

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Distribution et Management de la Chaîne Logistique

THEME:

**Essai d'évaluation du système d'approvisionnement
d'une entreprise du secteur public**

Etude de cas : SONATRACH-DP-DAT

Elaboré par :

Ihab BELLA

Abdelhak BOUSSENIA

Encadré par :

M. Amine REMINI

Maître-Assistant à EHEC

**04ème Promotion
Juin 2017**

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Distribution et Management de la Chaine Logistique

THEME:

**Essai d'évaluation du système d'approvisionnement
d'une entreprise du secteur public**

Etude de cas : SONATRACH-DP-DAT

Elaboré par :

Ihab BELLA

Abdelhak BOUSSENIA

Encadré par :

M. Amine REMINI

Maître-Assistant à EHEC

**04ème Promotion
Juin 2017**

Dédicaces

Je dédie ce travail avec grand amour :

A mes chers parents, qui ont attendu avec patience les fruits de leurs sacrifices et de leurs bonne éducation...

Puisse dieu me les garder.

A mes chers frères, ma sœur, ma femme, qui sont les plus chers dans cette vie.

A toute ma famille

A mes chères administrateurs,

Nassima, Baya, Abdelnour pour leurs soutiens.

A mes chères collègues et amis,

Zaki, Kamel, Youcef, Amine, Hicham, Mahdi, Mohamed Aymen, Remdane, Ryadh, Sohaib, Youcef, Walid, Karim, Nassim, Younes, Mustapha, Anis, Nadjib, Yacine, Toufik, Si Ahmed, Saadan, Farid, Fouad, Raouf, Farouk, Souhila, pour les bons moments partagés ensembles.

A mon très cher binôme et tous les membres de sa famille.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit réalisé.

A tous les gens que j'aime.

Je vous dis merci.

AbdElhak

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers et respectueux parents

Vraiment aucune dédicace ne saurait exprimer mon attachement, mon amour et mon affection, je vous offre cet humble travail en témoignage de tous les sacrifices et l'immense tendresse dont vous m'avez toujours su me combler.

Puisse dieu tout puissant vous garder et vous procurer santé et bonheur.

A tous ce qui m'ont indiqué la bonne voie rappelant que la volonté fait toujours les grands hommes.

A mes deux frères Wail et Aymen et a toute ma famille maternelle et paternelle.

A mon cher binôme à qui je suis très reconnaissant de sa collaboration et de sa persévérance qui m'a booster et a toute sa famille.

A tous mes amis sans qui la vie ne semblerait bien fade, je vous souhaite la prospérité et le succès.

Et a tous ceux qui nous ont assisté, dans la réalisation et le bon déroulement de ce travail.

Ihab

Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier notre encadreur Monsieur Amine REMINI, pour nous avoir orientés et conseillés tout au long de notre travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude à Monsieur et Madame GHIDOUCHE, Monsieur RAHMANI, Monsieur BELHADJ DJILALI, pour nous avoir guidés, encouragés et aidés, ainsi pour leurs précieux conseils et ses disponibilités.

Nos plus vifs remerciements s'adressent à Monsieur Hamid BOUTEMEUR notre encadreur au sein de SONATRACH, pour son aide et générosité pendant l'intégralité de la période de notre stage.

Nous remercions également toute l'équipe de la Direction Approvisionnement & Transport de SONATRACH. En particulier, le directeur Monsieur Mohamed TELEMSANI, pour sa disponibilité et patience.

Nous tenons à remercier les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé tout au long de notre cursus universitaire.

Grand merci à vous tous.

Résumé :

La gestion d'approvisionnement est devenue de plus en plus importante, car elle s'avère être un levier de compétitivité crucial en matière de délais et de coûts, ce qui procure aux entreprises une garantie de flexibilité et de réactivité. Elle est considérée comme un opérateur principal du processus logistique.

L'objectif de notre travail est, dans un premier lieu, présenter un état des connaissances liées à la chaîne logistique et au système d'approvisionnement. Ensuite, essayé d'évaluer ce système au sein de SONATRACH, à travers une étude analytique descriptive.

La question à laquelle nous nous sommes attachés de répondre était de savoir est ce que le système d'approvisionnement adopté par SONATRACH est à la hauteur de la grandeur et des engagements pris par cette société.

Au cours de nos analyses, nous avons constaté que SONATRACH/DP/DAT essaie de réaliser une bonne gestion de son approvisionnement mais qu'elle n'a pas encore bien optimisé ses coûts et qu'elle marque quelques défaillances au niveau de certaines activités de ce maillon.

Mots clés : Performance, gestion de l'approvisionnement, chaîne logistique, Processus d'achats, système d'approvisionnement.

Abstract:

Procurement management has become increasingly important as it is a crucial lever in terms of time and cost and competitiveness, it ensure the flexibility and responsiveness for companies. It is considered as a main operator of the logistics process.

The objective of our work is, first, to present a state of knowledge related to the logistics chain and the procurement system. Then, tried to evaluate this system within SONATRACH, through a descriptive analytical study.

The question that we try to answer is how good is the procurement system adopted by SONATRACH according to the company's size and commitment.

In the course of our analyses, SONATRACH/DP/DAT has been trying to achieve a better procurement management system but it still has some deficiencies in its cost optimization.

Key words: Performance, supply management, supply chain, procurement process, procurement system.

ملخص :

اكتسبت وظيفة التمويل شيئاً فشيئاً أهمية كبيرة، حيث أصبحت وسيلة للمنافسة من حيث الصيغة زمنية و التكلفة مع ضمان المرونة و القدرة على الإستجابة. كل هذه المتطلبات وضعت وظيفة التمويل في الواجهة، حيث أصبحت المحرك الرئيسي لعملية النقل و الإمداد.

الهدف من عملنا هو، أولاً، طرح مجموعة من المعارف المتعلقة بسلسلة الإمداد و نظام التمويل، من جهة أخرى محاولة تقييم هذا النظام داخل المؤسسة العمومية سونطراك، وذلك عن طريق دراسة تحليلية وصفية.

الإشكالية المطروحة، هي معرفة هل نظام التمويل المعمول به داخل مؤسسة سونطراك يرتقي لمستوى التطلعات و الإلتزامات المتخذة من طرف هذه الأخيرة.

بعد القيام بالعديد من التحليلات، لاحظنا أن المؤسسة العمومية سونطراك تحاول الإرتقاء إلى مستوى رفيع في تسيير التمويل و لكن لا يمكن أن يتحقق هذا إلا إذا قامت المؤسسة بإصلاح الثغرات الموجودة في النظام.

كلمات مفتاحية : الأداء، تسيير التمويل، سلسلة الإمداد، عملية الشراء، نظام التمويل.

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	L'exploitation	66
02	Activité d'exploration sismique	66
03	Forage	66
04	Activité de développement	67
05	Activités transport par canalisation	67
06	Activité liquéfaction raffinage pétrochimie	68
07	La catégorie socioprofessionnelle	105
08	L'ancienneté	105
09	Le système d'approvisionnement	106
10	La clarté et la maîtrise du système	106
11	La maîtrise de la fonction approvisionnement	107
12	L'évaluation du système	107
13	La rapidité du processus	108
14	Les améliorations	109
15	Plan de formation	110
16	La fréquence du plan de formation	110
17	La qualité des formations	111
18	Le système d'information achats et approvisionnement	111
19	Les applications informatiques	112
20	La qualité d'écoute et de prise en compte de l'avis des employés	112
21	Comparaison des offres commerciales	116
22	Tarif douanier	118

Liste des figures :

N°	Titre	Page
01	Les typologies des stratégies d'achat	20
02	La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise	26
03	Le processus d'achat	29
04	Le processus d'approvisionnement	43
05	Organigramme de la SONATRACH	70
06	Organigramme de la Division de Production	73
07	Organigramme de la Direction Approvisionnement & Transport	75
08	Codification d'un bien amortissable	81
09	Codification d'un bien consommable	82
10	Le système d'approvisionnement au sein de SONATRACH	99
11	La catégorie socioprofessionnelle	105
12	L'ancienneté	105
13	Le système d'approvisionnement	106
14	La clarté et la maîtrise du système	106
15	La maîtrise de la fonction approvisionnement	107
16	L'évaluation du système	107
17	La rapidité du processus	108
18	Les améliorations	109
19	Plan de formation	110
20	La fréquence du plan de formation	110
21	La qualité des formations	111
22	Le système d'information achats et approvisionnement	111
23	Les applications informatiques	112
24	La qualité d'écoute et de prise en compte de l'avis des employés	112
25	Le positionnement tarifaire	118

Les abréviations :

Abréviation	Désignation
ACT	Activités Centrales
AMT	Amont
AOI	Appel d'offre international
AVL	Aval
BAD	Bon a délivré
BAE	Bon à enlever
BAOSEM	Bulletin des appels d'offres du secteur de l'Energie et des Mines
BBK	Secteur Bir Berkine
BCV	Le bon de cession valorisé
BE	Bureau d'étude
BEA	Banque extérieur d'Algérie
BIP	Bordereau d'inventaire physique
BMM	Le bon de mouvement matériel
BRC	Bon de Réception Comptable
BRF	Bon de Réception Fournisseur
BSI	Bordereau de saisie inventaire
CAAR	Compagnie Algérienne des Assurances Totale
CB	City Bank
CEO	Le Comité d'Examen d'Organisation
CEOT	Comité d'évaluation des offres techniques
CFR	Cost and Freight
COM	Commercialisation
COP	Commission d'ouverture des plis
D.S.T.R	Déclaration simplifiée du transit
DAT	Direction Approvisionnement et Transport
DCP	Directions Corporate
DG	Direction Général
DIB	Demande d'imputation bancaire
DIP	Demande d'information précontractuel
DJO	Secteur Djebel el Onk
DMS	Une demande de mise en stock
DP	Division production
DPAO	Les données particulières de l'Appel d'Offres
E&P	Exploration & Production
EB	Secteur El Borma

FCA	Free Carrier
FIN	Finances
FIP	Filiales & participations
FOB	Free on Board
GEMA	Gema général maritime
GNL	Gaz naturel liquéfié
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
GTL	Gassi Touil
HBK	Haoud Bekraoui
HMD	Hassi Messaoud
HRM	Hassi R'mel
HSE	Santé, sécurité & environnement
INA	IN Amenas
IS	Instructions aux soumissionnaires
ISI	Informatique & Système d'Information
JUR	Juridique
KM	Kilo mètre
LET	Lettre identifiant la structure émettrice de l'avis d'appel d'offre
LRP	Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie
LTA	Lettre de transport aérien
MIL	Millésime ou Année de l'appel d'offre
MLG	Marchés et Logistique
NASHCO	National shipping company eta estimated time of arrival
OHT	Ohanet
PIB	Produit intérieur brut
PV	Procès verbale
REB	Rhoude El Baguel
RHU	Ressources Humaines
RNS	Rhoude Nouss
SGA	Système de gestion des approvisionnements
SHT	Stah
SIE	Le Service Sécurité Interne d'Etablissement

SONATRACH	La Société Nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures
SPE	Stratégie, Planification & Économie
SWIFT	Society for worldwide Interbank Financial
TEP	Unité de mesure énergétique
TFT	Tin Fouye Tabenkort
TRC	Transport par Canalisation
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

Sommaire :

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la logistique et de la fonction d'achat	5
Section 01 : Généralité sur la logistique	7
Section 02 : Présentation de la fonction d'achat	17
Chapitre 2 : Le système d'approvisionnement et les modes de passation des marchés publics	31
Section 01 : Généralité sur la fonction d'approvisionnement	33
Section 02 : La gestion des stocks	44
Section 03 : Les modes de passation des marchés publics	51
Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH-DP-DAT	59
Section 01 : L'organisation SONATRACH	62
Section 02 : Présentation de la Division Production (DP)	71
Section 03 : Présentation de la Direction Approvisionnements et Transport (DAT)	74
Chapitre 4 : Evaluation du système d'approvisionnement dans l'entreprise SONATRACH-DP-DAT	89
Section 01 : Le système d'approvisionnement au sein de SONATRACH-DP-DAT	91
Section 02 : La méthodologie de recherche et le déroulement de l'enquête	103
Conclusion générale	120

Introduction générale

Depuis quelques dizaines d'années, le développement des échanges internationaux est spectaculaire. Le volume du commerce entre les pays à augmenter beaucoup plus rapidement que la production mondiale. Cependant les nations du monde n'ont pas profité de ce développement de la même façon. Si les unes ont amélioré leurs performances, les autres se sont efforcées d'assurer une protection à leur économie face à la concurrence extérieure. Cela n'est pas resté sans conséquence sur les différentes fonctions de l'entreprise et notamment sur la fonction achat ce qui a obligé toutes les entreprises à changer leur politique de gestion des approvisionnements et leur logistique.

Dans cette situation d'hyper concurrence, cette fonction est devenue de plus en plus importante, car elle s'avère être un levier de compétitivité crucial en matière de délais et de coûts.

Cette fonction est au cœur du métier de la SONATRACH qui représente l'une des plus grandes chaînes logistiques en Algérie et qui à son tour n'échappe pas à cette réalité compte tenu de la complexité et de la diversité de ses métiers, de la dispersion géographique et de la nature de ses activités industrielles.

SONATRACH, fleuron de l'économie nationale, doit assurer en permanence un niveau élevé de performance en matière de gestion des achats en particulier et des approvisionnements en général.

Le rôle de cette entreprise dans l'économie nationale ne fait qu'accentuer cette responsabilité, c'est pour cette raison que nous avons opté pour le thème de recherche suivant :

« Essai d'évaluation du système d'approvisionnement d'une entreprise du secteur public ».

L'objectif de ce thème est de définir les procédures d'approvisionnement et les différents maillons de cette chaîne, donc le choix de ce thème permet d'implémenter les connaissances théoriques qui ont été dispensées durant ces trois dernières années de formation au sein de l'EHEC (Ecole des hautes études commerciales), plus particulièrement celles relatives à notre spécialité, « distribution et management de la chaîne logistique ».

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, nous avons été motivés pour les raisons suivantes :

- La spécialité que nous étudions qui a une forte relation avec le sujet.
- L'originalité de ce thème au sein de notre établissement.

Au cours de cette étude nous avons tenté de répondre à la problématique suivante :

« Le système d'approvisionnement adopté par SONATRACH est-il à la hauteur de la grandeur et des engagements pris par cette société ? »

De cette question principale découle un certain nombre de questions secondaires dont les réponses forment les axes de réflexion de notre recherche :

- Qu'est-ce qu'un système d'approvisionnement ? et quels sont ses caractéristiques ?
- Quelle est la méthode d'approvisionnement utilisé par SONATRACH ?
- Quelles sont les mesures de l'efficacité du système d'approvisionnement au sein de SONATRACH ?
- Est-ce que le système d'approvisionnement mis en place au sein de la SONATRACH répond aux exigences en matière de maîtrise des flux ?

De ces questions découlent les hypothèses suivantes :

Hypothèse principal : l'entreprise possède tous les moyens et les compétences nécessaires pour être à la hauteur de sa grandeur.

Hypothèse 1 : l'entreprise SONATRACH utilise la méthode à point de commande comme méthode d'approvisionnement.

Hypothèse 2 : la satisfaction du besoin de l'utilisateur en temps prévus constitue un indicateur pertinent pour assurer l'efficacité du système d'approvisionnement.

Hypothèse 3 : Le système d'approvisionnement de SONATRACH a des limites qui freinent ses utilisateurs.

Pour pouvoir vérifier ces hypothèses, nous avons eu recours à la méthode « descriptive analytique», pour une meilleure collecte des données.

Afin de donner une valeur ajoutée à ce travail de recherche, on a essayé de détecter les méthodes utilisées et les procédures suivies.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons structuré notre travail comme suit :

- Les deux premiers chapitres constituant la partie théorique, consacrées la présentation et les définitions des principaux concepts.
- Les deux derniers chapitres seront dédiés à la présentation de l'organisme d'accueil et d'un cas pratique qui va reprendre au « système d'approvisionnement » dans son ensemble au sein de SONATRACH.

On finira cette étude par une conclusion générale qui reprendra sur les grandes lignes de ce travail, les apports et les limites ainsi que les ouvertures montrant l'intérêt de la question traitée et les pistes d'enrichissements.

Chapitre 1:

***Cadre conceptuel de la
logistique et de la fonction
d'achat***

Introduction :

Ces dernières années, l'économie mondiale connaît de plus en plus des évolutions véloces, qui donnent naissance à une nouvelle approche dans le management des affaires dans les entreprises publiques et privées, les concepts de mondialisation et globalisation y prennent place et réagissent sur les relations entre ses différentes structures.

L'accroissement des échanges internationaux s'accompagne d'une concurrence accrue, et la réduction des coûts est plus que jamais un impératif. La fonction logistique devient 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.

L'acte d'achat professionnel constitue de nos jours, une des activités commerciales de base, son accomplissement marque l'achèvement de tout un processus allant de la reconnaissance d'un besoin, sa traduction en termes bien précis jusqu'à la recherche des fournisseurs potentiels, l'analyse de leurs offres et l'évaluation de leurs performances. Au sein de toute entreprise la fonction d'achat est la fonction la plus importante, sa mission principale est de couvrir les besoins, avec des normes respectées, de qualité, de quantité et de temps, et bien sûr avec le moindre coût. Donc elle est devenue aujourd'hui un concept de tout premier ordre dans la mesure où elle devient le levier de toute entreprise visant à améliorer sa productivité et donc sa rentabilité.

Dans ce premier chapitre, nous tracerons les fondements de la logistique et de la fonction d'achat, son évolution vers le supply chain management et ses caractéristiques, ainsi que les différents choix de l'entreprise.

Section 01 : Généralités sur la logistique

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 ».

Dans cette première section, nous tracerons les fondements de la logistique, son évolution vers le supply chain management et ses caractéristiques, ainsi que les différents choix logistiques choisis par les entreprises industrielles depuis longtemps.

1.1 Historique de la logistique :

La logistique est issue du dénie militaire, responsable de l'approvisionnement des troupes afin qu'elles conservent leurs capacités opérationnelles dans la durée. Les deux métiers de base de la logistique sont donc la gestion des stocks de marchandises et d'armes puis leur transport.

La logistique militaire a abouti, pour les produits à longue durée de vie, au concept de « soutien logistique intégré » qui intègre dans une même démarche systémique l'ensemble des activités qui concourent à la disponibilité d'un produit ou d'un équipement pour un utilisateur, depuis la conception jusqu'au démantèlement en passant par la production et la maintenance.

Parallèlement, à cette application, le concept logistique s'est développé dans les années soixante puis soixante-dix dans les universités américaines, comme un élément important de la gestion des entreprises, en particulier pour les produits vendus aux consommateurs.

Ces universités, alors marquées par leur approche marketing, donnèrent comme objectif principal à la logistique d'assurer le service de livraison des produits aux clients, le service étant parti intégrante, avec le produit, de l'offre proposée aux clients. D'où de part et d'autre de l'atlantique (nous en souffrons encore aujourd'hui).une forte confusion entre la logistique et la seule gestion de la distribution physique.

✓ Extension de la fonction jusqu'à la production et la distribution : (la supply Chain) :

Pour favoriser la performance logistique, c'est –à dire le respect du cahier des charges rédigé par les industriels ou les distributeurs, qui définit où et quand la marchandise doit être livrée, et dans quel état, les parties prenantes à la fonction ont étendu leurs domaines d'interventions en « amont » (gestion des flux matières , vers le lieu de stockage) et en « aval » (gestion des flux matières du lieu de stockage, vers le lieu de distribution).

Dans une entreprise de production, le temps de réalisation d'un produit est fortement conditionné par l'approvisionnement en matières premières, en éléments d'assemblage ou en

pièces détachées à tous les niveaux de la chaîne de fabrication. On appelle ainsi « chaîne logistique » l'ensemble des maillons relatifs à la logistique d'approvisionnement : achats, approvisionnements, gestion des stocks, transport, manutention La chaîne logistique est entendue de manière globale c'est-à-dire notamment au sein de l'entreprise mais également au travers de l'ensemble des fournisseurs et de leurs sous-traitants.¹

1.2 Définition de la logistique :

Il existe plusieurs définitions de la logistique, parmi elles nous retenons :

-« La logistique est le processus qui englobe l'ensemble des activités qui participent à la maîtrise des flux physiques, à la coordination des ressources et des débouchés en cherchant à obtenir un niveau donné au moindre coût. »²

-« La logistique est une partie des processus de la « Supply Chain Management » qui permet de planifier, mettre en œuvre et contrôler flux efficient et le stockage des biens et des services ainsi que d'informations, du point d'origine au point de consommation final avec pour objectif de satisfaire les exigences du client. »³

1.3 Les processus de la logistique :

La démarche logistique permet, au travers d'une gestion rigoureuse des interfaces, de transformer une succession d'opération en un processus globale intégré... Le processus logistique se déroule tout au long du cycle de vie du produit, suivant sept grandes étapes : identifier, concevoir, développer, produire, vendre, soutenir et contrôler. Il permet au produit de passer d'une étape à l'étape suivante. Il est piloté à l'aide d'un système d'informations.

Le système de pilotage du processus logistique et de ses composants a pour objectifs la bonne réalisation des opérations logistique, ainsi que leur interfaçage pour garantir la continuité du processus, le contrôle de leur exécution, la correction et la prévention des erreurs et déviation. Ce processus se compose d'un certains nombres d'activités logistiques.⁴

1.4 Les buts de la logistique :

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

¹ FENDER, (Michel) et PIMOR (Yves) : *Logistique*, 5^e édition, DUNOD, Paris, 2008, P. 3.

² DORNIER, (Philippe pierre) et FENDER, (Michel) : *La logistique globale*, édition ORGANISATION, Paris, 2001, P. 27.

