOSS, D: «Logistical Management » New Delhi, 2000,
- BRUEL Olivier, MENAGE Pascal, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 3ème édition, 2008, Edition DUNOD, Paris,
- CAVERIVIERE PATRICK, « Le guide l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat », Editions démos, 2007, Paris,
- Christopher M: Logistics and supply Chain Management, Financial times Management, London, 2000.
- Clément, Jean-Marie, « Précis de droit hospitalier, Les Etudes Hospitalières »,2008 Editions Bordeaux,
- CVERIVIERE, PATRIK, « Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat », Editions démos, Paris, 2007,
- EDIGHOFFER J.R, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, 2004,
- Ellram, 1991, Supply Chain Management: the industrial organization perspective, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.21, P P.13-22.
- GAKWADI KUBWINAMA, « Extension des marchés comme condition de l'industrialisation de l'Afrique tropicale », PUZ, Kinshasa, 1978,
- ISABELLE PARIENTE, « Gérer les appels d'offres internationaux », Éditions DUNOD, Paris, 1999,
- Jean-Jacques LAMBIN & Cie, « Marketing stratégique et opérationnel », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005,
- Jones & Riley, 1985)Jones T., Riley D., 1985, using inventory for competitive advantage through Supply Chain Management, International Journal of Physical Distribution and Material Management, Vol.15, N°5, PP.16-26.

Bibliographie

- KOTLER (P) et DUBOIS (B), marketing management 10 édition, édition PUBLI union, 10eme édition, 2001,
- Kumar M., Vrat P., Shankar R., « Fuzzy goal programming approach for vendor selection problem in a supply chain », computers and Industrial Engineering, Vol. 46, 2004,
- LAURENT. L « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », Édition DUNOD, Paris, 1995
- LEENDERS .M.R « la gestion des approvisionnements et des matières », édition Gaetan, Morin, 1998,
- Lendrevi LINDON, « Mercator », Dalloz, 2001,
- MALM Brice, « Fonction Achats : Méthodes et exercices à l'usage de l'acheteur », EMS Editions, Paris, 2010,
- MANSILLON, G et ALLI, « Mercatique d'action commerciales», Edition Fauchez, Paris, 2001,
- Mentzer et al., 2001 Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G., 2001,Defining supply chain management, Journal of Business Logistics, Vol. 22 No. 2,P P. 1-25.
- Mercator, « Marketing et management » 11e édition,
- O.BRUEL, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Éditions DUNOD 2ème édition, Paris, 1996,
- OUACHRINE (Hassane), CHABANI (Smain) : Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales, 1ère édition, 2013, Alger,
- PETIT Philippe, « Toute la fonction Achat », Editions DUNOD, 2008, Paris,
- PERROTIN Roger, SOULET DE BRUGIERE François, PASERO Jean-Jacques(2007), *Le manuel des achats : Processus-Management-Audit*, Editions d'organisation, Paris
- Philippe KOTLER & Cie, « Marketing Management », 12ème édition, Nouveau Horizon, Paris, 2006,
- Philppe (P), « Toute la fonction achats », édition DUNOD, 2ème édition, paris, 2012,
- Rémy LE MOIGNE, « Supplychain management», DUNOD, Pris, 2013.
- ROUX Michel, « Appel d'offre : rédiger-répondre- analyser », Editions d'organisation, 2007, Paris,
- Rogger(P) et Pièrre (H), « Acheteur avec profit », Édition d'organisation, Paris, 1999.

Bibliographie

- SIMON, Yves & al, « Encyclopédie de Gestion », Editions Economica, 2ème édition, Paris, 1997,
- THIETARD ET COLL (R.A): Méthodes de recherches en management, 2eme édition, DUNOD, Paris, 2003,
- YVES (P) & FENDER(M) : « logistique : production, distribution, soutien », 5ème édition DUNOD, 2008,