³ SAMI, (Alexandre) : *Stratégie logistique*, édition DUNOD, 2^eème édition, Paris, 2001, P. 23.

⁴ LAURENTIE (J), BERTHELIN (F), GREGOIRE (L), TERRIER (C) : *processus et méthodes logistique*, édition AFNOR, 2001, P. 45.

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

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

La logistique doit permettre à l'entreprise de pouvoir instaurer une relation de confiance avec le client afin de le fidéliser.¹

1.5 Les flux physique et d'information :

C'est à travers la demande et la constitution de l'offre qu'apparaît la logistique moderne. On y trouva dès lors non seulement les aspects mouvement physique de matières transfère et transformé aussi bien en amont et en aval, mais aussi les flux d'information qui déclenchent, pilotent et contrôle ces transformation et les mouvements conséquent.

Recueillir et traiter des informations et acquérir et traiter des matières tout au long d'une vaste chaîne sont deux finalités de réponse à une demande.²

1.5.1 La gestion des flux physique et d'information :

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

1.5.1.1 La gestion des flux physique :

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

- **Prévision des besoins :**

Le mot « prévision » a un double sens : celui de l'acte de prévoir et le résultat de cet acte de prévision. C'est dans le deuxième sens que nous l'entendons ici. Une prévision de besoin avec cette acceptation, est un ensemble de données, comprenant :

¹ PACHE, (Gilles) et SAUVAGE (Thierry), *la logistique enjeux stratégiques*, 2ème édition VUIIEBERT ENTREPRISE, Paris, 1999, P. 35.

² MATHE, (Hervé) et TIXIER (Daniel), *la logistique*, édition 1995, P. 9.

- L'identification de l'article concerné ou du groupe d'articles concernés.
- L'unité de consommation de cet article.
- L'unité de temps de la période de prévision concerné, (heure, jour, semaine, mois, etc....)
- Une série de nombre à deux dimensions caractérisant les quantités prévues
- L'horizon de prévision : point de départ et durée de la période de prévision.¹

✓ L'horizon de la prévision se décompose en trois horizons :

-A long terme (plusieurs années) servent à réaliser l'ajustement de la capacité de la production à la demande futur, et se traduisent en particulière par les décisions d'investissement en unité de production, de stockage ainsi qu'en nouveaux équipements industriels.

-A moyen terme (six mois jusqu'à un an) sont nécessaires pour déterminer un plan directeur de la production.

-A court terme (quelques semaines) commandent l'activité opérationnelle (charge des ateliers approvisionnement en matière) ainsi qu'à la gestion des stocks.

Elles peuvent conduire à des ajustements mineurs de capacité, nécessaire en respect du plan de production.

• **Le transport :**

Le transport est le fait de se déplacer d'un point X à un point Y. nous attarderons sur les principaux modes de transport, soit le transport routier, le transport ferroviaire, le transport aérien, le transport maritime.

Avant d'aborder les modes de transport proprement dits, rappelons que l'industrie du transport a connu de grandes modifications depuis 1987 année de la déréglementation de tous les modes de transport, depuis 1988 les transporteurs font face à moins d'embûches.

Par exemple, dans le transport routier, un individu apte à conduire un tracteur avec semi-remorque peut se voir octroyer son permis de classe1, ce qui est de nature à l'inciter à investir dans l'achat d'un camion et par le fait même à fonder sa propre entreprise.

¹ PIMOR, (Yves) : *logistique, technique et mise en œuvre*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2001, P. 220.

Ce contexte n'est pas hypothétique au contraire, il s'est matérialisé souvent dans l'industrie ce qui a entraîné une baisse des coûts relativement importants et donc une marge de profit plutôt maigre. Plusieurs gros transporteurs routiers dont le pourcentage des coûts fixes est important par rapport à leurs coûts totaux n'apprécient guère cette situation.

- **La gestion de stock :**

Le stock est un terme d'origine germanique. Il est défini, dans le Larousse comme étant :

« Une quantité de marchandises et produits finis disponibles en magasin. Dépôt en générale ».

« Un stock est essentiellement, une quantité variable d'un produit augmentée par les entrées et diminuée par les sorties. Les entrées peuvent être soit des achats ou des fabrications. Les sorties peuvent être des ventes ou des livraisons aux ateliers ».

La quantité peut être positive ou négative si l'on considère non le stock physique, mais le disponible à une certaine échéance.

« C'est l'ensemble des marchandises ou articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins, sans leur imposer des à-coups et les délais de fabrication ou de livraison par les fournisseurs ».

Enfin, « le stock est défini comme l'accumulation d'une différence de flux ». Les flux matières peuvent être regroupés en flux internes, qui représentent les flux de matières subissant les transformations au sein de l'entreprise et en flux externes, associés à l'approvisionnement des matières premières et à la livraison de produits finis aux clients.

L'image la plus courante est celle d'un réservoir, dont le niveau traduit la différence accumulée entre un flux entrant et un flux sortant.

C'est la prévision du flux de sortie (généralement variable, aléatoire) qui autorise la régulation des entrées pour que le stock, sans tomber à zéro n'immobilise que le minimum de la valeur compatible avec le rendement économique du système.¹

1.5.1.2 La gestion des flux d'information :

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

¹ GHIDOUCHE, (Faouzi) : *généralité sur la gestion de stock*, cours gestion de stock, Ecole des Hautes Etude Commercial, Alger, 2013, P. 1.

- **La gestion de commande :**

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

- **La passation de la commande :**

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

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

Après avoir passé sa commande, le client va devoir attendre qu'un certain temps s'écoule avant de pouvoir prendre possession du produit commandé, c'est ce qu'on appelle le cycle de commande.¹

- **La mise à jour des fiches :**

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

Ce travail permet de mieux appréhender les performances des fournisseurs retenus et d'améliorer ainsi le processus de sélection.

L'analyse historique des achats donne notamment des informations précieuses sur l'évolution des prix et des quantités achetées, autant d'éléments indispensables pour négocier de nouvelles conditions ou pour expliquer des écarts constatés par rapport aux prévisions.

1.6 Les fonctions de la logistique :

La fonction logistique gère directement les flux matières, et indirectement les flux associées immatériels : flux d'informations et flux financiers. Les flux matières sont souvent subdivisés arbitrairement comme : « amonts » (de la production à l'entrepôt) ; « avals » (de l'entrepôt à la consommation) ; « retours » le flux retours (reverse logistique en anglais) (du consommateur au recycleur ou destructeur ou bien du consommateur au producteur).

¹ PAVEAU (J), DUPHIL(f) : *Exporter*, édition FOUCHER, Paris, 2003, P. 507.

1.6.1 La logistique amont :

- ✓ Les activités amont comprennent :

1.6.1.1 Le développement :

C'est la création ou modification de l'existant, et la recherche de sources d'approvisionnement, par la mise en relation avec :

- Des fabricants aussi dénommés producteurs, industriels, fournisseurs ou sous-traitants.
- Des prestataires de services, aussi dénommés sous-traitants ou encore commissionnaires de transport ou transporteurs.
- Des producteurs de prestations intellectuelles, aussi dénommés « Conseils en logistique » ou « Consultants ».

1.6.1.2 Les achats :

Qui impliquent la notion de « contrat » et de « vendeur ». Nous définirons la fonction achats comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.

Cette mission doit en générale s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de services et de sécurité d'approvisionnement¹

1.6.1.3 L'approvisionnement :

L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer un bien, ou un besoin à un tiers. On peut considérer que l'approvisionnement est distingué en deux flux distincts : physique et administratif (informationnel).

- Les flux administratifs : sont nécessaire à l'envoi et à la réception de donnée, ordres, commandes, facturation.
- Le flux physique : concernent le transport, la gestion des entrepôts, ainsi que la gestion des stocks des marchandises.

➤ **Le coût de l'approvisionnement :**

L'approvisionnement a un coût qu'il faut gérer au mieux grâce à une logistique efficace. Pour celle, il faut :

- Répondre à la demande concernant la qualité et la quantité.

¹ BRUEL, (Olivier) : *politique d'achat et gestion d'approvisionnement*, édition, DUNOD, Paris, 1993, P. 3.

- Approvisionner au meilleur tarif.
- Gérer les produits selon la saison mais également à la demande.

➤ **Sélection des fournisseurs :**

Le processus d'approvisionnement est souvent complexe par la variété des facteurs qui l'influent comme les conditions économiques du marché et performances des prix ou les changements des investissements de stocks. Chaque catégorie de produit peut être achetée dans quatre cas de figures partant de situations programmées jusqu'à des choix stratégiques ou politique :

- Approvisionnement de routine : Automatismes correspondant à des situations pour lesquelles des procédures constantes suffisent.
- Achat basé sur l'étude des performances : Ces achats non programmés, se justifient généralement par une étude rationnelle des avantages/inconvénients, produits plus performants, produits de substitution, bref, ces achats sont basés sur une analyse économique des performances entre plusieurs options d'achat.
- Achats stratégiques : Ces décisions non programmées affectent généralement plusieurs départements ou même toute l'entreprise ; un nombre important de personnes sont impliquées dans ces achats, ce qui peut les rendre éminemment politiques.

1.6.1.4 Le transport amont :

Pour acheminer les marchandises (Produit fini ou matériaux, minerais, composants...) vers un point de stockage (notion de stock) ou une plateforme de préparation de commande (notion de Juste à temps ou flux tendu).

1.6.1.5 Les buts de la logistique amont :

La logistique amont, confinée jusqu'à une date récente dans des opérations de transport et de stockage au service d'une gestion de production elle-même largement déconnectée du marché, est maintenant en prise directe avec les impératifs de ce dernier en participant à la réalisation d'un triple but :

- Amélioration de la qualité des produits : redéfinir et stabiliser les réalisations avec les fournisseurs pour qu'ils livrent « bon et premier coup ».
- Réduction du coût des produits : établir des circuits d'approvisionnement auprès des fournisseurs de proximité (diminuer les stocks grâce à la réactivité et /ou des

fournisseurs lointains à faible coût de main d'œuvre (action sur le coût globale d'acquisition).

- Réduction du délai de mise à disposition des produits : accélérer les processus d'appel aux fournisseurs et réduire leurs temps de réponse.

1.6.2 La logistique aval :

- ✓ Les activités aval comprennent :

1.6.2.1 L'entreposage :

Il est un des éléments clés de la distribution même en diminuant les stocks la politique de flux tendus puisse faire croire à la disparation des magasins. Au contraire, rappelons-le, la politique de service engage les industriels à créer des magasins de proximité rendant le réseau de distribution plus complexe et nécessitant une gestion toujours plus pointue des stocks et des magasins. Il reste que se pose en permanence le choix de livrer a partir de centres peu nombreux ou même uniques ,ce qui accroît le coût de transport en diminuant les coûts de stockage(stocks proprement dits et entrepôts), ou bien de multiplier les magasins de distribution au risque de voir les coûts de stockage augmenter.¹²

Une gestion stratégique des stocks peut améliorer les liquidités et la rentabilité des investissements. Néanmoins, nombre d'entreprises, détaillants, grossistes, fabricants, prennent périodiquement des mesures drastiques de réduction des stocks.

1.6.2.2 La préparation de la commande : qui peut porter d'autres noms :

- La répartition : pour les entreprises du secteur pharmaceutique (en incluant toute fois sous cette dénomination le « stockage » et le « transport aval »).
- L'éclatement : pour les entreprises du secteur alimentaire frais (qui représente un seul passage à quai sans stockage, avec répartition et rechargement immédiat de véhicules).

1.6.2.3 Le transport aval : qui se décompose en :

- Traction : C'est-à-dire le transport jusqu'à un point de répartition ou d'éclatement ou de mise en tournée.
- Passage à quai : Pour « éclater », « répartir » ou « mettre en tournée » sur d'autres véhicules.

¹ LAURENTIE (J), BERTHELIN (F), GREGOIRE (L), TERRIER (C) : Op.cit, P. 243.

- Distribution : c'est-à-dire le transport du « dernier kilomètre ».

Le choix du mode de transport, tout comme celui du nombre de magasins de distribution est dicté par le délai de mise à disposition du produit.

La distribution met les biens et services à la disposition de l'utilisateur. Elle englobe l'ensemble des activités exercées entre le moment et le lieu où le produit (Bien et service) est achevé et le moment et le lieu où il sera dans les mains du consommateur. Elle permet l'écoulement de la production vers les lieux de consommation, Le transport et la livraison jouent un rôle prépondérant dans la qualité de service offerte aux clients, par :

- Sa fiabilité, le transporteur permet de garantir le délai promis.
- La mise en place de procédures appropriées, le transporteur assure le suivi de la marchandise entre le départ du magasin et la réception chez le client.

Section 02 : Présentation de la fonction d'achat

La fonction achats souvent négligée auparavant, est devenue aujourd'hui un concept de tout premier ordre dans la mesure où elle devient le levier de toute entreprise visant à améliorer sa productivité et donc sa rentabilité.

2.1 Définition de l'achat :

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit moyennant une contrepartie souvent financière ». ¹

« Dans l'entreprise, la fonction achats consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes et externes de l'entreprise ». ²

« C'est la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ».

« C'est une opération commerciale qui consiste à un transfert entre l'acheteur et le vendeur de propriété de bien ou de service, régie par des textes législatifs ».

A la lecture de ces définitions, il est clair que l'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

« 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 délais qui lui sont fixés, et ce en obtenant
- Le prix d'achat le plus réduit
- Le coût d'utilisation le plus rentable ³

¹ DURAND, (Jean Paul) : *le langage des achats*, édition METHODES ET STRATEGIE, 1995, P. 9.

² PERSON, (Hélène) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000, P. 23.

³ LAURENT, (Louis) : *Guide de l'acheteur industriel : 2000 recommandations pour réaliser des achats gagnants*, 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1995, P. 8.

La fonction achats prend une dimension stratégique, et opérationnelle, elle est considérée comme la fonction clé pour le développement et la croissance de l'entreprise. Elle doit être réalisée aux conditions économiques optimales garantissant le coût final le plus bas possible, de manière à contribuer à la capacité concurrentielle de l'entreprise.

2.2 Les stades de développement de la fonction achat : (Les phases)

Nous distinguons quatre phases de développement principal en matière d'achats qui traduisent les niveaux de « maturité » de la fonction dans les entreprises.¹

❖ STADE N°1 : Passivité

Elle est caractérisée par une pure exécution, centré sur le court terme, consistant à mettre à disposition dans les délais les produits demandé, en essayant seulement d'opérer une maîtrise des prix d'achat. En revanche, il n'y a pas alors de processus de sélection formalisé des fournisseurs, enfin les achats sont alors placé en position de dépendance hiérarchique, soit de production, soit de service centraux de type direction administrative et financière. On devrait parler plutôt d'une fonction approvisionnement ou les achats sont suiveurs et dans un rôle dépure administration et exécution opérationnelle.

❖ STADE N°2 : Autonomie

Elle est caractérisé par l'engagement de l'entreprise vers une recherche d'optimisation à court et moyen termes et ceux par le développement de la direction achat dans le domaine de l'achat avale.

Un processus de sélection formel multi critère est institué, un suivi de cout global d'approvisionnement est mis en place qui s'inscrit en générale dans une procédure budgétaire. Un système de contrôle des performances est établi, axé simultanément sur l'efficience et l'efficacité.

❖ STADE N°3 : Contribution

La fonction achat joue un rôle stratégique moteur tant au titre d'apporteur d'information qu'on termes d'innovation et de mise en œuvre d'une partie de la stratégie générale. De ce fait, elle établit de nombreuses relations inter fonctionnelles, en plus des actions à court terme elle participe aussi à des actions à moyen terme comme par exemple la mise en place de

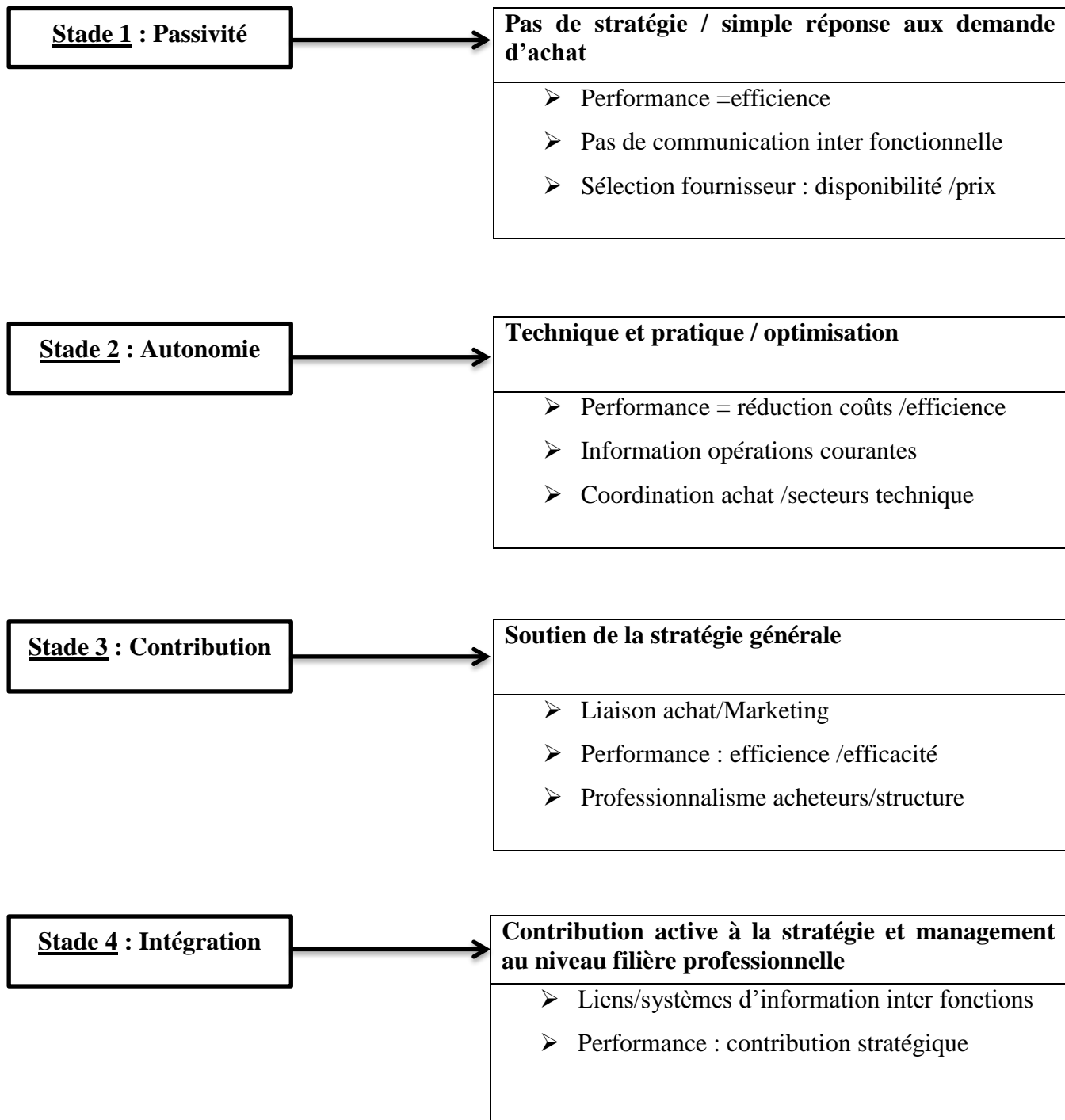
¹ BRUEL, (Olivier) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD entreprise, Paris, 1991 .P. 4.

système d'assurance qualité, en externe, elle constitue et gère un panel de fournisseurs avec des profils différenciés et sur des bases collaboratives.

❖ STADE N° 4 : Intégration

Aujourd'hui, la fonction achat remplit un rôle contributif majeur à la stratégie générale reconnue, elle appartient au comité de direction, sa préoccupation essentielle, s'exprimant à moyen et à long terme, entre autres par le partenariat avec certains fournisseurs, et de contribuer au développement de la compétitivité de l'entreprise et à la maîtrise des risques, à ce stade d'ailleurs, toutes les grandes fonctions de l'entreprise pensent dans leur prise de décision.

Figure N°01 : Les typologies des stratégies d'achat



Source : BRUEL, (Olivier) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD entreprise, Paris, 1991, P. 5.

2.3 Les critères d'achats :

Chaque opération d'achats suppose au préalable un choix de produits et de fournisseur. Ceci résulte d'une analyse différente critères établis par le service des approvisionnements. Il convient qu'elle dégage les éléments d'une politique efficace des achats et les qualités qu'elle requiert de ses acheteurs.

Les responsables du service achat font passer en priorité la qualité des produits à acquérir en relation avec d autre élément comme : le prix et les conditions de paiement. On remarque que certain considèrent que les prix interviennent comme un élément d'arbitrage en matière d'achat, mais en réalité ils jouent un rôle secondaire dans le choix à faire lors d'une transaction d'achat¹.

2.3.1 Le prix :

Pour une matière première ou un bien de qualité égale, les prix interviennent pour fixer l'option sur le choix de l'acquisition du bien considéré. L'importance relative des prix est beaucoup plus faible sur les produits de luxe que sur des biens courants de première nécessité.

Le facteur « prix d'achat » est primordiale et décisif dans la détermination du prix de vente, puisque l'automatisation du l'usinage, fait que les achats représentent un pourcentage très élevé du chiffre d'affaires.

2.3.2 La qualité :

La plus part du temps, la qualité intervient comme un élément dans les achats, car la qualité de ces achats influe directement sur la qualité des ventes ou de production.

Pour les entreprises industrielles, la qualité des matières première et des différents produits à acheter doit obligatoirement répondre aux exigences des services utilisateurs.

En ce qui concerne les entreprises commerciales, leur expansion économique dépend de la nature de la qualité des produits, ainsi que des articles qu'elles se proposent de vendre.

Dans ce genre de cas, la qualité d'un produit destiné à la consommation courante est l'élément déterminant de la concurrence entre les différents intervenants sur le marché du produit en question.

¹ MADA, (M) et SADO, (A) : *essai d'analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise*, mémoire de master en sciences commercial, EHEC, Alger, 2014, P. 35.

2.3.3 Les délais de livraison :

Les délais de livraison peuvent être un élément d'appréciation pour démarquer un fournisseur par rapport à ses concurrents et lui permettre d'être jugé sur ses possibilités de répondre rapidement à une demande émanant d'un client en cas d'urgence.

2.3.4 Le budget (condition financier) :

Les services chargés des achats ou des approvisionnements se penchent sur les aspects financières, notamment les conditions financière, lorsqu'ils se trouvent face à plusieurs proposition de différentes entreprise qui sont similaires au point de vue qualité, prix et délai de livraison. À cet effet, le choix de fournisseur s'opère sur la base des conditions avantageuses que présentent les entreprises concurrentes.

Dans le cadre de la concurrence, les fournisseurs accordent certains avantages à leurs clients de manière à assurer les débouchés pour leurs produits et ceci en accordant :

- Des facilités de paiement.
- Des crédits fournisseurs.
- Des crédits commerciaux.

Ce critère est intéressant pour le service achats du moment qu'il présente une garantie d'approvisionnement d'une part et facilite la constitution d'un stock sans faire appel à un financement sur les fonds propres de l'entreprise d'autre part.

2.4 Le rôle de la fonction d'achat :

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

- La fonction achat apporte ses connaissances économiques, juridiques et commerciales lors des négociations finales.¹

2.5 Organisation de la fonction d'achat :

L'organisation et la place de la fonction achats dans l'entreprise ont un impact majeur sur l'efficacité de la fonction. D'une part, elles reflètent l'importance que la direction accorde aux achats et d'autre part elles influencent les relations de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise².

2.5.1 Les missions de la fonction d'achats :

La fonction achats doit assurer quatre missions essentielles pour l'entreprise. Afin de remplir ces missions, la fonction achats doit assumer des nombreuses et variées³ :

- **Satisfaire les besoins interne :**

- Assister les utilisateurs dans la définition et la formation de leur besoins.
- Consulter les marchés fournisseurs pour recueillir des offres.
- Sélectionner les fournisseurs.
- Négocier tous les aspects de l'achat.
- Formaliser les accords obtenus avec les fournisseurs.
- Assurer la pérennité des sources d'approvisionnement.
- Transmettre toutes les informations nécessaires aux approvisionnements pour l'alimentation du site de production.

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

- Suivre la performance des fournisseurs.
- Réaliser des audits des fournisseurs les plus importants.

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

- Prospecter en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels.
- Anticiper sur les futurs besoins de l'entreprise.

¹ LEENDERS, FEARON et NOLLET : *la gestion des approvisionnements et des matières*, édition Gaétan Morin, Paris-Montréal, 1998, P. 112.

² PERROTIN (Roger) et HEUSSCHEN (Pierre) : *Acheter avec profit*, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1993, P. 15.

³ Ibid., P. 16.

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

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

-Recherche en permanence le meilleur rapport qualité prix.

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

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

2.5.2 La fonction d'achats au sein de l'entreprise :

La fonction achats est amenée à travailler avec beaucoup d'autre fonction de l'entreprise. Le schéma illustré ci-après représente les différentes fonctions qui collaborent à l'action de l'acheteur¹.

- **La fonction d'achats et la DG :**

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

- **La fonction d'achats et le BE :**

Le rôle de la fonction achats consiste à rechercher les sources d'approvisionnement dont l'entreprise aura besoin dans un avenir plus ou moins proche. Ainsi la fonction achats doit intervenir dès la conception des nouveaux produits, elle est donc très souvent en relation avec le bureau d'études, en effet, le bureau d'études peut prendre en compte les données du marché fournisseurs dès la conception du produit et l'adapter en fonction des contraintes et opportunités de ce marché.

- **La fonction d'achats et DP :**

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

¹ Ibid., P. 21.

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

- ✓ Délais de livraison.
- ✓ minimum de commande.
- ✓ Modules de commandes.

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

- **La fonction d'achats et DAT :**

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

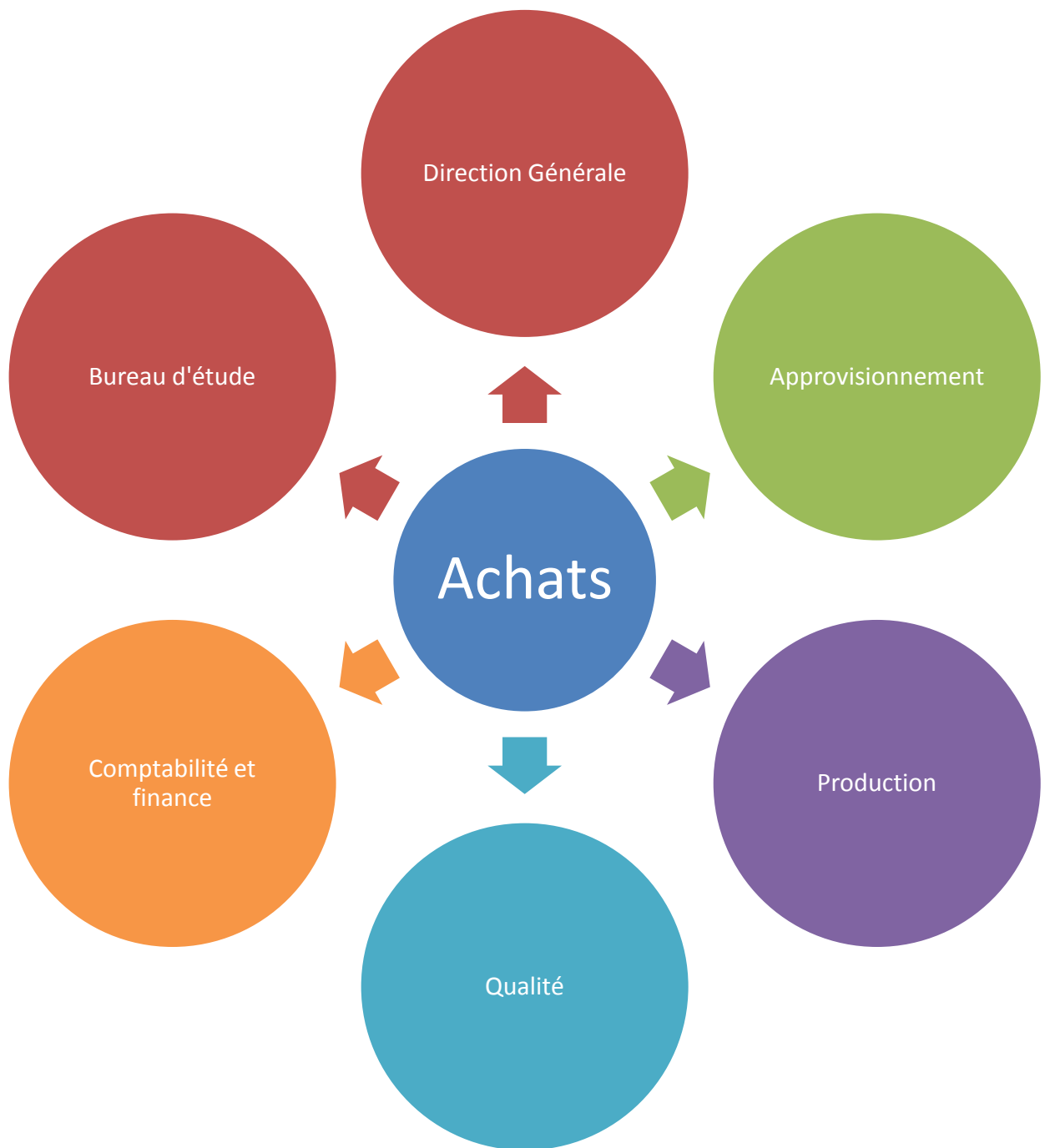
- **La fonction d'achats et la comptabilité :**

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

- **La fonction d'achats et la fonction qualité :**

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

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



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

2.6 Les enjeux de la fonction d'achat :

Il est possible de situer les principaux enjeux de la fonction achats comme étant :

- 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

2.7 La typologie des achats :

Il existe deux sortes d'achats, les achats stratégiques et les achats non stratégiques².

2.7.1 Les achats stratégiques :

Sont en relation avec le processus productif et concernant des produits répétitifs à livrer à échéance prévisible. Ils sont stratégiques car une rupture de l'approvisionnement menace directement la production. L'acheteur ne traite qu'un petit nombre de fournisseurs et toujours sur une base contractuelle. Les négociations sont difficiles mais l'accord débouche sur une relation gagnant-gagnant sur du long terme.

¹PERSON (Helene) : Op.cit, PP.24.25.

²HOUACHE, (Z) et AMIRA, (M) : *essai d'analyse du processus d'approvisionnement*, mémoire de master en sciences commercial, EHEC, Alger, 2014, P. 20.

2.7.2 Les achats non stratégiques :

Concernent aussi bien l'entretien de l'outil de production, il signifie un nombre élevé de fournisseurs et leur gestion suppose des coûts importants à cause du nombre élevé de commandes. L'acheteur se focalise sur le caractère prédictif de la livraison pour anticiper les négociations.

2.8 Les processus d'achats :¹**2.8.1 Identification du besoin :**

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 service demandé or que l'utilisateur c'est l'inverse.

2.8.2 Etablir un cahier des charges :

Le cahier des charges est la forme la plus aboutie de l'expression du besoin puisqu'elle permet de raisonner en terme de fonction à couvrir et non pas en terme de solution.

C'est l'instrument permettant à l'acheteur de prospecter des fournisseurs, de négocier et de bâtir son contrat. C'est aussi le moyen d'évaluer le fournisseur par rapport à ces engagements.

Le cahier de charge doit se situer entre deux limites :

- Il doit être suffisamment claire et explicite pour que le besoin puisse être compris des 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 compétent que le client dans son métier, il peut donc proposer une réponse plus adaptée aux besoins du client.

2.8.3 Recherche des fournisseurs potentiels :

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

2.8.4 Evaluation et analyse des propositions :

L'analyse et l'évaluation des propositions permettent d'intégrer ; dans la décision d'achat, tous les variables et non pas uniquement le prix. Cela suppose évidemment une réflexion préalable

¹ PERSON (Hélène) : Op.cit, P. 300.

sur les critères d'achat que l'entreprise veut retenir contribution technique, niveau de service..... Etc.

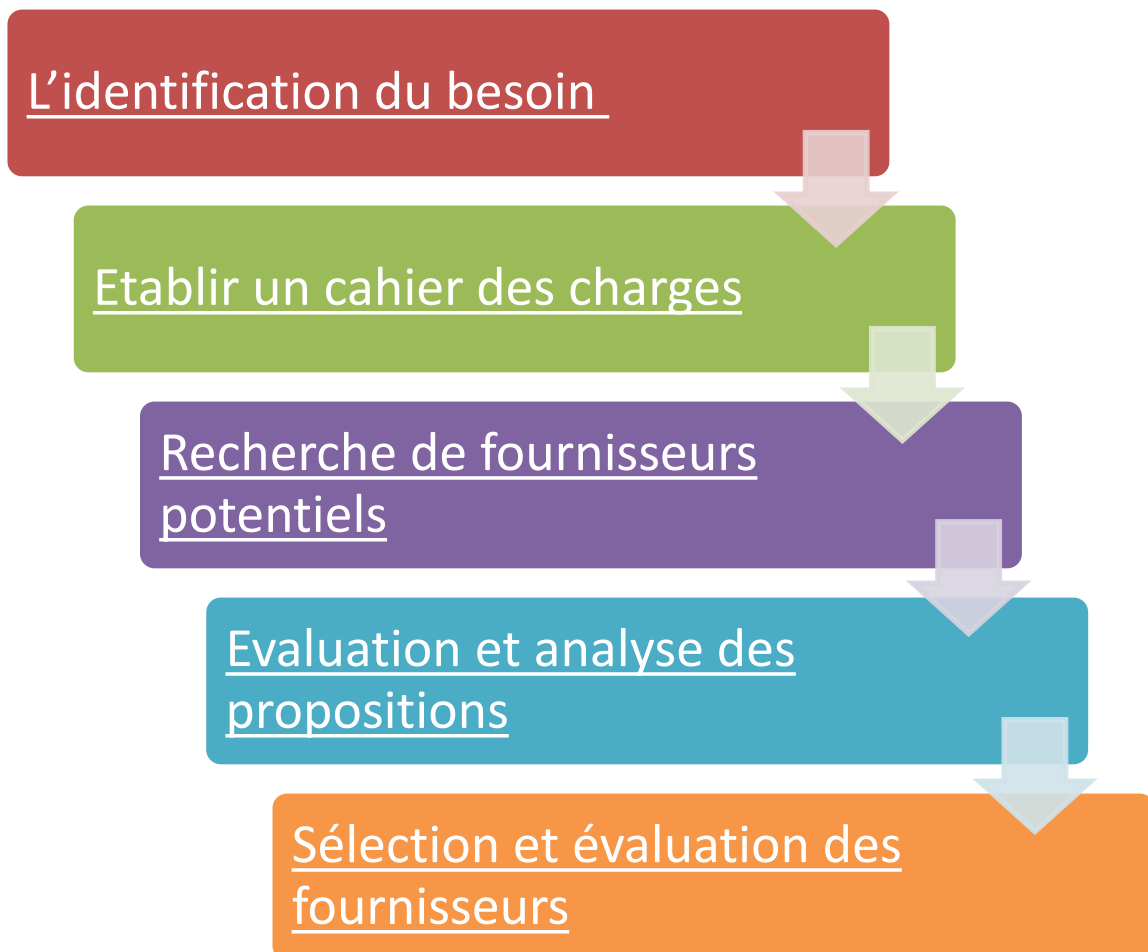
2.8.5 Sélection et évaluation des fournisseurs :

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

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

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

Figure N°03 : Le processus d'achat



Source : PERSON, (Hélène) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000, P. 236.

Conclusion :

La logistique et la fonction d'achats jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise surtout pour les grandes industries, Le système logistique doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue visant à rechercher les dysfonctionnements afin d'y remédier, il est aussi une approche de tension des flux visant prioritairement la régulation des stocks et la diminution des délais de réponses par la mise en œuvre de techniques connues et maîtrisées.

La fonction d'achats est un compromis qui ne peut être conçu indépendamment, mais qui doit s'apprécier par rapport à sa cohérence avec le mix marketing de l'entreprise et qui a pour objectif essentiel, tout en améliorant la productivité, offrant une plus grande flexibilité.

Chapitre 2:
***Le système
d'approvisionnement et les
modes de passation des
marchés publics***

Introduction :

La fonction approvisionnement est une fonction commerciale qui a pour but la programmation des achats et des stocks en fonction des besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérée, en passant par la préparation, l'étude du marché puis l'établissement du cahier des charges au contrat, la gestion matérielle et administrative des stocks des produits à acheter, cette fonction joue le rôle primordial dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle permet donc à l'entreprise de disposer des matières premières, ainsi que de tous les produits finis et semi-finis dont elle a besoin pour assurer sa production et sa bonne marche.

La fonction approvisionnement a pour mission principale d'alimenter le site de production, elle gère donc, les flux entrant dans l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous essayerons de présenter tout d'abord la fonction approvisionnement, puis dans la deuxième section nous avons cité quelque notion de base sur la gestion des stocks et en fin la dernière section est consacrée aux modes de passation des marchés publics.

Section 01 : Généralité sur la fonction approvisionnement

L'approvisionnement est essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise. La stratégie d'approvisionnement doit être cohérente avec la stratégie générale de l'entreprise, de telle sorte qu'elle sert de guide à toutes les actions engagées au niveau opérationnel.

1.1 Présentation de la fonction d'approvisionnement :

1.1.1 Dichotomie entre achat et approvisionnement :

Beaucoup pensent que l'achat et l'approvisionnement correspondent à une même fonction au sein de l'entreprise, cependant il existe une réelle dichotomie entre les deux termes qu'il est utile de préciser :

- **Achat :**

L'achat est défini comme un processus qui passe par plusieurs tâches opérationnelles, exécutées de façon chronologique, dans le but de fixer le cadre contractuel de l'acquisition d'un bien ou d'un service. Ce processus a comme entrée l'expression du besoin et comme sortie la conclusion du contrat.

- **Approvisionnement :**

En entreprise ce sens implique la constitution d'un stock pour faire face à des besoins futurs. L'approvisionnement c'est « l'exécution opérationnelle de l'achat, et est en charge de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport ». ¹

1.1.2 Définition de la fonction approvisionnement :

« La fonction approvisionnement est une fonction commerciale qui comporte la programmation des achats et des stocks selon les besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérée, la préparation par l'étude du marché puis la formation du contrat ainsi que les surveillance du respect de ses clauses jusqu'à l'ordonnancement des factures correspondantes, la gestion matérielle et administrative des stocks de produits achetés ». ²

¹ OLIVIER et PASCAL : *politique d'achat et gestion des approvisionnements enjeux*, 4ème édition.

² COLANNERI (Philippe) : *fonction approvisionnement et achat*, 1989, P .34.

Cette définition met l'accent sur les étapes du processus d'approvisionnement, selon les besoins de l'expression de l'ensemble des fournitures des provisions réunies à la conception du contrat et l'ordonnancement des factures, à la gestion administrative et matérielle des produits achetés.

« L'approvisionnement a pour but d'alimenter l'entreprise de façon continue en articles qu'elle consomme de façon plus ou moins régulière, soit au cours du processus de production, soit pour le fonctionnement de ses organes administratifs ou commerciaux »¹

La fonction approvisionnement permet donc à l'entreprise de disposer des matières premières, des produits finis et semi-finis dont elle a besoin pour assurer sa production, et son bon fonctionnement.

Cependant cette définition ne nous éclaire pas sur la différence entre l'opération achat et l'opération approvisionnement.

« La fonction approvisionnement est liée à la fonction achat, elle concerne l'exécution opérationnelle de l'achat. Elle prend en charge la planification et la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport à l'interface ».²

Ainsi définie, la fonction approvisionnement correspond donc à la gestion fonctionnelle des opérations des contrats d'achat. Contrat d'achat qui doit comporter par la recherche et le calcul, les conditions qui assurent l'optimisation, la sécurité et les bénéfices les plus élevés.

« L'approvisionnement est responsable de la satisfaction des besoins de la production. Dans certaines entreprises, elle coiffe alors le service achats et peut avoir la responsabilité de la gestion des stocks de matières premières et marchandises ».³

1.1.3 Caractéristiques de la fonction approvisionnement :

Pour participer pleinement et efficacement à la rentabilité globale de l'entreprise :

¹ COUTEUX (Michel), *les problèmes de l'approvisionnement*, collection la vie de l'entreprise, Paris, 1972, P.12.

² BRUEL (Olivier), *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition Dunod, 2008, P. 3.

³ SALIN (Elie), *gestion des stocks*, les éditions d'organisation, France, 1990, P. 121.

- La fonction approvisionnement doit participer dans l'élaboration de la politique de l'entreprise et cesser d'être classée au second ordre.
- C'est une fonction stratégique dont le rôle est d'améliorer la rentabilité de l'entreprise en minimisant les coûts, comme elle permet de réaliser d'importantes économies de devises qui seront injectées dans le financement du développement du pays.
- Les employés qui doivent mettre en pratique cette fonction sont caractérisés, par une maîtrise parfaite des techniques modernes de la gestion des approvisionnements.
- L'acte d'achats doit être bien préparé pour pouvoir répondre aux exigences d'une bonne gestion, et pour cela il faut :
 - avoir des planifications pertinentes.
 - ordonner les étapes.
 - organiser le processus d'achat
 - bien exécuter et contrôler son application.

Les approvisionnements doivent avoir le caractère d'influence positive qui s'exerce dans la recherche des besoins variés, vérifier puis valider les décisions d'achat, et enfin pour mieux adapter des techniques d'acquisition d'équipements répondant aux intérêts de l'entreprise.

1.1.4 Mission de la fonction d'approvisionnement :

« La fonction approvisionnement a pour mission d'alimenter régulièrement le(s) site(s) de production, elle est véritablement encrée dans le court terme. La fonction achat détermine le produit à acheter, le fournisseur, les conditions, la quantité et le délai de livraison, elle gère donc au quotidien les flux en matières entrants dans l'entreprise, destinées à la production ».¹
Pour remplir cette mission, elle doit œuvrer pour garantir deux conditions apparemment contradictoires :

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

La fonction approvisionnements accomplit au quotidien, les tâches suivantes :

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

¹ HELENE (Person) : *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI*, édition maxima, Paris, 2000, P. 210.

1.1.5 Objectif de la fonction approvisionnement :

Les objectifs de la fonction approvisionnement sont :¹

1.1.5.1 Objectif de quantité :

L'entreprise doit rechercher les quantités de biens qui vont lui permettent de fonctionner sans rupture et sans augmenter le poids financier des stocks.

1.1.5.2 Objectifs de coûts :

Il s'agit pour l'entreprise :

- d'une part de s'approvisionner au moindre coût auprès de ses fournisseurs, en tenant compte de la qualité des biens achetés, des services qu'elles peut attendre, ainsi que des coûts annexe (frais de transport, assurances ...)
- d'autre part de réduire au minimum le coût de stockage et de passation des commandes.