2. Articles

- Aguezoul A., Ladet. P., « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes », Revue Française de Gestion Industrielle, 2009.
- BARREYRE P.-Y. « La fonction approvisionnement », Revue française de Gestion, septembre-octobre, (1976).
- Bernard PERCONTE, « 50 fiches pour comprendre le Marketing », Bréal, Rome, 2003.
- Code des marchés publics Algérien 2013, article 27,
- Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME (Hélène Person, Editions Maxima), présentation CGR- ENSGSI
- J.P Durand, « les achats l'abécédaire des mots en expression utilisés dans le langage des achats ».
- JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 58, 28 Chaoual 1431 octobre 2010,
- MTAJORGIRE J.B, Cours de gestion de la logistique, UNR-Butare 2006.
- Narasimhan R., « An analytical approach to supplier selection », Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 19, 1983,
- PERSON (Helene) : Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME / PMI, édition maxima, 2000
- RAMA RAO: Logistics and supply chain Management, Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001,
- Roodhooft F., Konings J., « Vendor selection and evaluation: An activity based costing approach », European journal of operational research, Vol. 96, 1997, .
- Smytka, D.L., Clemens, M.W., « Total cost supplier selection model: a case study », International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 29, 1993,

3. Documents internes

- Appel d'offres national ouvert.
- Avis d'attribution provisoire du marché.
- Procès-verbal d'ouverture des plis des offres commerciales « Appel d'offres restreint AOR ».
- Procès-verbal d'ouverture des plis des offres techniques « Appel d'offres restreint AOR ».
- Rapport commerciale et final d'évaluation des offres « Appel d'offres restreint ».
- Rapport d'évaluation des offres techniques « Appel d'offres restreint ».
- Rapport de gestion de la direction générale de la compagnie Air Algérie,
- Rapport de gestion de la direction logistique,

4. Travaux universitaires

- AZIROU (Mounir) : « l'importance de l'achat et approvisionnement au sein de l'entreprise », mémoire de fin de stage pour l'obtention du diplôme de technicien supérieur, institut nationale spécialisé de la formation et l'enseignement professionnel des pins maritimes, Alger, 2016.
- BLAHA(L), « Management de la supply chain et planification avancée », mémoire de magistère, université ABOU-BEKR BELKAID de Tlemcen, 2006,
- Elmahi I. : « Modélisation et commande des systèmes de chaîne logistiques par les réseaux de Petri et l'algèbre des dioïdes ». Thèse de doctorat obtenue à l'université de technologie de Belfort Montbéliard et de l'Université de Franche comté (2006).
- Fenies, 2006 Fénies P., 2006, Une méthodologie de modélisation par processus multiples et incrémentiels: application pour l'évaluation des performances de la supply chain, Thèse soutenue à l'université Blaise Pascal – Clermont II.
- Frédéric Faligot: « Acheteur production et hors-production: vers un même profil de compétences ? », mémoire de fin de stage pour l'obtention du diplôme de master en management, BEM (Kedge), Bordeaux, 2014.
- GHEMARI (I), BOUCELMA (M), « l'état de la logistique amont au sien de sonatrach », mémoire de licence, HEC, 2010,

Bibliographie

- Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME (Hélène Person, Editions Maxima), présentation CGR- ENSGSI
- IGHSSANENE(Abderrahmane) : « les opérations du commerce international, cas SONATRACH ». Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention Bachelor in business administration, option ingénieur d'affaire, institut international de management, Alger,2008
- Joseph Marius OUSSOU, Les stratégies achats: émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise, Institut de Communication et de Commerce Supérieur de Metz – Master, option : Management et Stratégies d'Entreprises. 2006,
- LAMARI (K) : « Le niveau de qualité de service à l'origine de la compétitivité du service aérien, étude de cas : la compagnie Air Algérie », mémoire de magistère en science commerciale (option : Marketing), Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2010
- SOW (Aboubakry Sadikh): Audit du processus achat par appel d'offres : CAS CHNU FANN, Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion, Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), Sénégal, Octobre 2012
- TAZEKRIT, (Mokrane) : Essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidérurgique, étude de cas : Groupe COSIDER, filiale COMETAL, mémoire de licence en sciences commerciales 2006, institut national de commerce (Alger).

5. Webographies

- <http://www.airalgerie.dz>

Les Annexes

Annexes

Annexe N° 01 :

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « *Processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offre* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Question 01 : Vous êtes le responsable de la sous-direction approvisionnement, en quoi consistent vos prérogatives ?

Question 02 : Concernant votre processus d'achat, quel type d'achat vous faites ? Et quand ?

Question 03 : Lors de déclenchement d'un achat, Avez-vous des procédures standard à suivre ?

Question 04 : Comment trouvez-vous vos fournisseurs ?

Question 05: Comment vous vous informé sur les différents fournisseurs ?