1.1.5.3 Objectif de qualité :

L'entreprise doit choisir des biens qui lui procurent en terme de qualité (des biens eux-mêmes) et du fournisseur, une sécurité indispensable. Une qualité excessive ou insuffisante se traduira par des coûts inutiles.

1.1.5.4 Objectif de délai :

L'idéal est de n'avoir que des stocks minimaux, proches de zéro, ce qui réduit les coûts de stockage, mais qui restent suffisants pour faire face aux besoins. Il convient que l'entreprise puisse s'assurer auprès de ses fournisseurs de délais brefs et fiables de livraison des biens commandés.

Il faut noter que l'objectif de délai est inversé en ce qui concerne les délais de règlements.

1.1.6 Importance de la fonction approvisionnement :

Les approvisionnements en tant que service occupe une place significative dans la gestion des entreprises, car une bonne organisation de cette fonction, l'activité de production ne peut être bien assurée.

¹ [https //www.thebanque-pdf.com](https://www.thebanque-pdf.com), (consulté le 7 mars 2017).

En outre, une stratégie basée sur l'amélioration des approvisionnements par une saine gestion des stocks, des achats et même du magasinage libérerait la trésorerie de l'entreprise, permettrait de faire des économies, bref, pourrait tout simplement améliorer la rentabilité de l'entreprise.

En effet, considérons une entreprise où le niveau des achats atteint par exemple 50% du chiffre d'affaire. Une diminution du volume des commandes de 2% liées à une saine gestion des stocks conduit à une économie égale à 1% du chiffre d'affaire. Cette économie réalisée permettrait théoriquement de doubler les bénéfices distribués.

1.2 Relation entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de l'entreprise :

1.2.1 Fonction approvisionnement et fonction achat :

Les relations entre la fonction approvisionnement et fonction achat sont basées sur l'échange des informations suivantes ¹:

- La fonction achats communique à l'approvisionnement les indications nécessaires à la passation des commandes
- La fonction approvisionnement renseigne l'acheteur sur son niveau de satisfaction dans ses relations quotidiennes avec les fournisseurs et sur la qualité de leur service.

1.2.2 Fonction approvisionnement et fonction production :

La fonction approvisionnement est au service de la fonction production. Cette dernière lui communique donc l'ensemble des informations nécessaires à l'évaluation quantitative de ses besoins.

En cas de retard prévu de livraison, la fonction approvisionnements se doit d'informer la production dans les brefs délais afin qu'elle puisse prendre les dispositions nécessaires à terme d'organisation et de planning. L'objectif est d'éviter une interruption de la production due à une rupture de stock.

L'échange d'information entre l'approvisionnement et la production est continu car l'un s'adapte en permanence aux informations que lui communique l'autre, et vice versa.

1.2.3 Fonction approvisionnements et réception :

L'approvisionnement doit informer la réception de l'ensemble des commandes en cours afin que cette dernière puisse vérifier, avant acceptation de chaque livraison, que celle-ci correspond effectivement à la commande.

¹ HELENE (Person), Op.cit, PP. 211.212.

1.3 Méthodes d'approvisionnement :

Le fait qu'aucun variable entrant dans la gestion des stocks et dans l'approvisionnement n'est parfaitement constant et prévisible nous amène à penser à des systèmes et à des méthodes d'approvisionnement selon chaque type d'activité, la taille de l'entreprise et selon la valeur des matières premières.

Les deux variables les plus importants qui définissent ces méthodes sont la quantité commandée et la date de la passation de la commande. En conjuguant les deux variables, les gestionnaires auront à leur disposition plusieurs méthodes de gestion des stocks et passation de commande¹.

1.3.1 La méthode reconstitue périodique :

Ce système est appelé aussi système de stock maximum, il permet le réapprovisionnement en matières premières pour l'entreprise à des dates (périodes) fixes, pour reconstituer le magasin de stockage jusqu'à la capacité maximale, et pour s'adapter aux variations dans l'activité de l'entreprise, la quantité d'approvisionnement est variable.

Cette politique privilège la périodicité au lieu de la quantité, c'est pourquoi elle permet de répondre d'abord à la question :

Quant faut-il commander ? Puis à : combien faut-il commander? Cette dernière question est souvent utilisée dans une consommation régulière de matière première, comme elle est propice à l'obtention des matières périssables.

Pour cette méthode, le raisonnement économique consiste à trouver la période optimale qui minimise les coûts de gestion des approvisionnements et de gestion de stock qui s'adaptent aux besoins de l'entreprise.

Parmi les avantages organisationnels quand peut se procurer de cette méthode, c'est un stock de sécurité important.

- **Nature de système d'information associé :**

Puis les commandes se font avec des quantités variables de chaque passation, il est inutile de connaître l'état de stock entre deux passations, l'inventaire dans ce cas se fait périodiquement comme les commandes à des périodes égales.

¹ ARDA (Yasmine) : *Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et Optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées*, thèse de doctorat en système industriels, université de Toulouse, 2008, PP. 15.16.

Un cas spéciale peut se présenter, c'est le cas d'approvisionnement des grandes périodes, c'est-à-dire les commandes se font entre des périodes très éloigné, alors ça devient utile de procéder à des inventaires permanent, mais dans des intervalles rapproché pour raccourcie les grandes périodes.

1.3.2 La méthode a point de commande :

Ce système est utilisé dans une organisation qui prend la quantité commandé comme fixe à des périodes différentes. La commande est déclenchée quand le niveau de stock est arrivé au seuil du stock d'alerte qui correspond au stock minimum qui est appelé point de commande. Le niveau réel de la commande est suivi et dès qu'il est franchi ce point, en procède alors a passé une nouvelle commande avec la même quantité à chaque approvisionnement connu à l'avance.

Le type de matière généralement approvisionné avec ce système est de classe A, c'est-à-dire une matière à une grande valeur et a une consommation régulière.

- **Nature du système d'information associé :**

Cette politique nécessite un flux d'information concernant le niveau réel du stock, par conséquence l'inventaire permanent est obligatoire, ce qui rend ce système coûteux.

1.3.3 Méthode d'approvisionnement à date fixe et quantité fixe :

La consommation dans cette méthode est régulière et concerne des articles ont une faible valeur, donc de la classe C. La variante de ce système est l'oscillation du niveau du stock entre le stock minimum et le stock maximum (rétablissement conditionnel).

A l'arrivé de la date de l'approvisionnement, il faut examiner le stock, et on prendra une décision basé sur le niveau du stock, si la quantité est inférieur au stock minimum, on doit passer une commande pour rétablir ce stock à son niveau maximum.

1.3.4 Méthode d'approvisionnement à une date variable et quantité variable :

C'est une méthode qui s'applique à des marchandises de classe A, c'est-à-dire à une grande valeur. L'approvisionnement est très variable et aléatoire, mais il répond à l'indisponibilité des matières, des biens et services d'une manière efficace on observant régulièrement le niveau du stock dans le magasin. Néanmoins puisque l'environnement qui entoure les entreprises est très volatile, il se peut qu'à un moment, l'entreprise s'approvisionne en petites quantités, ou au contraire en grandes quantités, et si ça ne correspondra pas à sa

consommation, à cause des aléas sur le marché, arrêt de la production, l'entreprise fera face à des coûts excessifs de stockage ou pénurie.

- **Nature du système d'information associé :**

Dans cette méthode l'inventaire doit se faire le plus souvent possible et d'une façon permanente.

1.4 Le processus de l'approvisionnement :

« Le processus d'approvisionnement va du calcul du besoin au paiement de la facture fournisseur, en passant par la commande, le suivi de la livraison, la réception et le contrôle qualité ».¹

1.4.1 Le calcul du besoin :

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

Le calcul des besoins sera évidemment différent suivant les méthodes et politiques d'approvisionnement et de gestion de stock retenues. Si l'entreprise a choisi d'en retenir plusieurs suivants les produits, le calcul des besoins se fera d'une façon différente pour chaque catégorie.

1.4.2 La passation des commandes :

Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une attention particulière à sa rédaction car en l'absence de contrat, le bon de commande fait foi. En aucun cas une commande ne devra être purement orale, passée par téléphone ou de vive voix, sans aucune confirmation écrite.

En effet, si la commande n'est pas écrite, le risque d'erreur est beaucoup plus possible et aucun document ne fait foi en cas de désaccord.

1.4.3 Suivi des livraisons :

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

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

¹ HELENE (Person), Op.cit, P. 215.

de livraison. (Temps accordé au fournisseur pour s'acquitter d'une obligation en cas de divergence entre la confirmation et la commande elle-même).

L'approvisionneur doit vérifier si l'erreur vient du fournisseur, il doit demander pour ce dernier une nouvelle confirmation qui soit conforme à la commande. Si le fournisseur n'a pas envoyé de confirmation de commande, l'approvisionneur devra la relancer pour être sûr que ce dernier a bien reçu la commande et qu'il en accepte les termes. Il devra demander un accusé de réception de la commande écrit et signé du fournisseur.

1.4.4 La réception :

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

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

En second lieu avant le départ du transporteur, le réceptionneur devra comparer la quantité de marchandises livrées, afin d'émettre une réserve sur le bordereau de transport en cas de différence. Si cela se produit, il doit immédiatement prévenir l'acheteur pour qu'il règle le litige avec le transporteur.

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

Enfin le réceptionneur doit transmettre au fournisseur les documents de réception correspondants aux livraisons effectuées. Il peut ainsi faire le point sur les commandes soldées ou non. Il met en parallèle pour chaque commande le bordereau de commande, les bordereaux de livraison et de transport, avant de transmettre à la comptabilité les documents pour règlement de la facture.

1.4.5 Le contrôle quantitatif (le comptage) :

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

- D'éviter toute interruption de la production due aux défauts des produits achetés
- De remplacer au plus tôt les matières non conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle comme il permet d'évaluer le fournisseur et de vérifier qu'il respecte bien ses engagements.

Le contrôle de quantité doit porter sur trois points précis :

- Vérifier que les articles reçus correspondent bien à ceux commandés
- Inspecter les matières afin de détecter les anomalies visibles
- Contrôler les articles les plus sensibles avec une plus grande rigueur.

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

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

1.4.6 Le paiement de la facture du fournisseur :

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

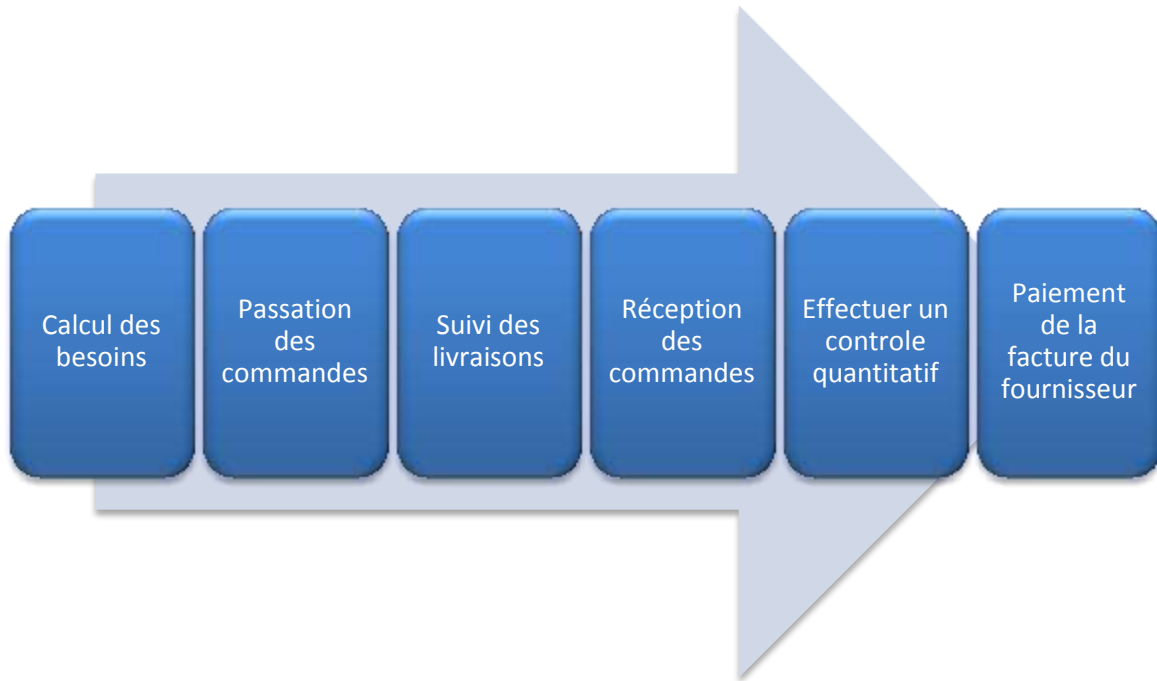
- Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à la marchandise commandée, réceptionnée et reconnue conforme.
- Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus dans le contrat.

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

Il est souhaitable que le contrôle soit réalisé par le comptable. C'est en effet, un travail administratif qui revient au comptable non à l'approvisionneur. Pour cela, le comptable doit disposer des documents nécessaires à savoir : le bordereau de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception.

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

Figure N°04 : Le processus d'approvisionnement



Source : HELENE (Person) : *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI*, édition maxima, Paris, 2000, P. 237.

Comme le schéma l'indique très clairement le processus d'approvisionnement passe par six étapes qui sont :

- le calcul des besoins
- la passation des commandes
- le suivi des livraisons
- la réception des commandes
- le contrôle quantitatif
- le paiement de la facture du fournisseur

Section 02 : La gestion des stocks

2.1 Notions fondamentales du stock :

Stocks et approvisionnements sont presque toujours les deux faces de la même médaille, dans la mesure où le stock est le résultat d'une différence de débit entre un flux entrant et un flux sortant. Impossible de traiter l'un sans évoquer l'autre.

2.1.1 Définition d'un stock :

Le stock est un terme d'origine germanique. Il est défini, dans le dictionnaire Larousse comme étant : « une quantité de marchandises et produits finis disponibles en magasin. Dépôt en général ».

« Un stock est essentiellement, une quantité variable d'un produit augmentée par les entrées, et diminuée par les sorties. Les entrées peuvent être soit des achats ou des fabrications. Les sorties peuvent être des ventes ou des livraisons aux ateliers ».

La quantité peut être positive ou négative si l'on considère non le stock physique, mais le disponible à une certaine échéance.¹

2.1.2 Nature des stocks :

Les articles détenus par les entreprises sont très variés, et habituellement classés en catégories. On distingue :

- les marchandises : Tout ce que l'entreprise achète pour revendre en l'état ou en détail.
- Les produits finis : articles élaborés par l'entreprise (qui ont atteint un stade d'achèvement définitif dans le cycle de production) stockés en attendant d'être vendus.
- Les produits semi-finis : pièces élaborées en plusieurs stades, mis en magasin pour la fluidité entre les ateliers ou des raisons de groupage.
- Les en cours de fabrication : qui sont à la fois, les pièces ou les matières sorties du stock et livrés aux ateliers ; les pièces que l'on est en train de fabriquer et les pièces nouvellement produites qui n'ont pas encore été rentrés en magasin.
- Les matières premières : matériaux de base utilisés par les ateliers de fabrication.
- Les composants : pièces ou sous-ensembles entrant dans la construction d'un appareil.

¹ GHIDOUCHE, (Faouzi) : *généralité sur la gestion de stock*, cour gestion de stock, Ecole des Hautes Etude Commercial, Alger, 2014, P. 1.

- Les pièces détachées : mises en magasin afin d'être disponibles soit, pour le service après-vente, soit pour la maintenance.
- Les emballages : surtout destinés à protéger les produits finis à leur sortie de la chaîne de production.
- Les déchets : débris de matière récupérés dans les ateliers, pour être revendus ou réutilisés.
- Les stocks divers : très variés, rassemblent des articles que l'on tient en magasin (gant de travail, chiffons,...) et des articles que l'entreprise détient sans organiser un véritable stockage (papeterie, imprimés...) ¹

2.1.3 Type des stocks :

En effet, quatre grandes catégories de stocks peuvent être présentées. L'activité de l'entreprise, ainsi que ses relations avec ses partenaires détermineront l'importance de ces différents types de stocks. Nous distinguerons donc:

- les stocks de fournitures: il s'agit des éléments consommés lors du cycle productif, mais qui ne sont pas des constituants du produit. Elles font rarement l'objet de modélisation ;
- les stocks de matières premières : qui constituent souvent le point de départ du cycle productif;
- les stocks de fabrication, composés d'en-cours et/ou de composants: du fait des différentes contraintes que nous aborderons dans un prochain chapitre, les méthodes utilisées relèvent davantage de la planification de la production ou du juste à- temps que de la gestion des stocks stricto sensu ;
- les stocks de distribution, composés de produits finis et de marchandises : dans ce cas, à cause des caractéristiques mêmes de la demande (indépendance des consommateurs, grand nombre d'acheteurs), la gestion de ces stocks peut être modélisée.²

2.1.4 Fonctions des stocks :

Accepter que les stocks possèdent des fonctions, jouent un rôle, ne signifie pas que le gestionnaire ne doit pas se préoccuper de les réduire. La volonté de diminuer les immobilisations en stock ne remet pas en cause les quatre grandes fonctions suivantes :

¹ GHIDOUCHE, (Faouzi) : *généralité sur la gestion de stock*, cour gestion de stock, Ecole des Hautes Etude Commercial, Alger, 2014, PP. 1.2.

² PIERRE (Médan) et ANNE (Gratacap), *LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*, édition Dunod, Paris, 2008, P. 85.

- Le stock permet ou facilite la confrontation de l'offre et de la demande. Alors que la demande des clients est éparpillée sur l'ensemble d'un territoire, le lieu de fabrication est souvent unique. Il importe donc de fournir les produits à l'endroit et au moment où les consommateurs se présentent. Cet aspect est d'autant plus marqué que les ventes sont soumises à saisonnalité. Les jouets achetés pendant la période de Noël sont fabriqués longtemps avant les achats massifs des mois de novembre et décembre.
- Le stock contribue à réguler les processus productifs et logistiques. Alors que les différentes étapes d'un processus productif et logistique sont rarement synchronisées, les stocks vont assurer un meilleur équilibre entre les ressources et les capacités.
- Le stock atténue l'influence des aléas. La présence d'un stock peut permettre de répondre favorablement à une hausse non prévue de la demande. Généralement, toute campagne promotionnelle est précédée par la constitution d'un stock supérieur à ce qui serait nécessaire pour faire face à l'augmentation prévue des achats. En effet, il est préférable d'écouler lentement le produit en cas d'impact moyen de la publicité, que de se trouver en rupture si la campagne fonctionne mieux que prévu. L'aléa peut aussi concerner la fabrication. Dans ce cas, le stock limite la diffusion des incidents à l'ensemble du processus productif.
- Le stock peut conduire à bénéficier de l'économie d'échelle. La production ou l'achat en grande quantité conduit à des coûts de fabrication ou à des coûts d'achat traditionnellement plus faibles. Par exemple, la production dite «par compagne» consiste à fabriquer durant plusieurs jours (voire plusieurs semaines) le même article, sans être contraint de nettoyer et de re-régler les équipements.¹

2.1.5 Les avantages et les inconvénients des stocks :

- **Les avantages :**

Les stocks permettent :

- Les achats par quantité
- Les productions en série,
- Les groupements des transports,
- La répartition temporelle des productions,
- La saisie des opportunités (remises).

¹ Ibid., P. 86.

Les stocks évitent :

- L'attente des consommateurs
- Les délais d'obtention et les arrêts d'activité des services de production.
- **Les inconvénients :**
 - Immobilisation coûteuse de capitaux,
 - Encombrement du magasin (espace),
 - Risques de détérioration, de périssabilité, d'obsolescence...¹

2.2 Les coûts induits par les stocks :

2.2.1 Le coût de lancement d'une commande :

Malgré les progrès de l'informatique et des télécommunications, passer une commande est rarement gratuit. Il existe un certain nombre de frais administratifs classiques, tels que l'établissement des bons de commandes, des bordereaux d'envoi, la réception des marchandises, les contrôles et suivis des commandes, etc.

À ces frais souvent considérés comme forfaitaires, il faut parfois ajouter les coûts de lancement d'une nouvelle mise en fabrication liée à la commande (réglages des machines, tests), ainsi que les coûts de transport.

2.2.2 Le coût de possession du stock :

Le coût de possession du stock est égal à la somme du coût de détention et du coût de stockage physique. Le coût de détention correspond au taux d'intérêt que l'entreprise aurait pu obtenir sur le marché si elle avait choisi de ne pas immobiliser ses capitaux.

Il s'agit simplement de prendre en compte le manque à gagner, autrement dit le coût d'opportunité du stockage. Dans la mesure où l'immobilisation se réduit au fil des ventes, il est logique de s'appuyer sur le stock moyen. Il est ensuite nécessaire d'ajouter les frais liés au stockage physique, c'est-à-dire les loyers d'entrepôts, le chauffage ou la réfrigération, les impôts locaux, les salaires des magasiniers, les polices d'assurance, etc. Bien que certains de ces coûts soient fixes, on considère traditionnellement l'ensemble des coûts de stockage physiques comme des coûts variables.

¹ GHIDOUCHE, (Faouzi) : *généralité sur la gestion de stock*, cour gestion de stock, Ecole des Hautes Etude Commercial, Alger, 2014, P. 3.

2.2.3 Le coût de rupture ou de pénurie :

C'est certainement le coût le plus difficile à évaluer dans la mesure où la rupture de stock peut avoir plusieurs conséquences :

- soit la vente non réalisée est simplement reportée : on imagine que l'entreprise veillera à se faire pardonner le retard, d'où une contrepartie monétaire (remise sur le prix initial, petit cadeau...);
- soit la vente non réalisée conduit le client à acheter un produit substituable d'une autre marque par exemple: la marque absente du rayon est pénalisée, alors que le distributeur n'en perçoit les conséquences que plus tardivement ;
- soit la vente non réalisée est perdue : le client achète le produit ailleurs.

2.2.4 Le coût des invendus :

Pour un nombre élevé de produit, stocker trop de produit conduit l'entreprise, à l'issue de la période de gestion, soit à brader les produits obsolètes ou démodés, soit à les jeter. Quelle que soit la situation retenue, le sur-stockage entraîne une réduction du bénéfice attendu.

Ainsi, l'entreprise devra effectuer un arbitrage délicat entre ces différents types de coûts, sachant que le principe des vases communicants s'applique de façon complexe :

- stocker de grandes quantités à la fois permet de limiter le coût total de passation mais conduit à des frais de possession élevés et selon la nature du produit, à des risques d'invendus;
- stocker de petites quantités à la fois permet de contenir le coût de possession mais provoque un accroissement des frais de passation, ainsi qu'une augmentation des risques de rupture.¹

2.3 La gestion des stocks :

2.3.1 Définition de la gestion des stocks :

« Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux clients et des utilisateurs des articles stockés, bien gérer un stock doit satisfaire dans les conditions économiques cette exigence ».

La véritable problématique de la gestion des stocks consiste à mettre en place des méthodes qui garantissant de répondre aux besoins des consommateurs (atelier de production, le service

¹ PIERRE (Médan) et ANNE (Gratacap) : Op.cit, P.88.

des ventes, le consommateur final) tout en minimisant les coûts correspondants. Ainsi, le stockage n'est pas une fin en soi, mais il permet de répondre au double objectif : satisfaction des consommateurs et minimisation des coûts.¹

2.3.2 La nécessité d'une saine gestion des stocks :

Il apparaît maintenant que, malgré ses inconvénients, un stock «ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus au moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs», est utile, sinon indispensable ; mais il coûte cher et il convient de bien le gérer pour l'utiliser avec la plus grande efficacité possible.

Bien entendu tout stock qui serait constitué dans un but autre que celui qui ressort strictement de sa définition ou de la recherche d'une gestion économique ne relèverait pas de la gestion des stocks. On ne stocke pas pour stocker, comme l'avare qui accumule les pièces pour le seul plaisir de les contempler, ni pour donner une impression, sinon une illusion, de richesse.

On ne doit avoir un stock que si l'on ne peut pas ajuster, économiquement, le flux des livraisons au flux des consommations.²

2.3.3 Répartition des articles suivant la méthode ABC :

Lorsqu'une entreprise commercialise un nombre élevé de produits (ou de références dans la gamme), elle s'intéressera forcément à l'importance relative de ses produits, non seulement pour augmenter ses parts de marché, en lançant par exemple au bon moment une campagne publicitaire bien ciblée, mais aussi pour gérer avec intelligence les flux et les stocks des différentes marchandises. La méthode ABC ou méthode des 20/80 permet de consacrer du temps et des moyens aux produits stratégiques (catégorie A) et donc d'éviter un gaspillage de temps et de ressources à cause d'une gestion excessivement fine, donc inadaptée, sur des produits d'importance mineure (catégorie C). Entre ces deux extrêmes, on trouve la catégorie B qui fera l'objet d'une attention mesurée.

Dans le cas de petites entreprises gérant peu de références, un gestionnaire averti est parfaitement capable d'effectuer ce classement lui-même, sans faire appel à ce type de

¹ ZERMATI (Pierre) : *la pratique de la gestion des stocks*, édition Bordas, Paris, 1990, P. 8.

² Ibid., P. 27.

méthode. En revanche, elle devient indispensable lorsque le nombre de références est élevé, et que le gestionnaire souhaite étudier plusieurs critères. En effet, il est intéressant d'étudier la convergence de deux ou trois critères, dont les résultats seront croisés, pour plus de pertinence. Ainsi, le classement peut se faire en fonction du chiffre d'affaires, du bénéfice, de la marge sur coût variable, de la surface occupée...

Dans le domaine logistique, la méthode ABC doit absolument être utilisée pour permettre d'affecter efficacement les ressources aux produits ou aux catégories de produits qui en valent la peine; a contrario, pour éviter de gaspiller des ressources dans la gestion de produits, par exemple, en fin de vie.

Réduire les stocks et dans le même temps, améliorer le niveau de service n'est mécaniquement pas réalisable sans changements dans les processus logistiques et productifs, et/ou sans de profondes réorganisations des relations qui unissent fournisseurs et distributeurs. C'est la supply chain tout entière qui est impactée par ces nouvelles orientations stratégiques. Selon ECR-France, les principales sources de progrès dans ce domaine proviendraient d'une collaboration plus étroite entre les producteurs et les distributeurs.¹

¹ PIERRE (Médan) et ANNE (Gratacap) : Op.cit, P. 87.

Section 03 : Les modes de passation des marchés publics

La définition du marché public de travaux, de fournitures ou de services est essentielle puisqu'elle détermine avant tout s'il y a lieu de respecter la législation sur les marchés publics pour passer le contrat.

Ensuite, la distinction entre un marché de travaux, de fournitures ou de services détermine quel est le régime juridique applicable. En effet, les règles applicables sont différentes selon qu'on est en présence de travaux, de fournitures ou de services tant au niveau de la passation du marché (seuils de publicité) que de l'exécution.

3.1 Les marchés publics :

3.1.1 Définition et champ d'application :

Les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés à titre onéreux avec des opérateurs économiques, dans les conditions prévues pour répondre à des besoins du service contractant, en matière de travaux, de fournitures, de services et d'études.

Les marchés publics sont conclus avant tout commencement d'exécution des prestations.

Les marchés publics ne sont valables et définitifs qu'après leur approbation par l'autorité compétente citée ci-dessus, à savoir, selon le cas :

- le responsable de l'institution publique.
- le ministre.
- le wali
- le président de l'assemblée populaire communale.
- le directeur général ou le directeur de l'établissement public.

Chacune de ces autorités peut déléguer ses pouvoirs en la matière à des responsables chargés, en tout état de cause, de la passation et de l'exécution des marchés publics, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.¹

Un marché public est un contrat administratif à titre onéreux passé entre une administration publique ou toute autre personne morale entrant dans le champ d'application du règlement sur les marchés publics et un entrepreneur, un fournisseur ou prestataire de services en vue de la réalisation d'un ouvrage, de la fourniture de biens ou encore l'exécution d'une prestation de services.

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, N° 50, 6 Dhou El Hidja 1436, 20 septembre 2015, P. 4.

Ce contrat sera passé aux conditions fixées par le pouvoir adjudicateur dans le cahier spécial des charges et dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

- Un marché public de travaux est un contrat à titre onéreux conclu entre un entrepreneur et un pouvoir adjudicateur
- Le marché public de fournitures est un contrat à titre onéreux conclu entre un fournisseur et un pouvoir adjudicateur
- Le marché public de services est un contrat à titre onéreux conclu entre un prestataire de services et un pouvoir adjudicateur¹

En vue d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des fonds publics, les marchés publics doivent respecter les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures.

Les dispositions du présent titre sont applicables exclusivement aux marchés publics, objet des dépenses :

- de l'Etat ;
- des collectivités territoriales ;
- des établissements publics à caractère administratif ;
- des établissements publics soumis à la législation régissant les activités commerciales, lorsque ceux-ci sont chargés de la réalisation d'une opération financée, totalement ou partiellement, sur concours temporaire ou définitif de l'État ou des collectivités territoriales.

3.1.2 Les principes fondamentaux de l'achat public :

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

- La transparence dans le choix du maître d'ouvrage
- L'égalité d'accès à la commande publique
- L'efficacité de la dépense

3.1.2.1 Transparence dans le choix du maître d'ouvrage :

Ce principe a pour signification que le choix du maître d'ouvrage doit se faire sans aucune discrimination, aucune faveur ne devrait être donnée à un candidat par rapport à un autre, cette

¹HELSON (J) : *modes de passation des marchés publics*, ERAP, Bruxelles, 2008, P. 8.

transparence doit couvrir toutes les phases du marché public en d'autres termes depuis sa préparation jusqu'à son attribution et sa mise en exécution, si l'objectif principal recherché est de renforcer l'éthique au sein de l'administration et de limiter les cas de corruption, il aura pour conséquence de contribuer à rendre la dépense publique plus efficace.

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

C'est un principe qui découle directement du principe constitutionnel de l'égalité devant la loi, c'est un principe fondamental que la réglementation des marchés doit respecter, il est ainsi interdit de faire une discrimination entre soumissionnaires et de porter atteinte à un traitement identique entre candidat notamment au regard des informations à fournir ou à donner, il est de l'obligation du maître d'ouvrage d'exiger les mêmes renseignements de toutes les entreprises candidates.

Le décret a arrêté la liste des documents à fournir par les candidats et les types de candidats qui ne peuvent pas participer à un appel à la concurrence, il s'agit notamment des personnes en liquidation judiciaire et des personnes en redressement judiciaire, il est à signaler que le ministre peut interdire un candidat de participer aux marchés de son administration de façon temporaire ou définitive en cas d'actes frauduleux, d'infractions aux conditions de travail ou au cas de manquement grave aux engagements pris.¹

3.1.2.3 L'efficacité de la dépense :

Le décret a essayé de doter les gestionnaires des instruments susceptibles de les aider à réaliser leurs missions dans les meilleures conditions et aux meilleurs résultats, ainsi le choix se fait suivant le critère du prix le moins disant, ce jugement doit prendre en compte les capacités techniques et financières des candidats et leur expérience dans un domaine donné.

Pour rendre la dépense efficace, l'administration doit à son tour bien définir l'objet du marché et préciser les spécifications recherchées et les besoins à satisfaire, le maître d'ouvrage doit déterminer exactement ce qu'il veut acheter et arrêter ses spécifications techniques en faisant référence à des normes algérienne homologuées ou à défaut à des normes internationales et ce sans signaler la marque et le cas échéant en ajoutant « ou son équivalent » à l'appellation utilisée.

¹ MOHAMED (Abdelmouhcine) : *la procédure de passation de marchés publics*, mémoires de recherche pour l'obtention du diplôme de Master en Administration publiques, école nationale d'administration française, 2007/2008, P. 22.

3.1.3 Les cahiers des charges :

Les cahiers des charges, actualisés périodiquement, précisent les conditions dans lesquelles les marchés publics sont passés et exécutés. Ils comprennent notamment :

- les cahiers des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux, de fournitures, d'études et de services, approuvés par décret exécutif ;
- les cahiers des prescriptions techniques communes, qui fixent les dispositions techniques applicables à tous les marchés publics portant sur une même nature de travaux, de fournitures, d'études ou de services, approuvés par arrêté du ministre concerné.
- les cahiers des prescriptions spéciales qui fixent les clauses propres à chaque marché public.¹

3.2 Les modes de passation des marchés publics :

Les marchés publics sont passés selon la procédure d'appel d'offres, qui constitue la règle générale, ou la procédure de gré à gré.

3.2.1 L'appel d'offres :

Est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché, sans négociation, au soumissionnaire présentant l'offre jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critères de choix objectifs, Établis préalablement au lancement de la procédure.

La procédure d'appel d'offres est déclarée infructueuse, lorsqu'aucune offre n'est réceptionnée ou lorsque, après avoir Evalué 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.

3.2.1.1 Les formes d'appel d'offre :

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

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

C'est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, N° 50, 6 Dhou El Hidja 1436, 20 septembre 2015, P. 7.

- **l'appel d'offres ouvert avec exigence de capacités minimales :**

C'est la procédure selon laquelle tous les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner. Le service contractant ne procède pas à une sélection préalable des candidats.

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

C'est une procédure de consultation sélective, selon laquelle seuls les candidats préalablement présélectionnés sont invités à soumissionner.

3.2.1.2 Contenu du dossier d'Appel d'Offres :

Le dossier d'Appel d'Offres doit contenir les documents et les informations nécessaires à son élaboration et doit comprendre ce qui suit :

- **L'avis d'Appel d'Offres :** est un avis adressé aux soumissionnaires, qui est publié dans le journal officiel.
- **Les instructions aux soumissionnaires (IS) :** ces instructions comportent les termes et conditions générales de soumission, d'évaluation des offres et d'attribution du marché telles qu'édictées par l'entreprise ;
- **Le projet de contrat :** tout contrat doit comporter des clauses juridiques et commerciales conforme à la législation en vigueur.¹
- **Les données particulières de l'Appel d'Offres (DPAO) :** signifient les instructions aux soumissionnaires propres à chaque appel d'offres et comportent tous les renseignements nécessaires permettant aux soumissionnaires de préparer leurs offres, notamment :
 - La description précise de l'objet des prestations demandées ou de toutes exigences, y compris, les spécifications techniques, la certification de conformité et les normes auxquelles les produit ou services doivent satisfaire ainsi que, le cas échéant les plans, dessins et instructions nécessaires.

¹ SONATRACH direction coordination groupe, *stratégie, planification et économie*, Alger 2013 décision E-025 « A-408 (R18) », article 19, P. 19.

- Les conditions à caractère économique et technique et selon le cas, les garanties financières.
- Les renseignements ou pièces complémentaires exigées des soumissionnaires ;
- La ou les langues à utiliser pour la par présentation des offres et documents d'accompagnement.
- Toutes autres modalités et conditions fixées par la structure contractante auxquelles est soumis le marché.
- Le délai accordé pour la préparation des offres.
- Le délai de validité des offres.
- L'heure limite de dépôt des offres et les formalités faisant foi à cet effet ;
- La date et l'heure d'ouverture des plis.
- L'adresse précise où doivent être déposées les soumissions.

3.2.2 Le gré à gré :

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire contractant sans appel formel à la concurrence. Le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après consultation ; cette consultation est organisée par tous moyens écrits appropriés.¹

3.2.2.1 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.²

- **Gré à Gré simple**

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

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

² Code des marchés publics Algérien 2013, article 27, P. 17.

- **Gré à Gré après consultation**

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

3.2.2.2 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 pièces 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 qui 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

- **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).

¹ SONATRACH direction coordination groupe, *stratégie, planification et économie*, Alger 2013 décision E-025 « A-408 (R18) », article 25, P. 25.

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

Conclusion :

La fonction d'approvisionnements devient la préoccupation majeure, le fait qu'il conditionne et détermine un rôle primordial dans l'entreprise quelle que soit la nature de son activité, cette fonction doit aussi assurer tous ses besoins en matières premières, fournitures et articles consommables. Il nécessite une organisation des méthodes et des procédures fiables qui s'inscrivent dans la stratégie de l'entreprise.

La fonction approvisionnements représente une mondialisation de ressource financière considérable. Son rôle doit être pris au sérieux, car sa collaboration à la mission de l'entreprise est importante dans les marchés.

La procédure de passation de marchés joue aussi un rôle très important au sein des entreprises publiques, elle leurs 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 on se conformant à la réglementation algérienne en vigueur.

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.

¹ SONATRACH direction coordination groupe, *stratégie, planification et économie*, Alger 2013 décision E-025 « A-408 (R18) », article 26, P. 26.

Chapitre 3:
***Présentation de l'organisme
d'accueil SONATRACH-DP-
DAT***

Introduction :

Au cours de ce chapitre, nous allons présenter notre organisme d'accueil qui est le groupe pétrolier SONATRACH.

Avant d'entamer l'aspect pratique de notre recherche, nous allons exposer une présentation générale de SONATRACH en donnant un aperçu organisationnel sur cette compagnie, ses activités et ses missions. En se focalisant sur la Division production (DP), spécifiquement la Direction Approvisionnement et Transport (DAT) où s'est déroulé notre stage pratique et qui est concerné par notre étude de cas.

Section 01 : L'organisation SONATRACH

SONATRACH est la Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

1.1 Historique de la SONATRACH :

C'est un acteur majeur au service de la satisfaction de la demande domestique en énergie. Première compagnie d'hydrocarbures en Afrique, elle est aussi un important fournisseur d'énergie dans le monde.

SONATRACH prépare l'avenir pour découvrir de nouveaux potentiels de réserves et valoriser les ressources énergétiques dans le cadre de ses projets en effort propre ou en partenariat.

Assurer la sécurité énergétique pour les générations à venir en valorisant les ressources nationales d'hydrocarbures, créer des richesses et œuvrer au développement économique et social du pays.

Elle emploie environ 137 000 personnes dans l'ensemble du Groupe, société mère et filiales, œuvrent à découvrir, produire, acheminer, transformer et distribuer les hydrocarbures sur les marchés national et international.

Près des 2/3 du budget de l'état est issu de la fiscalité pétrolière. SONATRACH se positionne ainsi comme le locomoteur du développement national avec une contribution au PIB à hauteur de plus de 30% et plus de 90% des ressources en devises du pays.

Dans le cadre de ses missions, et au regard de son positionnement dans l'économie nationale et de sa culture d'entreprise, SONATRACH met à disposition son expertise et son potentiel humain au service du développement économique, social et culturel du pays.

La Société Nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures est placée sous la tutelle du ministère de l'énergie, elle a été créée le 31 Décembre 1963, à ce moment-là sa mission était centrée sur le transport et la commercialisation des hydrocarbures, elle est née autour d'un projet de transports des hydrocarbures liquides par canalisation ; C'était son premier pas dans son premier défi.

En 1967, cette entreprise s'agrandit par le biais de la nationalisation des compagnies anglo-saxonnes, aussi elle se renforce par l'expérience des hommes et des femmes et met le pied à l'étrier, vers une étendue d'activités pétrolières, puis en date du 24/02/1971, fut un grand tournant pour « la SONATRACH ». L'état nationalise ces hydrocarbures, dès lors, l'entreprise s'attèle à consolider le processus de récupération des richesses pétrolières et

gazières ainsi que leur maîtrise technologique. Ceci fait tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays en devises nécessaires à son développement.¹

1.2 Organisation de la SONATRACH :

Le nouveau schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH s'inscrit dans le cadre de l'évolution de l'environnement aussi bien interne qu'externe qui exige de l'Entreprise d'adapter son schéma d'organisation et son mode de gestion pour faire face aux défis, notamment ceux inscrits dans son plan à moyen terme, à savoir l'augmentation du niveau de la production et des réserves dans l'amont et la réalisation des projets de raffinage et de pétrochimie dans l'aval.

L'adaptation de l'organisation et la modernisation du mode de gestion de l'Entreprise figurent au rang des priorités de la Direction Générale et ce, pour répondre aux besoins du marché national en constante croissance et soutenir la position de SONATRACH sur les marchés pétroliers et gaziers.²

1.2.1 Organigramme :

Un schéma d'organisation au service des objectifs de SONATRACH³ :

- Conforter la Direction Générale dans son rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management
- Concentrer les structures opérationnelles pour une meilleure synergie en veillant à leur assurer une meilleure efficacité
- Permettre une décentralisation accompagnée d'une maîtrise des pouvoirs et d'une clarté en matière de responsabilités dans le cadre de procédures bien établies tout en renforçant le contrôle
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à la conduite et au pilotage des activités dans le but d'assurer l'efficacité globale de l'Entreprise.

Le schéma d'organisation de la SONATRACH s'articule autour des structures suivantes :

- **La Direction Générale :**

Elle est constituée d'un Président Directeur Général, qui est assisté par :

¹ <http://www.sonatrach.dz>. (28 /03/2017 à 17 :00).

² http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=107. (28/03/2017 à 17 :00).

³ http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=169. (28/03/2017 à 17 :00).

- Le Comité Exécutif.
- Le Secrétariat Général
- Le Comité d'Examen d'Organisation (CEO)
- Le Service Sécurité Interne d'Etablissement (SIE).
- Le Comité d'Ethique
- La Direction Audit & conformité
- Cabinet

- **Les structures fonctionnelles :**

- I. Directions Corporate (DCP) :**

- Stratégie, Planification & Économie (SPE).
 - Finances (FIN).
 - Ressources Humaines (RHU).

- II. Directions Centrales :**

- Filiales & participations (FIP).
 - Activités Centrales (ACT).
 - Juridique (JUR).
 - Informatique & Système d'Information (ISI).
 - Marchés et Logistique (MLG).
 - Santé, sécurité & environnement (HSE).

- **Les Structures Opérationnelles :**

La mise en œuvre de notre politique énergétique intégrée d'Amont en Aval, s'appuie sur une stratégie d'intégration qui conjugue de multiples priorités : l'accroissement de nos ressources énergétiques, la redynamisation des activités de raffinage, de liquéfaction et de pétrochimie desservis par un large réseau de transport et de distribution et commercialisés sur le marché domestique et international.

De l'Amont à l'Aval, notre Groupe est structuré autour de quatre branches d'activités.

- a) L'activité Amont (AMT) :**

Elle est placée sous l'autorité d'un vice-président, et elle couvre les domaines suivants :

- Exploration.
- Opérations
- Recherche et Développement des Hydrocarbures et des nouvelles technologies
- Petroleum Engineering et Développement
- Production

- Forage
- Engineering et Construction
- Associations.

✓ **L'activité Exploration-Production (E&P) :**

Nous nous donnons pour objectifs prioritaires, à travers l'Activité E&P, l'augmentation du niveau de la production et des réserves pour répondre à la demande nationale en hydrocarbures et pérenniser et développer nos marchés à l'international.

Face à une demande domestique et mondiale en énergie sans cesse croissantes, le pétrole et le gaz demeurent les ressources nécessaires pour y répondre.

Néanmoins, l'exploitation de ces ressources devra prendre en compte de nouveaux paramètres et de nouveaux défis aux plans techniques, économiques, sociétaux et environnementaux.

A titre d'exemple, les produits énergétiques propres et économiques comme le gaz naturel dont les réserves restent importantes, devront désormais être recherchés de plus en plus loin, de plus en plus profondément en utilisant des technologies de plus en plus sophistiquées.