Les Annexes

Annexe N° 02 :

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « *Processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offre* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Question 01 : Vous êtes le responsable du département « achats », en quoi consistent vos prérogatives ?

Question 02 : Pouvez-vous nous décrire brièvement quels sont les étapes primordial du processus d'approvisionnement au sein la direction logistique aéronautique ?

Question 03 : Quelles sont les différentes étapes du processus de sélection fournisseurs ?

Question 04 : Lors du déclenchement d'un achat, sur quels critères se base votre choix d'acheteur ?

Question 05: Comment vous jugez la qualité de service de vos fournisseurs ?

Les Annexes

Annexe N° 03 :

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », dont le thème porte sur « *Processus de sélection d'un fournisseur suite à un appel d'offre* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Question 01 : Vous êtes le responsable du département « Contrat », en quoi consistent vos prérogatives ?

Question 02 : Quels sont les critères que vous prenez en considération lors de la recherche des fournisseurs ? Selon vous quel est le critère le plus important ?

Question 03 : Selon vous quels sont les étapes qui compose le processus de création d'un contrat d'achat?

Question 04 : Comment s'effectue la pré-sélection des fournisseurs ?

Question 05: Comment s'effectuent le choix et la sélection des fournisseurs ?

Annexe N° 04 :

L'EXPRESSION **Publ**

AIR ALGERIE

EPE/ SPA. AU CAPITAL DE 60 000 000 000 DA
Siège social : 1, place Maurice Audin, Alger
Division Maintenance Aéronefs, Base de Maintenance, Aéroport Houari Boumediène
Dar El Beida - Alger - Algérie
TEL: 0
ah-dmro-contrats@airalgerie.dz

APPEL D'OFFRES NATIONAL OUVERT
N° C / C / 2016

L'EPE/SPA AIR ALGERIE, Division Maintenance et réparation des Aéronefs, lance un Avis d'Appel d'Offres National Ouvert pour :

«
»

Les candidats qui souhaitent participer à cet Appel d'Offres peuvent retirer le dossier d'appel d'offres, contre paiement d'un montant non remboursable de :
Le paiement sera effectué par virement bancaire au compte d'Air Algérie ouvert auprès de la BNA
Agence Liberté sis à 8, rue de la liberté Alger, N° compte bancaire: 00100605 030000 443 254.

Le retrait du dossier d'appel d'offres se fera contre présentation des documents suivants :

- Copie de la pièce d'identité
- Copie du registre de commerce
- Copie du reçu de paiement

Le retrait se fera par :

- Courrier électronique
- Ou :
- En mains propres du Dimanche au Jeudi de 09h 00 à 12h 00, à l'adresse suivante :
Air Algérie
Division Maintenance et Réparation des Aéronefs
Aéroport Houari Boumediène
Dar el Beida - Alger - Algérie

Les offres doivent être remises à l'adresse ci-dessous au plus tard 30 jours à compter de la deuxième parution du présent avis dans la presse nationale.

Air Algérie
Bureau d'Ordre Général

Les Annexes

Annexe N° 05 :

RAPPORT D'EVALUATIONS DES OFFRES TECHNIQUES APPEL D'OFFRES RESTREINT N° /DMRA/DLA/2014
--

OBJET : Prestation de services de

La commission d'évaluations des offres (CEO) s'est réunie depuis la date du2014 pour examiner les offres techniques reçues dans le cadre de l'Appel d'Offres Restreint cité en objet.

Il y a lieu de préciser que les soumissions parvenues à la Division Maintenance & Réparation Aéronefs d'Air Algérie font suite à un appel d'offre restreint lancé le 2014 et qui a ciblé (..) centres de maintenance disposants des capacités de réparation des types de moteurscomposant la flotte d'Air Algérie ainsi que ceux exploités par ses clients tiers.

Après le délai imparti pour l'envoi des offres, la S/D Contrats de la Division Maintenance a enregistrée la réception de (..) soumissions émanant des compagnies et centres de réparation suivants :

❖ Soumissionnaire 1

❖ Soumissionnaire 2

Pour les besoin de l'évaluation et le classement de ces soumissions, la Commission d'évaluation des Offres (CEO) s'est basée sur les critères techniques ci-dessous, arrêtés par la structure concernée dans le cahier des charges préparé à cet effet.

Critères Techniques retenues : 100 Pts

- Critères 130 Pts
- Critères 225 Pts
- Critères 325 Pts
- Critères 420 Pts

Un complément d'information a été demandé aux différents soumissionnaires pour permettre à la CEO de faire une évaluation correcte des offres reçus.

Les Annexes

Pour les besoins de l'évaluation des offres techniques reçues :

- La CEO s'est basée sur les critères techniques ci-dessus arrêtés dans le cahier des charges élaboré à cet effet par les services concernés.
- Un barème de notation a été attribué pour chaque critère et sous-critère. Les détails de ce système de notation sont donnés dans l'annexe « A » jointe.

A l'issue de cette évaluation, le classement ci-après fait ressortir les soumissionnaires retenus dans l'ordre suivant :

Classement des offres techniques :

Classement	Soumissionnaires	Total des points
1	Soumissionnaire N° 1	85 pts
2	Soumissionnaire N° 2	80 pts
3	Soumissionnaire N° 3	75 pts

Enfin, noter bien que seules les offres dont la note d'évaluation est supérieure ou égale à 50 points de la note totale technique seront retenues.

A cet effet, seule l'offre provenant du fabricant a été écarté étant donné que le total des points obtenu est inférieur à 50 points.

Les membres de la commission d'évaluations des offres(CEO) :

Président	Membre	Membre	Membre	Membre

Les Annexes

Annexe N° 06 :

COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS (COP)

Réf : /COP/DMRA/DLA/2013

Dar El Beida le

PROCES VERBAL D'OUVERTURE DES PLIS DES OFFRES TECHNIQUES APPEL D'OFFRES RESTREINT AOR N°/DMRA/DLA/2013 « LA Prestation de services »
--

Un appel d'offres restreint a été lancé par La Division Maintenance Aéronefs ayant pour objet la Prestation de services de support,

Une séance d'ouverture des plis des offres techniques à eu lieu en date du

A l'issue de cette séance, il a été enregistré la réception de (.....) plis sur (.....) cahiers des charges retirés. Ces plis proviennent des soumissionnaires suivant :

1. PLI N° 1 :

Les documents constitutifs de la soumission sont les suivants :

- Un exemplaire original en version papier,
- Un exemplaire (en copie) de l'offre technique en version papier
- Un exemplaire (en copie) de l'offre technique en version électronique (sur Flash Disque).

Eléments constitutifs de l'offre technique :

Les Annexes

- Déclaration de probité
- Dossier de l'appel d'offre (cahier des charges signé et paraphé)
- Statut légal
- Affiliation
- Capacités techniques et moyen de production dont dispose
- Certificats et agréments.
- Questionnaire système qualité Air Algérie.
- Chiffres d'affaires des trois dernières années 2010, 2011, 2012.
- Manuel assurance qualité
- Certificats de bonnes exécutions des clients
- Bilan financier année 2010, 2011, 2012.
- Références bancaires
- Références du service de traitements des AOG.

2. PLI N° 2 :

Les documents constitutifs de la soumission sont :

- Un exemplaire original en version papier,
- Un exemplaire (en copie) de l'offre technique en version papier
- Un exemplaire (en copie) de l'offre technique en version électronique (sur Compaq Disque).

Eléments constitutifs de l'offre technique :

- Déclaration de probité.
- Lettre de soumission.
- Questionnaire système qualité Air Algérie.
- Type de produits commercial de
- Chiffre d'affaires années 2008, 2009, 2010, 2011, 2012.
- Liste des fournisseurs
- Certificats et agréments.
- Manuel assurance qualité.
- Cahier des charges paraphé et signé.
- Liste valorisée des équipements par part number avec planning de livraison.

3. PLI N° 3 :

Les documents constitutifs de la soumission sont les suivants :

Les Annexes

- Un exemplaire original en version papier,
- Un exemplaire (en copie) de l'offre technique en version papier
- Un exemplaire (en copie) de l'offre technique en version électronique (Flash Disque).

Eléments constitutifs de l'offre technique :

- Lettre de soumission
- Présentation et Liste de capacité
- Manuel assurance qualité.
- Questionnaire système qualité Air Algérie.

Les membres de la Commission d'Ouverture des Plis (COP)

Président	Membre	Membre	Membre
xxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxx.