En 2015, la mise en œuvre par SONATRACH de sa stratégie d'optimisation de l'exploration et de la production, a permis une augmentation des volumes d'hydrocarbures à l'export et de la demande nationale, évaluée à 3 millions de TEP pour ce qui concerne le marché domestique.¹

✓ **L'activité Transport par Canalisation (TRC) :**

L'Activité Transport par Canalisations est un maillon important de la chaîne des hydrocarbures et ce, d'un point de vue historique, stratégique et opérationnel.

L'histoire de SONATRACH a débuté avec cette activité lorsqu'elle s'est lancée dès 1966 dans la construction du premier oléoduc algérien, l'OZ1, d'une longueur de 805 KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew.

Depuis, notre réseau de transport par canalisations n'a eu de cesse de se densifier et de se complexifier en fonction du développement des activités de l'Amont et de l'Aval pétrolier et gazier de SONATRACH, en national et en international.

La longueur de notre réseau de transport des hydrocarbures dépasse aujourd'hui les 19 000 Km et le nombre de pipelines est passé de un (01) à trente-sept (37).

¹ http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=163. (28/03 /2017 à 17 :00).

Trois gazoducs transcontinentaux nous relient à l'Europe à travers les pays du Maghreb.¹

b) L'activité Aval (AVL) :

Cette activité est placée sous l'autorité d'un vice-président et couvre les domaines opérationnels suivants :

- Liquéfaction du Gaz Naturel
- Séparation des GPL
- Raffinage du Pétrole
- Pétrochimie
- Etude, Développement et Nouvelles Technologies.

✓ L'activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) :

Dans la Liquéfaction, le Raffinage, la Pétrochimie, maillons essentiels de la transformation et de la valorisation des hydrocarbures, SONATRACH s'est dotée de plus d'une vingtaine de complexes et d'unités industrielles depuis 1964, date de mise en production par l'Algérie du premier complexe de liquéfaction de gaz naturel au monde ,dénommé GL4Z (ex CAMEL).

Depuis cette date, SONATRACH s'est hissée au rang de leader de l'industrie du GNL, a développé ses gisements gaziers et conforté son rôle de pionnière dans l'industrie internationale du gaz, notamment dans la production et la commercialisation du GNL.²

✓ L'activité Commercialisation (COM) :

L'Activité Commercialisation est en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché national et à l'international.

- La commercialisation sur le marché national du gaz naturel, des GPL, des produits pétroliers et dérivés, des produits pétrochimiques et les gaz industriels ;
- La commercialisation sur le marché international du gaz naturel, du GNL, des GPL, du pétrole brut, des produits raffinés et dérivés, et du condensat ;
- Le transport maritime des hydrocarbures.

Ses principales missions consistent à :

- Veiller à la régularité de l'approvisionnement du marché national en hydrocarbures, y compris par le recours aux importations.

¹ http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=164. (28/03/2017 à 17 :00).

² http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=165. (28/03/2017 à 17 :00).

- Maximiser la valorisation des hydrocarbures destinés à l'exportation sur le marché international.¹

1.2.2 Le rapport annuel de l'organisation SONATRACH (2015) :

I. **Activité Exploration-Production :**

Tableau N°01 : L'exploitation

Nombre de découvertes	23
Découvertes en effort propre	22
Découverte en partenariat	1

Source : http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=210.

(28/03/2017 à 17 :00).

Tableau N°02 : Activité d'exploration sismique

Sismique 2D		
Effort Sonatrach seule	Km profil	9845
Sismique 3D		
Effort Sonatrach seule	Km ² profil	18415
Effort associés/partenariat	Km ² profil	309

Source : http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=210.

(28/03/2017 à 17 :00).

Tableau N°03 : Forage

Volume d'activité		
Effort Sonatrach seule	Mètres forés	331 657
Effort associés/partenariat	Mètres forés	31 318
Puits terminés		
Effort Sonatrach seule	Nombre	94
Effort associés/partenariat	Nombre	12

Source : http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=210.

(28/03/2017 à 17 :00).

¹ http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=166. (28 /03/2017 à 17 :00).

Tableau N°04 : Activité de développement

Volume d'activités Métrage foré		
Effort Sonatrach seule	Mètres forés	320 447
Effort associés	Mètres forés	97 934
Puits terminés		
Effort Sonatrach seule	Nombre	111
Effort associés	Nombre	33
Production primaire du pétrole brut : 49,0 10⁶ Tonnes		
Sonatrach seule	10 ⁶ Tonnes	26,2
Associations	10 ⁶ Tonnes	22,9
Production primaire du condensat : 9,9 10⁶ Tonnes		
Sonatrach seule	10 ⁶ Tonnes	7,6
Associations	10 ⁶ Tonnes	2,3
Production primaire du GPL : 8,4 10⁶ Tonnes		
Sonatrach seule	10 ⁶ Tonnes	6,0
Associations	10 ⁶ Tonnes	2,4
Production primaire du Gaz Naturel : 128,3 10⁹ Sm³		
Sonatrach seule	10 ⁹ Sm ³	108,4
Associations	10 ⁹ Sm ³	19,9

Source : http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=210.
(28/03/2017 à 17 :00).

II. Activités Transport par Canalisation :

Tableau N°05 : Activités transport par canalisation

Quantité transportée au Nord: 145,3 millions TEP		
Pétrole brut	Millions de Tonnes	47,6
Condensat	Millions de Tonnes	9,8
GPL	Millions de Tonnes	8,3
Gaz Naturel	Milliards Cm ³	81,8
Total Réseau Nord	Millions de TEP	145,4

Source : http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=210.
(28/03/2017 à 17 :00).

III. Activité Liquéfaction Raffinage Pétrochimie :

Tableau N°06 : Activité liquéfaction raffinage pétrochimie

Production de GNL	26, 8 Millions de m ³ GNL
Séparation des GPL	8,6 Millions de Tonnes
Volume de Brut traité	25,5 Millions de Tonnes
Traitement de BRI	0,24 Millions de Tonnes
Volume de condensat traité	4,8 Millions de Tonnes
Total produits pétroliers	29, 3 Millions de Tonnes

Source : http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=210.
(28/03/2017 à 17 :00).

IV. Activité Commercialisation :

- Volumes d'hydrocarbures liquides et gazeux commercialisés : **151,6 Millions de TEP**
- Le volume global destiné à l'exportation a été de : **98,1 Millions TEP**
- Le chiffre d'affaires à l'exportation a atteint: **33,1 Milliards USA \$**.¹

1.3 Stratégie de SONATRACH :

➤ Le partenariat, un levier stratégique de développement :

SONATRACH s'ouvre au partenariat avec la promulgation de la loi sur les hydrocarbures 86-14 du 19 août 1986, modifiée et complétée par la loi n° 91-21 du 04 décembre 1991 et la Loi 05-07 du 28 Avril 2005 (amendée par l'ordonnance 06-10 du 29 juillet 2006), modifiée et complétée par la Loi 13-01 du 20 février 2013, qui définissent les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures.

Cette ouverture au partenariat et à l'investissement a permis à SONATRACH de développer des relations mutuellement bénéfiques selon le principe «gagnant-gagnant».

Aujourd'hui, le partenariat demeure un levier stratégique de développement de notre société. Il a permis depuis, la diversification des partenariats et l'introduction de nouvelles technologies de Recherche mais surtout l'obtention de résultats significatifs en matière de

¹ http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=210. (28/03/2017 à 17 :00).

découverte d'importantes quantités de pétrole et de gaz, mises en évidence à partir de 1993 et développées progressivement assurant ainsi le Renouvellement des quantités produites depuis 1971.

Cette importante étape a permis également à SONATRACH d'entrer de plein pied dans des projets de dimension internationale et à l'international, d'abord dans les activités de l'aval (pétrochimie), de la commercialisation, puis dans celle de l'amont (exploration-production).

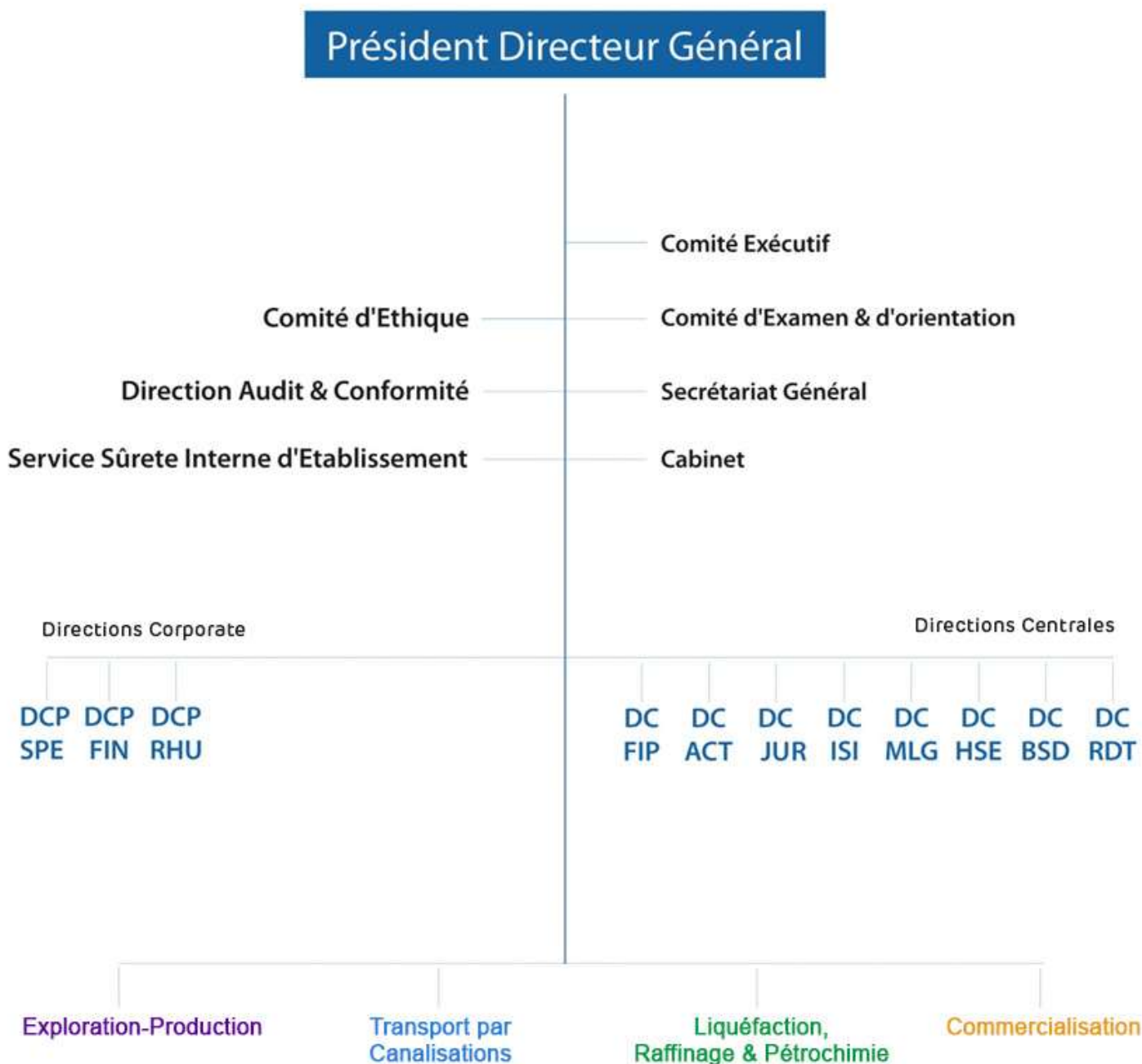
➤ **Le partenariat, nouveaux axes stratégiques :**

SONATRACH recherche des synergies avec ses partenaires pour la réduction des coûts et le développement, au niveau local, de la technologie au service de nos activités et compte développer deux nouveaux axes stratégiques :

- La recherche de partenaires prêts à augmenter le contenu local de leur production,
- La diversification géographique des partenaires potentiels.¹

¹ http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=171. (28/03/2017 à 17 :00).

Figure N°05 : Organigramme de la SONATRACH



Source : http://www.sonatrach.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=169.

Section 02 : Présentation de la Division Production (DP)

Après la restriction en 1984, SONATRACH a conservé la totalité de la production qui a pour siège 08 chemins du réservoir, HYDRA - ALGER s'occupe uniquement comme son nom l'indique de la production des hydrocarbures liquides et gazeux.

2.1 Organisation de la Division Production (DP) :

La Division Production (DP) est organisée comme suit :

✓ **Au niveau du siège d'Alger :**

• **Direction Finances et Comptabilité :**

- Département Comptabilité Générale.
- Département Finances et Trésorerie.
- Département Budget.
- Département Juridique.

• **Direction Ressources Humaines et Organisation :**

- Département Gestion.
- Département Organisation.
- Département Relations et Social.
- Département Formation.
- Département Liaison.

• **Direction des Opérations :**

- Département Assistance Opérationnelle.
- Département Etudes et Planification.
- Département Exploitation.
- Département Maintenance.

• **Direction Approvisionnement et Transport :**

- Département Ordonnancement et commerce extérieur.
- Département Achats.
- Département Gestion de Stock.
- Département Logistique.
- Département Gestion des Tubes.

• **Direction Moyens Généraux :**

- Département Service Matériel Commercial.
- Département Travaux et Entretien.
- Département Intendance et Logistique.

- Département Documentation et Archive.
- Département Cellule d'Inspection.

- **Département HSE :**

- ✓ **Sites de Production SUD (Régions) :**

- Hassi R'mel (HRM).
- Haoud Bekraoui (HBK).
- Hassi Messaoud (HMD).
- Rhoude El Baguel (REB).
- Gassi Touil (GTL).
- Rhoude Nouss (RNS).
- Tin Fouye Tabenkort (TFT).
- Ohanet (OHT).
- Stah (SHT).
- IN Amenas (INA).

- ✓ **Les Secteurs :**

- Secteur Djebel el Onk (DJO).
- Secteur Bir Berkine (BBK).
- Secteur El Borma (EB).

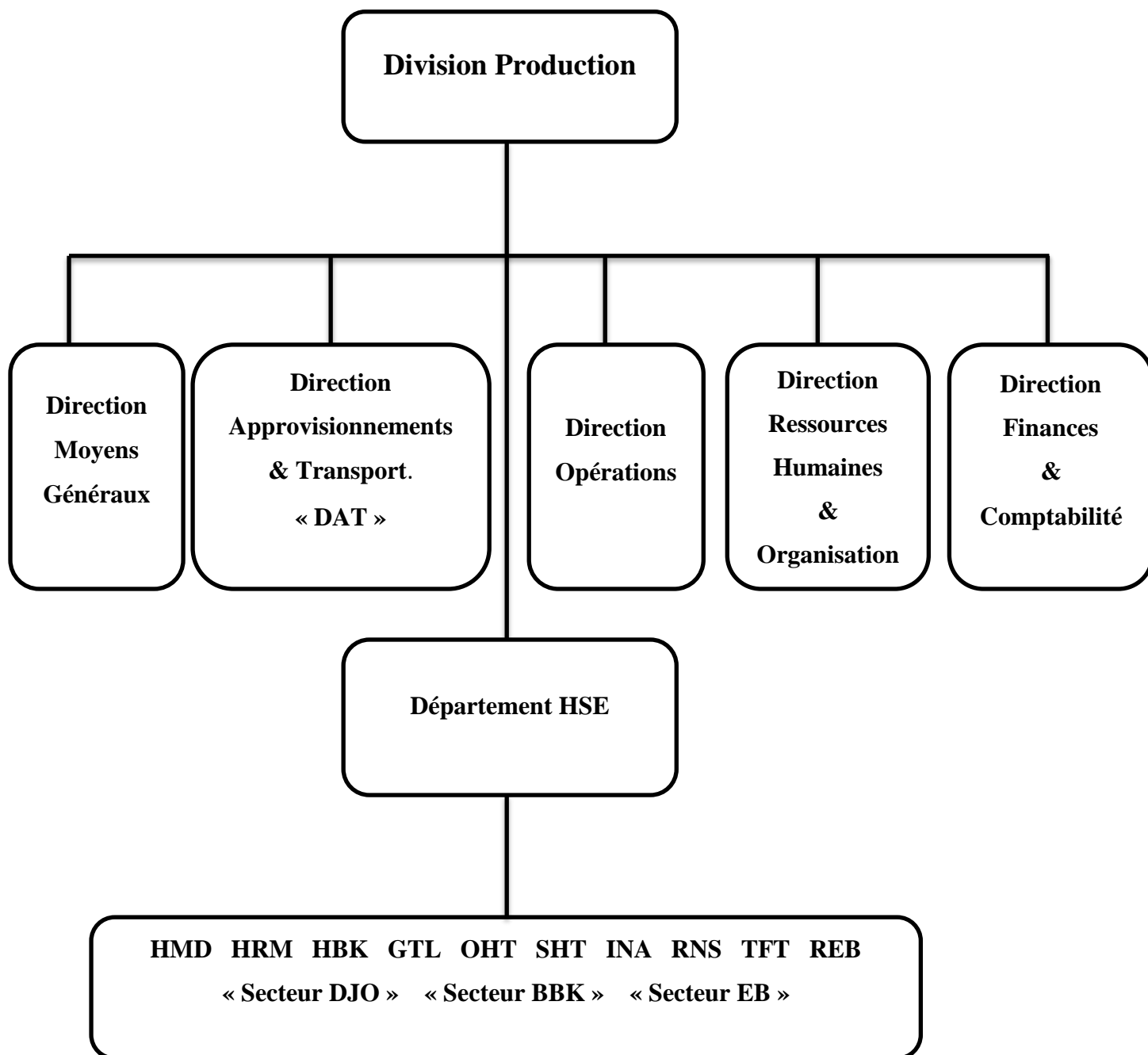
2.2 Missions essentielles de la division production (DP) :

La division production est l'une des plus importantes structures de Sonatrach. Elle emploie environ 30000 personnes de spécialités différentes réparties entre les régions « sud » et le siège central à Alger. Elle a pour missions essentielles :

- L'exécution de toutes les opérations relatives à la prospection et l'exploration des hydrocarbures liquides et gazeux.
- L'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre.
- Le traitement et la transformation des hydrocarbures et des produits dérivés.
- L'exploration et le développement des gisements de pétrole et de gaz naturel.
- L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international.¹

¹ SONATRACH, *rapport de training a la Direction Approvisionnement & Transport (DAT) Alger*, Rapport 2017.

Figure N°06 : Organigramme de la Division de Production



Source : Documentation interne de l'entreprise.

Section 03 : Présentation de la Direction Approvisionnement et Transport

(DAT)

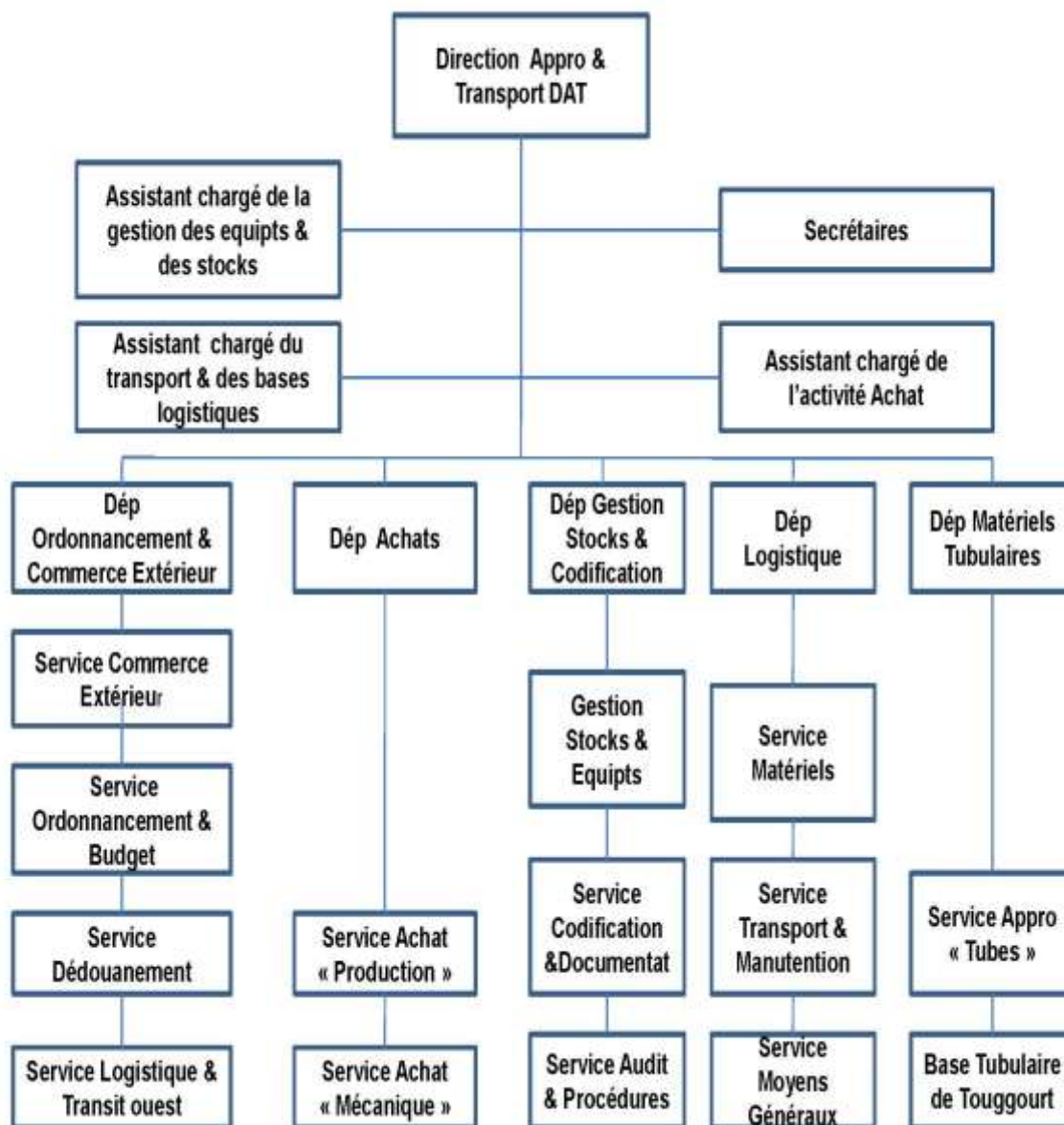
La Direction Approvisionnement et Transport (DAT) représente l'une des plus importantes activités de la Division Production vu la position stratégique qu'elle occupe dans l'organigramme de l'entreprise. Elle est aussi le moyen tournant de par la nature des services rendus aux différentes structures et régions de la DP.