Les Annexes

Annexe N° 07 :

Commission D'ouverture Des Plis (COP)

N°.. /COP/DMRO/DTALA/2011

Dar El Beida le,

**PROCES VERBAL D'OUVERTURE DES PLIS
DES OFFRES COMMERCIALES
AOR N° ... DMRO/DTALA/2011
« ACQUISITION D'UN »**

Après examen et analyse des offres techniques reçus dans le cadre de l'appel d'offres restreint N° ../DMRO/DTALA/2011 ayant pour objet l'acquisition d'un par la commission instituée a cette effet (PV n° ../CEO/DMRO/2010), il a été procédé en date du ../../2011 à l'ouverture des plis des offres commerciales.

A l'issue de cette séance, il a été relevé les points suivants :

Pli N° 1) :/

Réception d'un original et de deux copies de l'offre commerciale comprenant :

- Le montant total de l'offre en Hors option qui est de:
- La lettre de soumission d'offre signée.
- La garantie proposée est de ans.

Pli N° 02):/

Réception d'un original et de deux copies de l'offre commerciale comprenant :

- Le montant total de l'offre qui est de :
- La lettre de soumission d'offre signée.
- La garantie proposée par ce soumissionnaire est la suivante :
 - ans pour les composants électriques et électroniques incluant les ordinateurs.

Les Annexes

-ans pour les composants mécaniques conçu et intégré par

.

Pli N° 3):/

Réception d'un original et de deux copies de l'offre commerciale comprenant :

- Le montant de l'offre qui est de:
- La lettre de soumission d'offre.
- La Déclaration sur l'honneur.
- Le questionnaire d'évaluation.
- Les certificats d'agrément.
- Le manuel qualité.
- La garantie proposée est de an après l'acceptation et..... mois après la livraison (selon le temps le plus court).
-

Etaient présents :

Mr

Mr

Mr

Les Annexes

Annexe N° 08 :

**RAPPORT COMMERCIALE ET FINAL D'EVALUATIONS DES OFFRES
APPEL D'OFFRES RESTREINT
N°../DMRA/DLA/2014**

OBJET : Prestation de services de

L'évaluation des offres techniques et commerciales effectué par la commission d'évaluations des offres (CEO) a fait ressortir ce qui suit :

Les résultats engendrés par l'évaluation des offres technique sont les suivant :

Classement	Soumissionnaires	Total des points
1	Soumissionnaire N° 1	85 pts
2	Soumissionnaire N° 2	80 pts
3	Soumissionnaire N° 3	75 pts

Étant donnée que deux soumissionnaires en dépassé les 50 points, critère arrêté dans le cahier des charges par la structure concerner, cela nous a conduit à faire l'évaluation des offres commerciaux sur la base des critères arrêtés à cet effet.

Le résultat de cette évaluation a fait ressortir ce qui suit :

Classement	Soumissionnaires	Total des points
1	Soumissionnaire N° 1	79 pts
2	Soumissionnaire N° 2	75 pts
3	Soumissionnaire N° 3	70 pts

Les Annexes

La moyenne des points cumulés de l'évaluation technique et commerciale nous donne le classement final suivant :

Classement	Soumissionnaires	Total des points techniques	Total des points commerciaux	Note final
1	Soumissionnaire N° 1	85 pts	79 pts	164 Pts
2	Soumissionnaire N° 2	80 pts	75 pts	155 Pts
3	Soumissionnaire N° 3	75 pts	70 pts	145 Pts

Suite à ce résultat la commission d'évaluations des offres préconise la signature de contrat a commandé avec ces deux soumissionnaires pour nous permettre d'avoir une diversité des centres de réparations.

Les membres de la commission d'évaluations des offres(CEO) :

Président	Membre	Membre	Membre	Membre

Annexe N° 09 :

	
EPE SPA AU CAPITAL DE 60.000 000 000 DA Siège social : 1, place Maurice Audin, Alger Division Maintenance & Réparation des Aéronefs, Base de Maintenance, Aéroport Houari Boumediene Dar ElBeida - Alger - Algérie TEL/Fax : () Ah-dmro-contrats@airalgerie.dz APPEL D'OFFRES NATIONAL OUVERT N° /DMRA/DLA/2016	
AVIS D'ATTRIBUTION PROVISOIRE DU MARCHE	
est porté à la connaissance des soumissionnaires concernés par l'Appel d'Offres National Ouvert N° /DMRA/DLA/2016, portant sur « Le marché a été attribué <u>provisoirement</u> à la société , comme la mieuxdisante. Tout soumissionnaire qui contesterait ce choix pourra introduire un recours, à déposer à l'adress quée ci-dessous, dans un délai de dix (10) jours à compter de la date de parution de cet avis pa de presse.	
Air Algérie	Alger
Moudjahid/Pub	ANEP 509994 du 13/04/2017