Les principales missions de la Direction Approvisionnement et Transports se résument comme suit:

- ✓ La définition et la mise en œuvre de la politique de la division production en matière d'approvisionnement, gestion des stocks et le transport des équipements nécessaires au fonctionnement des différentes structures et régions de la DP.
- ✓ La préparation et la gestion du budget des équipements amortissables.
- ✓ La réalisation des opérations d'importations et d'achats locaux pour le compte de l'ensemble des structures de la branche hydrocarbures.
- ✓ La consolidation de la gestion des stocks de l'ensemble des magasins et gestion centralisée des équipements de la division.
- ✓ La conception du réseau et des mécanismes de stockage, réapprovisionnement et transport.
- ✓ Le transport des matières, matériels et équipements acquis, vers le site utilisateur.
- ✓ La prise en charge des opérations bancaires, le transit et le dédouanement des équipements importés.
- ✓ La Gestion des zones sous douanes, des bases logistiques d'Oued Smar, Touggourt et Mostaganem ainsi que les bureaux du port et aéroport d'Alger.

Afin d'accomplir ces tâches, la direction approvisionnement et Transports est organisée en plusieurs départements, répartis comme suit :

Figure N°07 : Organigramme de la Direction Approvisionnement & Transport



Source : Documentation interne de l'entreprise.

3.1 Le Département Ordonnancement et Commerce Extérieur :

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

3.1.1 Les services ordonnancement et budget qui comprennent :

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

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

b) le Service Budget chargé de :

➤ L'élaboration du budget :

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

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

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

➤ **Du suivi du budget :**

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

c) **Service facturation et valorisation :**

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

✓ **Section facturation :**

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

✓ **Section valorisation :**

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

d) **Service statistiques :**

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

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

✓ **En aval** des services :

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

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

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

AOI : Appel d'offre international

SH : SONATRACH

AT : Direction Approvisionnements et Transports

XXX : Numéro de série séquentiel

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

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

- ✓ La réception de la demande d'insertion de l'avis d'appel d'offre dans le BAOSEM, signée par le Directeur Approvisionnements et Transports. Elle adresse une demande d'insertion aux fins de publication à la direction du BAOSEM.

3.1.2 Les services du commerce extérieur :

a) Service opérations bancaires :

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

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

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

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

b) Service assurances et contentieux, chargé de :

- ✓ La vérification et la transmission à la direction finances pour paiement des avenants de primes couvrant les importations effectuées dans le courant du mois.
- ✓ L'émission des avis d'aliments pour la couverture des importations effectuées par voie aérienne et maritime.
- ✓ D'effectuer des démarches régulières auprès des armateurs pour l'obtention de l'accord des reports des prescriptions annales.
- ✓ L'établissement des formalités d'assurance des marchandises importées ou exportées.
- ✓ La rédaction du courrier des réclamations, la mise au point et le suivi des dossiers assurances.
- ✓ L'estimation des dommages subis aux matériels avariés et effectuer les démarches nécessaires auprès des experts pour le respect des délais impartis aux rapports d'expertise.
- ✓ Le suivi du contentieux en collaboration avec le service juridique de la division production.

La contribution que le service assurance et contentieux apporte à l'unité englobante (DAT) : Le service défend l'intérêt de l'entreprise en lui assurant le matériel.

c) Service charter et traitement des commandes régions :

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

d) Service transit et positionnement :

La section positionnement a pour mission :

- ✓ De préparer le terrain au service transit pour Pacte de dédouanement du matériel provenant :
 - Soit par voie maritime (Agences de transit au port d'Alger, de Mostaganem et de Skikda).
 - Soit par voie aérienne (Agence de transit à l'aéroport Houari Boumediene).
- ✓ La classification de chaque type de matériel ou équipement suivant la nomenclature de Bruxelles (tarif douane).
- ✓ L'établissement des demandes de tarifs simplifiés auprès de la direction générale des douanes, pour les équipements importants ou les projets de la branche hydrocarbures.

- ✓ La contribution que le service positionnement et domiciliation apporte à l'unité englobant (DAT) : La codification selon la nomenclature douanière des matériaux importés.

3.2 Le Département Codification et Gestion des Stocks :

Le département Codification et Gestion des Stocks s'occupe de la codification ainsi que la gestion de tout le matériel amortissable et consommable stocké dans les magasins de SH/DP.

3.2.1 Service codification et documentations :

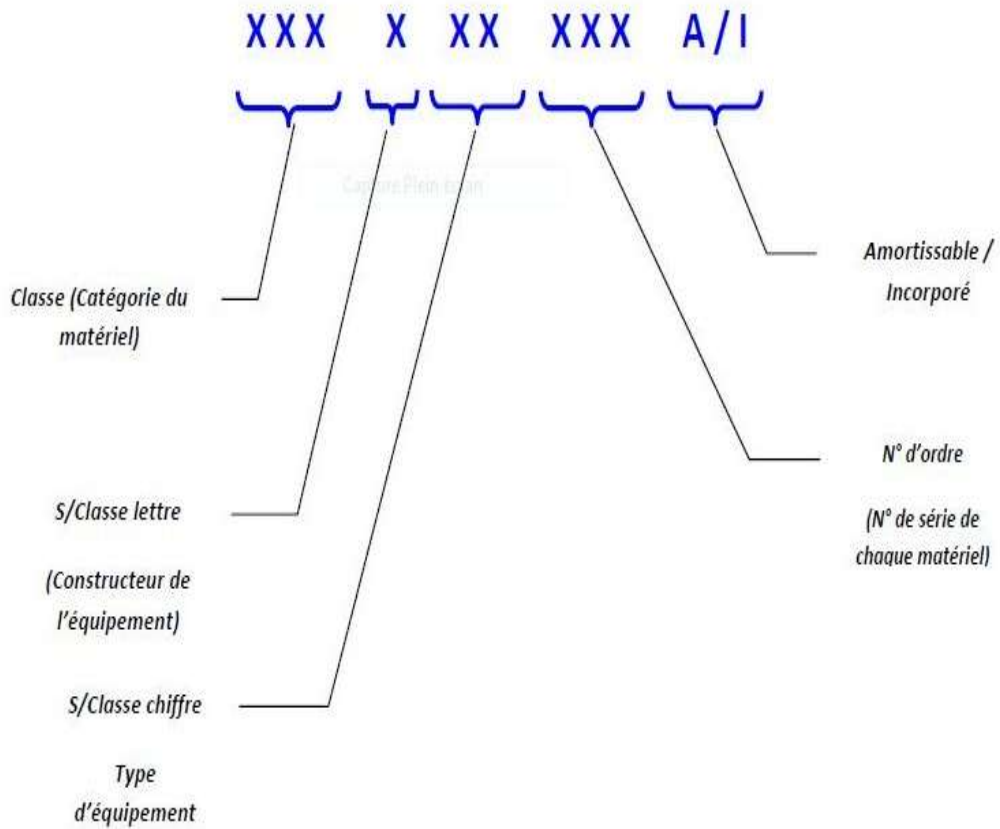
La codification SONATRACH est utilisée pour tous type de matériel qu'il soit amortissable ou consommable. Pour faciliter la codification, le service est structuré par catégories de matériels existant à codifier, il en ressort :

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

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

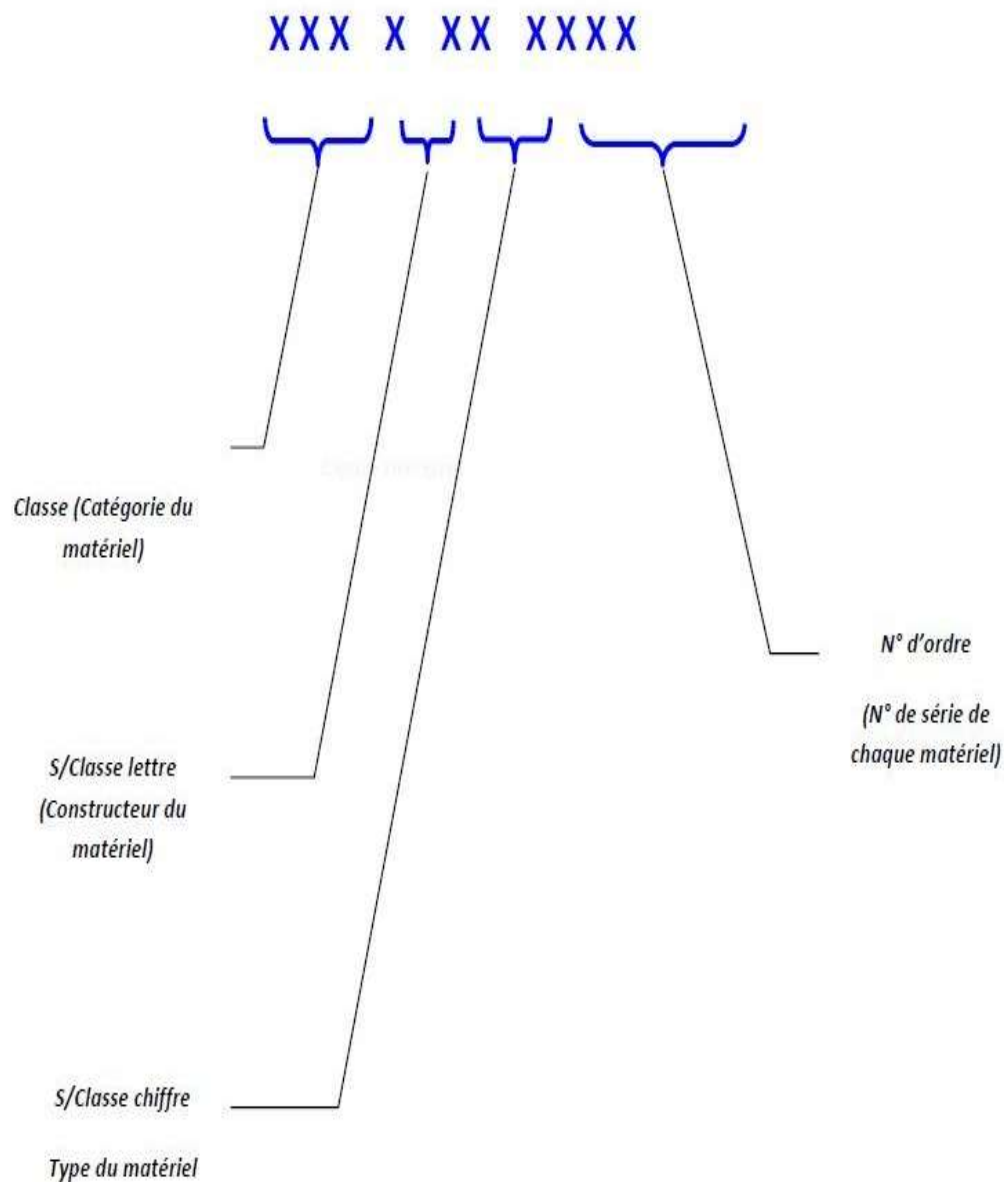
- ✓ Vérification des détails techniques remplis sur la requête.
- ✓ Recherche du code du matériel consommable ou amortissable exprimé sur la requête.
- ✓ Une fois que la codification est vérifiée, le dossier est retourné au service gestion et suivi des approvisionnements afin de permettre le lancement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

Figure N°08 : Codification d'un bien amortissable



Source : Documentation interne de l'entreprise.

Figure N°09 : Codification d'un bien consommable



Source : Documentation interne de l'entreprise.

➤ **La classe :**

Composée de trois (03) chiffres significatifs et qui représente la catégorie du matériel. Son choix diffère d'un service à l'autre.

➤ **La sous classe lettre :**

Composée d'une lettre qui représente le type d'équipement.

➤ La sous classe chiffre :

Composée de deux chiffres qui représente le type d'équipement.

➤ Numéro d'ordre :

Dans le cas du consommable, il est composé de quatre (04) chiffres. Deux cas peuvent se présenter :

-*Consommable spécifique à l'équipement* : les 06 premiers symboles relatifs à l'équipement sont repris et le numéro d'ordre est relatif au numéro de série indiqué sur chaque équipement.

-*Consommable spécifique au constructeur* : les 06 premiers symboles relatifs à l'équipement sont repris et pour le numéro d'ordre un code préétabli est tiré du registre.

Dans le cas d'un équipement amortissable, trois (03) chiffres composent le numéro d'ordre en plus d'une lettre « A » indiquant équipement amortissable ou « I » quand il s'agit d'un équipement incorporé dans le cadre d'un projet.

Le service documentation a pour but de mettre à disposition les documents techniques nécessaires pour une codification en bonne et due forme, ainsi que l'archivage de tous les documents de la DAT.

3.2.2 Service audits et procédures :

a) Section informatique :

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

b) Section procédure :

La SONATRACH a hérité d'un système de gestion administrative Belge dans ses plus profonds thèmes y compris dans l'organisation et par conséquent, les organigrammes existants datent depuis la création de l'entreprise. Le but de ce service est de standardiser les procédures ou d'en créer en cas de leur absence en diagnostiquant les problèmes et en y remédiant par des notes, des procédures et imprimés.

Les travaux réalisés jusqu'à présent sont les suivants :

- ✓ La procédure de réforme 1995, initiée par la Direction Générale, par la réalisation de documents explicatifs y compris les imprimés.
- ✓ La procédure d'inventaire tournant, en standardisant l'imprimé de la demande de mise à la réforme. L'instauration de la procédure du code à barre.
- ✓ La procédure de résolution des cas de litige lors de la réception du matériel.

- ✓ Tout ce travail se fait dans l'objectif de veiller au respect des procédures, des amendements et de la succession de la chaîne.

3.2.3 Service gestion des équipements :

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

a) **La gestion des équipements se fait comme suit :**

- ✓ Réception courrier arrivée (BRC + fiche technique interne « modèle SONATRACH »).
- ✓ Vérification sur l'application informatique sous oracle si l'équipement est codifié ou pas.
- ✓ Dans le cas où l'équipement est non codifié, transmettre au service codification pour attribution des six premières clés du code.
- ✓ Attribution d'un numéro d'ordre représentant les quatre dernières clés du code.
- ✓ Création d'une fiche technique individuelle reflétant les renseignements du courrier arrivée :

-Caractéristiques techniques

-Type de matériels

-Numéro de série

-La marque

-Les références du bon de réception.

- ✓ Création d'une fiche totalisatrice si non existante (elle sert à la localisation du matériel dans les dossiers archives). Une fois l'équipement est né le temps est au suivi.

b) **Suivi des équipements :**

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

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

3.2.4 Service gestion des stocks :

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

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

3.3 Le Département Achat :

Ce département est classé important suite au volet que prenne dans le processus d'approvisionnement.

a) Les services Achats production :

Ils sont organisés comme suit :

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

b) Les services Achats mécaniques:

Ils sont organisés comme suit :

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

c) Les activités des services achats :

➤ Etude technique :

Les membres du service technique ont pour tâches :

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

➤ **Etude Commerciale :**

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

3.4 Le Département Logistique :

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

- ✓ Service transport et manutention.
- ✓ Service moyens généraux.
- ✓ Service matériel.
- ✓ Service H.S.E

Ce service représente le dernier rempart de la chaîne d'approvisionnement et qui permettra de mettre à disposition les biens acquis à l'utilisateur.

Le service matériel est composé de deux sections :

- Magasin réception.
- Magasin expédition.

3.5 Le Département Matériels Tubulaires :

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

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

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

3.5.1 Le service technique et codification :

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

- a) Compléter en cas de manque de spécifications techniques en étroite collaboration avec la structure utilisatrice.
- b) Vérifier si le besoin exprimé est codifié ou non.
- c) Codification : Selon leurs familles les tubes sont classés en deux grandes catégories (tubes de surface et tubes destinés aux puits).
- d) Etablissement des cahiers des charges.
- e) Contrat.
- f) Demande d'attribution du N° de l'Appel d'Offre.
- g) Son insertion sur le cahier des charges
- h) Demande d'insertion de l'Appel d'Offre sur le BAOSEM (signé par le Directeur du département et transports).
- i) Proposition de la liste des membres du CEOT.
- j) Etude des offres techniques et éventuellement accord avec les soumissionnaires non conformes pour alignement technique.
- k) Après établissement du PV du CEOT mentionnant les soumissionnaires retenus, les transmettre au service achats.

3.5.2 Le service achats :

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

La convocation par fax des fournisseurs en collaboration avec la cellule Appels d'Offres, les invitant à transmettre leurs offres commerciales dans un délai précis.

- a) Programmer avec la cellule d'appels d'offres la date et la composition de la COP/C.
- b) Après la tenue de la COP/C et l'attribution séance tenante du marché au soumissionnaire le moins disant, l'acheteur s'occupe de la notification du contrat.
- c) Etablissement du bon de commande.
- d) Coordonner les opérations du commerce extérieur avec les différents services (Opérations Bancaires, Assurances, Transit).

3.5.3 Le service gestion des stocks :

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

Conclusion :

Nous avons exposé une présentation générale de SONATRACH en donnant un aperçu organisationnel sur cette compagnie, ses activités et ses missions. On a focalisé sur la Division Production, spécifiquement la Direction Approvisionnement et Transport (DAT) qui est concerné par notre étude de cas.

Chapitre 4:

***Evaluation du système
d'approvisionnement dans
l'entreprise***

SONATRACH-DP-DAT

Introduction :

Pour parer aux éventuels dysfonctionnements du système d'approvisionnement, la SONATRACH aujourd'hui a banni les modes de passation en gré à gré et en consultation, elle recourt toujours à l'appel d'offres, sauf cas exceptionnel ayant un impact direct sur la production ou sur la sécurité humaine et/ou les installations, nous ne passerons pas sans rappeler que ces dysfonctionnements sont traduits par des scandales de corruption relevés par la presse nationale et internationale.

Tenant compte de ce qui précède nous avons opté pour l'étude d'un cas pratique porté sur un appel d'offres international ouvert.

A la fin nous allons présenter et analyser les résultats de l'enquête et tirer les constatations nécessaires pour répondre au problème et confirmer ou refuser les hypothèses et à la fin aboutir à une conclusion générale.

Section 01 : Le système d'approvisionnement au sein de SONATRACH-DP-DAT

Nous allons illustrer le système d'approvisionnement appliqué dans l'entreprise public SONATRACH.

La présente procédure a pour but de rappeler les règles établies en matière d'achat, laquelle permet d'effectuer une opération d'achat de matières, matériels, équipements produits et fournitures.

La diffusion de cette procédure permettra à chacun des intervenants dans le processus d'achat, de mieux cerner les tâches et responsabilités qui leurs sont dévolues et de leur assurer ainsi une meilleure prise en charge des opérations d'achats et au profil de l'entreprise.

1.1 Principales étapes d'approvisionnement :

1.1.1 Expression du besoin :

L'utilisateur exprime son besoin sous forme de BMM qu'il adresse directement au magasin.

Suite au manque du produit, le service Approvisionnement établit un besoin d'acquisition du produit en l'exprimant par une requête d'achat sous un numéro et comportant les informations suivantes :

- la désignation du produit.
- le magasin demandeur
- le N° de la requête
- le type de la demande (Création, modification ou annulation).
- Consommable ou Amortissable.
- La date d'émission.
- le compte analytique de la région.
- le nombre de lignes (Items) à commander.
- l'observation sur la commande.
- Date et signature de l'émetteur.

Constitution du dossier de commande, composé des éléments suivants :

- 01 commande signée
- La requête
- La minute de commande.

1.1.2 Exploitation de la requête :

La requête est transmise par courrier à la division approvisionnement au niveau de la direction régionale Hassi Messaoud pour analyse, traitement et achat éventuel (exploitation de la requête).

Le premier service où la requête commence son parcours est le service achat de cette division après avoir passé au service gestion et suivi des approvisionnements pour contrôler et enregistrer la requête, afin d’entamer une procédure d’achat à travers un appel d’offre, une consultation restreinte ou une commande simple, selon le montant du marché.

Le chef de département achats désigne un technicien spécialisé dans l’achat des produits mécaniques et lui attribue la requête en son nom, dans sa session (application SGA) afin d’exploiter cette dernière.

Le technicien vérifie la désignation du produit et voit si, éventuellement il peut faire un regroupement de requêtes venues des autres régions.

1.1.3 L’élaboration du cahier des charges et le lancement de l’appel d’offres :

Après vérification de la requête, les membres du service technique établiront le cahier des charges.

Ce dernier comporte un volet technique et un autre commercial, et contient toutes les exigences techniques du besoin, les conditions de participation des soumissionnaires locaux ou étrangers à l’appel d’offres.