Table des matières

Table des matières

Résumé	
Dédicaces	
Remerciement	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
<u>Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la fonction d'achat.....</u>	4
Section 01 : Généralité sur la chaîne logistique	6
1.1. Le concept « la logistique ».....	6
1.1.1. Définition et évolution de la logistique.....	6
1.1.2. Définition.....	6
1.1.3. Histoire de la logistique.....	7
1.1.4. L'évolution de la logistique.....	8
1.1.5. Types de logistique.....	9
1.1.6. L'importance de la logistique.....	9
1.2. La chaîne logistique.....	10
1.2.1. Définition de la chaîne logistique.....	10
1.2.2. Flux d'une chaîne logistique.....	13
1.2.3. Les fonctions de la chaîne logistique.....	15
1.2.3.1. L'approvisionnement.....	15
1.2.3.2. La production.....	16

Table des matières

1.2.3.3.Le stockage.....	16
1.2.3.4.La distribution et le transport.....	16
1.2.3.5.La vente.....	17
1.3.Les enjeux de la supply chain (la chaine logistique).....	18
1.3.1. Les couts.....	18
1.3.2. La qualité des produits.....	18
1.3.3. Le délai.....	18
1.3.4. La flexibilité.....	18
1.3.5. Le niveau de service.....	19
1.3.6. Les risques.....	19
1.3.7. Le potentiel de progrès.....	19
Section 02 : La fonction achat.....	20
2.1. Définition et fondement de la fonction achat.....	20
2.1.1. Définition de la fonction achat.....	20
2.1.2. Les types d'achat.....	22
2.2. Evolution de la fonction d'achat.....	23
2.3. L'organisation de la fonction d'achat.....	25
2.3.1. Les missions de la fonction achat.....	26
2.3.2. Les objectifs de la fonction achat.....	27
2.3.3. Les enjeux de la fonction achat.....	28
2.3.4. La stratégie de la politique d'achat.....	29
2.3.5. Interfaces entre les achats et les autres fonctions.....	32
Section 03 : Le processus d'achat par un appel d'offre.....	33
3.1. Le processus d'achat.....	33

Table des matières

3.1.1. Les acteurs du processus d'achat.....	33
3.1.1.1.Les déterminants majeurs du processus d'achat.....	34
3.1.2. Les étapes du processus d'achat.....	36
3.2. Présentation du processus d'appel d'offre.....	40
3.2.1. Définition et objectifs de l'appel d'offre.....	40
3.2.1.1.Définition de l'appel d'offre.....	40
3.2.1.2.Objectif de l'appel d'offre.....	40
3.2.2. Typologie des appels d'offres.....	41
3.2.3. Les étapes du processus d'appel d'offres.....	42
Conclusion du chapitre.....	45
<u>Chapitre 02 : La sélection des fournisseurs et les modes de passation des marchés publics.....</u>	<u>46</u>
Section 01 : Présentation générale des marchés.....	48
1.1.Définition et fondement du marché.....	48
1.1.1. Définitions.....	48
1.1.2. Les différentes approches du marché.....	49
1.1.3. Les relations entre les marchés.....	51
1.1.4. Notion de marché principal, marché générique.....	52
1.2.Le cycle de vie et les facteurs d'évolution du marché.....	52
1.2.1. Le cycle de vie d'un marché.....	52
1.2.2. Les acteurs d'un marché.....	54
1.2.3. Les facteurs d'évolution d'un marché.....	56
1.3. Etude de la concurrence.....	59
1.3.1. Les forces concurrentielles.....	59
1.3.2. L'identification de la concurrence.....	60

Table des matières

1.3.3. L'analyse des caractéristiques des concurrents.....	60
Section 02 : Les modes de passation des marchés publics.....	61
2.1. Passation de marché par appel d'offres.....	61
2.1.1. Définition et objectifs de l'appel d'offres.....	61
2.1.2. Typologie d'appel d'offres.....	62
2.1.3. Principe des appels d'offres.....	63
2.1.3.1.Elaboration du dossier d'appel d'offres.....	63
2.1.4. Processus des appels d'offres.....	66
1/ En une étape.....	66
2/En deux étapes.....	67
2.1.5. Examen et évaluation des offres technique.....	68
2.1.6. Notification d'attribution du marché.....	71
2.2. Passation du marché publique en Gré à Gré.....	71
2.2.1. Définition du Gré à Gré.....	71
2.2.2. Formes du Gré à Gré.....	72
2.2.3. Condition au recours du Gré à Gré.....	73
Section 03 : Sélection et évaluation des fournisseurs.....	75
3.1. Critères de sélection des fournisseurs.....	75
3.1.1. Le prix.....	75
3.1.2. La qualité.....	75
3.1.3. Les délais.....	76
3.1.4. La sécurité.....	76
3.1.5. Le service après-vente (SAV).....	76
3.2. Les sources d'informations.....	77

Table des matières

3.2.1. Sources d'information internes.....	77
3.2.2. Visites d'entreprises.....	77
3.2.3. Echantillon et série d'essai.....	77
3.2.4. Fiche fournisseurs.....	77
3.3. Méthode d'évaluation des fournisseurs.....	78
3.3.1. Méthodes linéaire de pondération.....	78
3.3.2. Méthodes basé sur le cout total.....	79
3.3.3. Modèle de catégorisation.....	79
3.4. Avantages et inconvénients des méthodes de sélection des fournisseurs.....	83
Conclusion du chapitre.....	84
<u>Chapitre 03 : Processus de sélection d'un fournisseur suit à un appel d'offre au sein d'AIR Algérie.....</u>	<u>85</u>
Section 01 : La présentation de la compagnie « AIR Algérie ».....	87
1.1.Les domaines d'activité de la compagnie « AIR Algérie ».....	87
1.2.L'évolution historique de la compagnie « AIR Algérie ».....	87
1.3.Les missions et les objectifs de la compagnie « AIR Algérie ».....	90
1.3.1. Les missions de la compagnie « AIR Algérie ».....	90
1.3.2. Les objectifs de la compagnie « AIR Algérie ».....	91
1.4.La compagnie « AIR Algérie » en chiffre.....	91
1.4.1. Les moyens matériels de la compagnie « AIR Algérie ».....	91
1.4.2. Les moyens humains de la compagnie « AIR Algérie ».....	93
1.5.L'organisation de la compagnie « AIR Algérie ».....	94
1.6. Présentation de la direction logistique aéronautique.....	95
1.6.1. L'organisation de la direction logistique aéronautique.....	95
1.6.2. Les domaines d'opération de la direction logistique.....	96

Table des matières

1.6.3. Les rôles de la direction logistique.....	96
1.6.4. Les attributions de la direction logistique.....	97
1.7.Présentation de la sous-direction approvisionnement.....	98
1.7.1. Les rôles du département de la sous-direction approvisionnement.....	98
1.7.2. Organisation de la sous-direction approvisionnement.....	103
Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête.....	104
2.1.L'objectif de l'enquête.....	104
2.2.L'outil de collecte d'informations.....	104
2.2.1. Les types d'entretien.....	105
2.3.Le profil des interviewés.....	105
2.4. La rédaction d'entretien.....	106
2.5.L'analyse des repenses des guide d'entretien.....	107
2.5.1. Repenses au guide d'entretien avec le responsable de la sous-direction approvisionnement.....	107
2.5.2. Repenses au guide d'entretien avec le responsable du département achats.....	109
2.5.3. Repenses au guide d'entretien avec le responsable contrat et affaires juridique (DCAJ).....	112
Section 03 : Description du processus de sélection d'un fournisseur de sélection suite à un appel d'offre au sein d'AIR Algérie.....	115
1. La validation du dossier d'appel d'offre par l'organe compétant de la compagnie.....	115
2. Lancement de l'envie de l'appel d'offre (cahier des charges visé par l'organe de contrôle de la compagnie).....	115
3. Expiration de la date limite de dépôt des offres et programmation de la science d'ouverture des plis des offres technique.....	116
4. Evaluation des offres technique ainsi que le classement des candidats.....	116

Table des matières

5. Ouvertures des plis des offres financières.....	116
6. Evaluation des offres financières.....	116
7. Attribution du marché (provision).....	117
8. Négociations avec les fournisseurs retenus provisoirement.....	117
Conclusion du chapitre.....	118
Conclusion générale.....	119
Bibliographie	
Annexes	