Lors de la rédaction du cahier des charges, interviennent les fonctions suivantes :

- La fonction juridique : responsable du projet de contrat à joindre au CDC et des instructions aux soumissionnaires
- L’utilisateur : remet les spécifications techniques du produit demandé
- La fonction planification : responsable de la stratégie contractuelle (délais, calendrier...)

Le technicien procède ensuite à la publication du cahier de charges dans le BAOSEM (bulletin des appels d’offres du secteur de l’Energie et des Mines) avec un N° d’appel d’offres et l’intitulé correspondant à la nature de la demande.

Après la publication de l’appel d’offre dans le BAOSEM et retrait du cahier des charges par les soumissionnaires, ces derniers déposeront leurs offres dans le délai prescrit.

1.1.4 COP et évaluation technique et commerciale des offres :

1.1.4.1 Convocation à la commission d’ouverture des plis :

La convocation de la commission d’ouverture des plis est faite par tous moyens écrits notamment par lettre ou fax, au moins cinq (05) jours à l’avance, elle fixera le jour, l’heure et le lieu de la réunion ainsi que l’ordre du jour.

La COP ne peut se réunir que si quatre (04) de ses membres sont présents. Si le quorum n’est pas atteint, la réunion de commission sera reportée à une date ultérieure. Le report ne saurait excéder sept (07) jours calendaires.

1.1.4.2 Ouverture des plis et évaluation de l’offre technique :

Une fois l’ouverture des offres techniques établies par la COP/T, les offres retenues seront mises à la disposition du CEOT composé de membres désignés par décision du vice-président, dans les sept (07) jours calendaires après parution de l’appel d’offres au BAOSEM.

Le CEOT procède à :

- La vérification de la conformité avec le dossier d’appel d’offres (offre complète, en bon ordre, signée, contrat-type et annexes techniques dûment paraphées, Etc...)
- L’examen des offres techniques pour déterminer si les aspects techniques répondent aux exigences du cahier des charges.
- L’établissement d’un PV mentionnant les fournisseurs retenus techniquement pour ce marché et le communiquer au service achat avec bordereau d’envoi.

1.1.4.3 Evaluation de l’offre commerciale :

La procédure de l’offre commerciale est lancée en envoyant par fax, une invitation aux soumissionnaires retenus. Les soumissionnaires remettront leur offre commerciale sous double pli cacheté.

Une fois l’ouverture des offres commerciales établie par la COP/C, l’offre la moins disante est retenue et mise à la disposition de la section achat pour établissement du contrat et ouverture d’un dossier commande.

• Procès-Verbal :

Lors de chaque réunion de la commission d’ouverture des plis, le secrétaire dresse séance tenante, un procès-verbal qui reprendra l’ensemble des informations significatives, écrites ou verbales, relevées par la commission. Ce procès-verbal sera signé par les membres de la commission et les soumissionnaires présents et annexés au registre de la commission d’ouverture des plis avec copie à la structure.

- **Attribution du contrat :**

La Société ayant remis l’offre commerciale la moins disante est retenue par la commission et sera attributaire du marché. Une notification d’attribution lui sera envoyée.

Le projet de contrat paraphé par le soumissionnaire est remis au département juridique pour avis et correction, il sera paraphé par le chef de Services, Le chef Division approvisionnement et signé par le directeur régional puis envoyé au soumissionnaire pour signature.

1.1.5 Domiciliation bancaire :

La domiciliation bancaire est une réservation d’une enveloppe financière pour l’opération d’importation.

- Le service achats transmet au service Opérations bancaires le dossier commande composé de :
 - 05 exemplaires du contrat
 - 04 exemplaires de la fiche d’engagement de dépenses
 - Les exemplaires n°04 & 05 du bon de commande.

Une fois ce dossier commande est vérifié, une D.I.B est établie pour un contrat de délai inférieur ou égal à un an, dans le cas contraire une D.I.P est établie.

- Le service Opérations Bancaires transmet pour domiciliation un dossier à la BEA composé de :
 - 03 exemplaires de la D.I.B ou D.I.P Contrat original + 04 copies
 - 01 exemplaire de la fiche d’engagement de dépense
 - 05 exemplaires du contrat
- Le service Opérations bancaires retourne le dossier domicilié vers le service Achats.

1.1.6 Expédition et mise en place de la caution bancaire :

Le gestionnaire transmet un fax au fournisseur lui demandant de procéder à l’expédition du produit et d’introduire auprès de notre banque (BEA) une caution bancaire de bonne fin d’exécution (10% du montant global du contrat) libérable comme suit :

- 50% du montant de la caution, 30 jours après signature du PV provisoire.
- 50% du montant de la caution, 30 jours après signature du PV définitif.

Réception du SWIFT (télex émanant de la BEA, indiquant la mise en place de la caution de bonne fin d’exécution).

1.1.7 Dossier Assurances :

Envoi au fournisseur d'une lettre d'instructions pour l'obtention des informations suivantes :

- Nombre de colis
- Poids net et brut
- Date d'embarquement et date d'arrivée
- Valeur d'expédition
- Compagnie aérienne

Le gestionnaire transmet ces informations au service assurances de la DAT qui transmettra à son tour ces informations à la CAAR pour assurer le produit durant la traversée. La CAAR délivre un avis d'aliment prouvant que le produit est assuré.

1.1.8 Expédition de la marchandise :

1.1.8.1 Les incoterms :

Les incoterms définissent avec précision les obligations du vendeur et de l'acheteur en matière de prestations, de risques et de coûts.

Pour ses opérations d'importation, la SONATRACH utilise en général 3 incoterms. Le choix de l'incoterm dépend du mode de transport utilisé.

- **Au niveau maritime :**

- Achat en FOB (Free on Board) de type ARRIVE et SAISI

Le FOB Arrivé et Saisi est légèrement différent du FOB classique. Pour des raisons de sécurité, la marchandise est disposée méthodiquement et fixée solidement. Par ailleurs, le vendeur prend en charge la totalité des frais supportés par la marchandise au port d'embarquement jusqu'à l'arrivée et saisie de la marchandise.

- Achat en CFR (Cost and Freight)

Le vendeur s'engage à faire parvenir la marchandise au port de destination convenu, sans qu'il ait à s'occuper des formalités d'assurance qui sont prises en charge par l'acheteur. Les coûts du transport principal sont à la charge du vendeur.

SONATRACH utilise dans ce cas des navires étrangers affrétés à la compagnie maritime GEMA le fret est alors payé en devise.

- **Au niveau aérien :**

Un seul incoterm est utilisé. Il s'agit du FCA (Free Carrier). Dans ce cas le vendeur remet la marchandise à un transitaire désigné par l'acheteur

Dans cette phase, le service transit est chargé de préparer le dossier dédouanement du matériel acheminé :

- Soit par voie maritime (Agences de transit au port d'Alger, de Mostaganem et de skikda).
- Soit par voie aérienne (Agence de transit à l'aéroport Houari Boumediene ou Hassi Messaoud).

Les avis d'arrivée de la marchandise destinés à SH/DP sont communiqués au service transit.

Ces avis d'arrivée comportent le poids de la marchandise, le colisage, le destinataire, le port de chargement, le nom du navire...etc.

1.1.9 Procédure de paiement :

Dès l'arrivée des documents au niveau de la BEA cette dernière transmet à la DFC Sonatrach un avis de la remise documentaire attaché à la facture commerciale relative au matériel expédié.

Cette remise documentaire sera traitée et approuvée par le gestionnaire. La DFC émet alors un ordre de virement conforme au montant de la facture commerciale.

1.1.9.1 Le paiement par remise documentaire est effectué selon les étapes suivantes :

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

1.1.9.2 Cas de paiement par crédit documentaire :

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

- a) Le service opérations bancaires dépose la demande d'ouverture d'un crédit documentaire.
- b) La banque BEA transmet un avis d'ouverture du crédit documentaire à la banque du fournisseur.
- c) La banque du fournisseur notifie l'ouverture du crédit documentaire à son client.
- d) Le fournisseur embarque la marchandise.
- e) Le transporteur délivre un titre de transport (LTA ou Connaissance).
- f) Le fournisseur envoie les documents d'expédition à sa banque.
- g) La banque notificatrice procède au paiement du fournisseur.
- h) La banque BEA rembourse les fonds à la banque du fournisseur.
- i) La banque du fournisseur envoie les documents d'expédition à la banque BEA.
- j) Débit compte SH/DP par la BEA.
- k) La banque BEA envoie les documents d'expédition à SH/DP.
- l) Réclamation de la marchandise.
- m) Réception de la marchandise.

1.1.10 Dédouanement :

Dans le cas d'une réception du matériel au port (ou aéroport d'Alger) le matériel est transféré par le biais d'une **D.S.T.R** (déclaration simplifiée du transit) vers la zone sous douane d'Oued Smar en attendant la finalisation des formalités douanières.

La D.S.T.R est établie en 2 exemplaires, le premier restera au niveau de la zone sous douane et l'autre, une fois visé par le douanier en place, sera retourné au service des magasins port.

Une fois l'avis d'arrivée parvenu, le service transit demande au département Achats le dossier transit qui comporte :

- 06 factures dont l'originale comporte le numéro de position tarifaire.
- Original du titre de transport (Connaissance ou L.T.A).
- Le certificat d'origine dans le cas de non spécification sur la facture.
- L'avis d'aliment (certificat d'assurance).
- La liste de colisage.
- L'engagement en douane
- L'attestation d'affectation (si la marchandise est destinée au sud, pour exonération des droits de douane).

- L'attestation d'exonération de la T.V.A (Emanant des impôts).
- Certificat de conformité délivrée par la chambre du commerce du pays d'origine.

Ce dossier est transmis au service dédouanement port ou aéroport pour introduire la déclaration des douanes.

Une fois que le matériel est dédouané, la base logistique d'Oued Smar reçoit une déclaration douanière D 10 pour permettre l'enlèvement du matériel.

1.1.11 Liquidation du dossier :

Après dédouanement des marchandises l'agence transit transmet au Service Commerce Extérieur les documents suivants :

- Le D 10 (document établi par la douane au vu de la note de détail).
- Le bon de livraison.
- Une facture définitive (visée par les services des douanes).

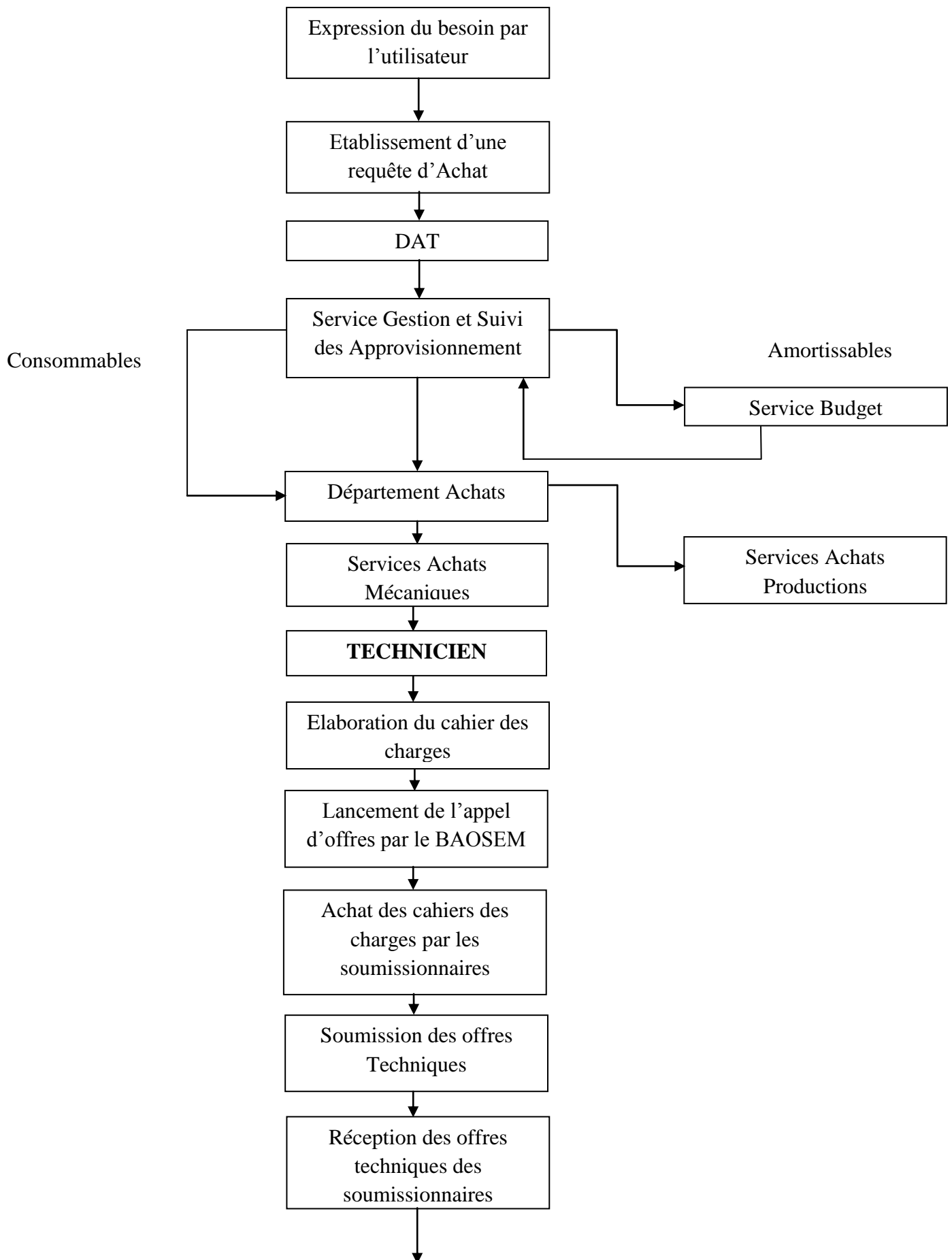
Le dossier transit accompagné de ces documents est remis au Service Achats. Le service Achats, conserve ces documents dans le dossier transit jusqu'à la réception du bon de réception fournisseur BRF.

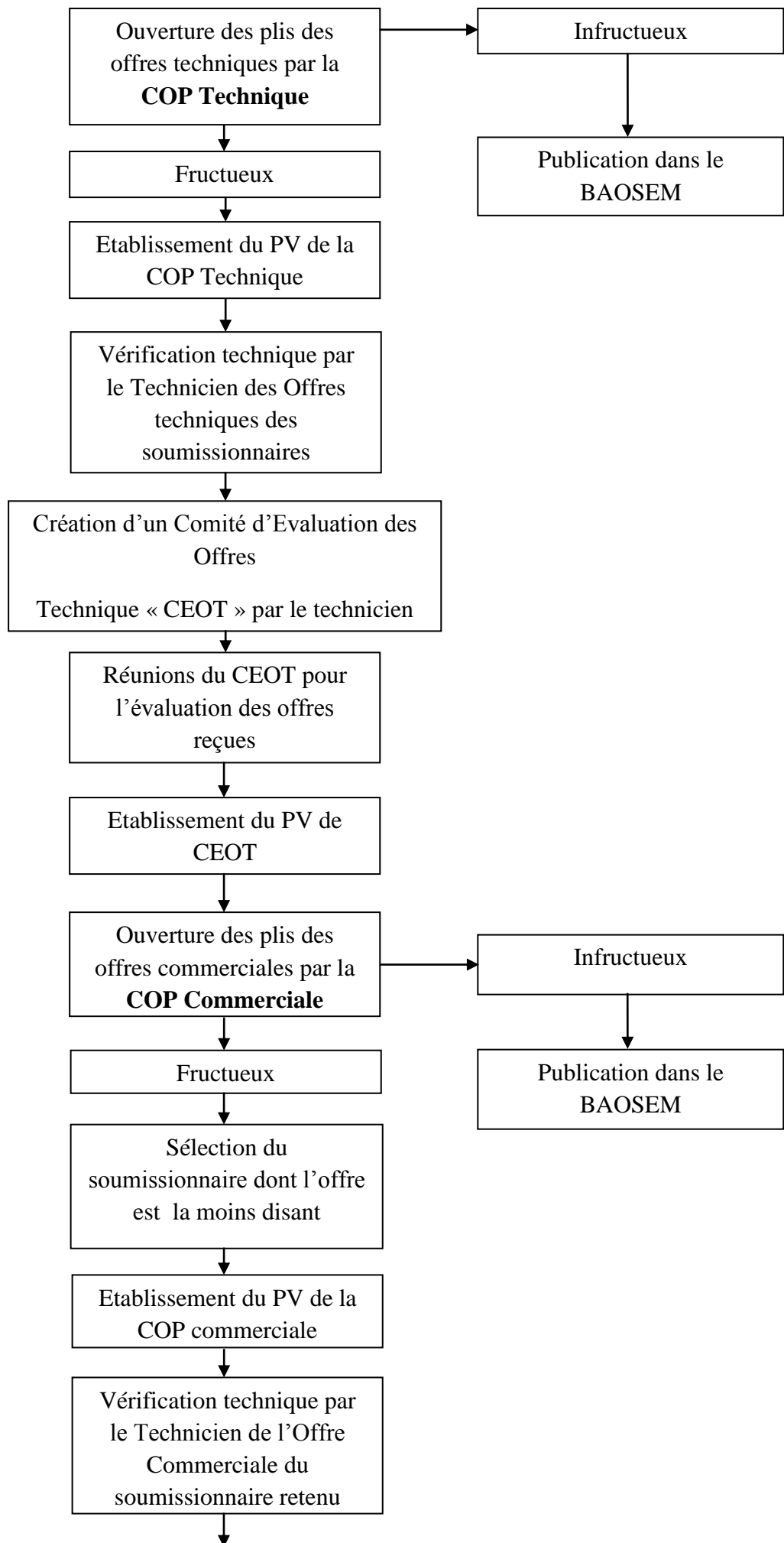
Une fois ces documents parvenus, le dossier transit est remis au Service Ordonnancement en vue de régulariser le paiement auprès des Services de la Direction Finances et Comptabilité.

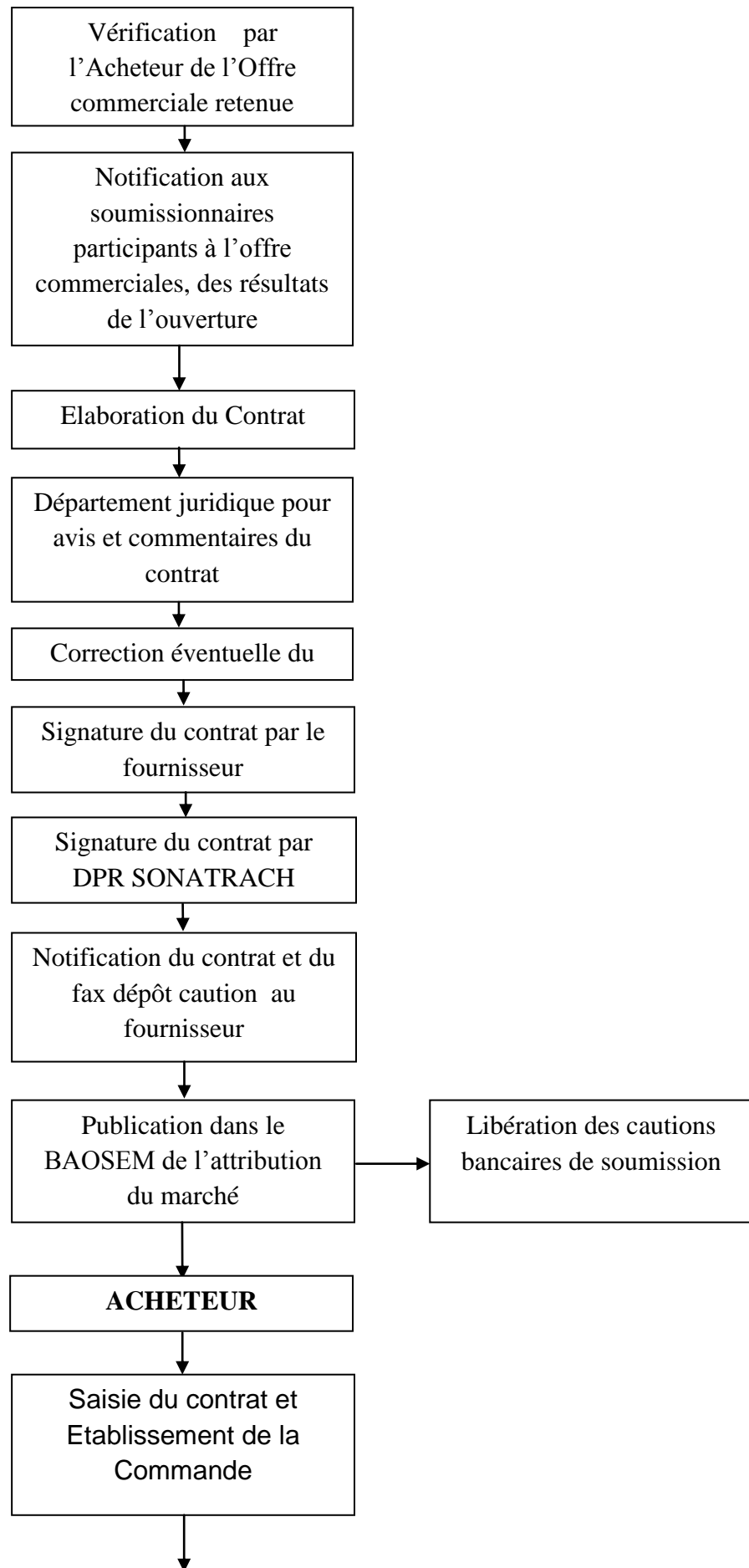
Après cette opération, le dossier transit est retourné au Service Achats pour classement. Le dossier achats est ainsi soldé.

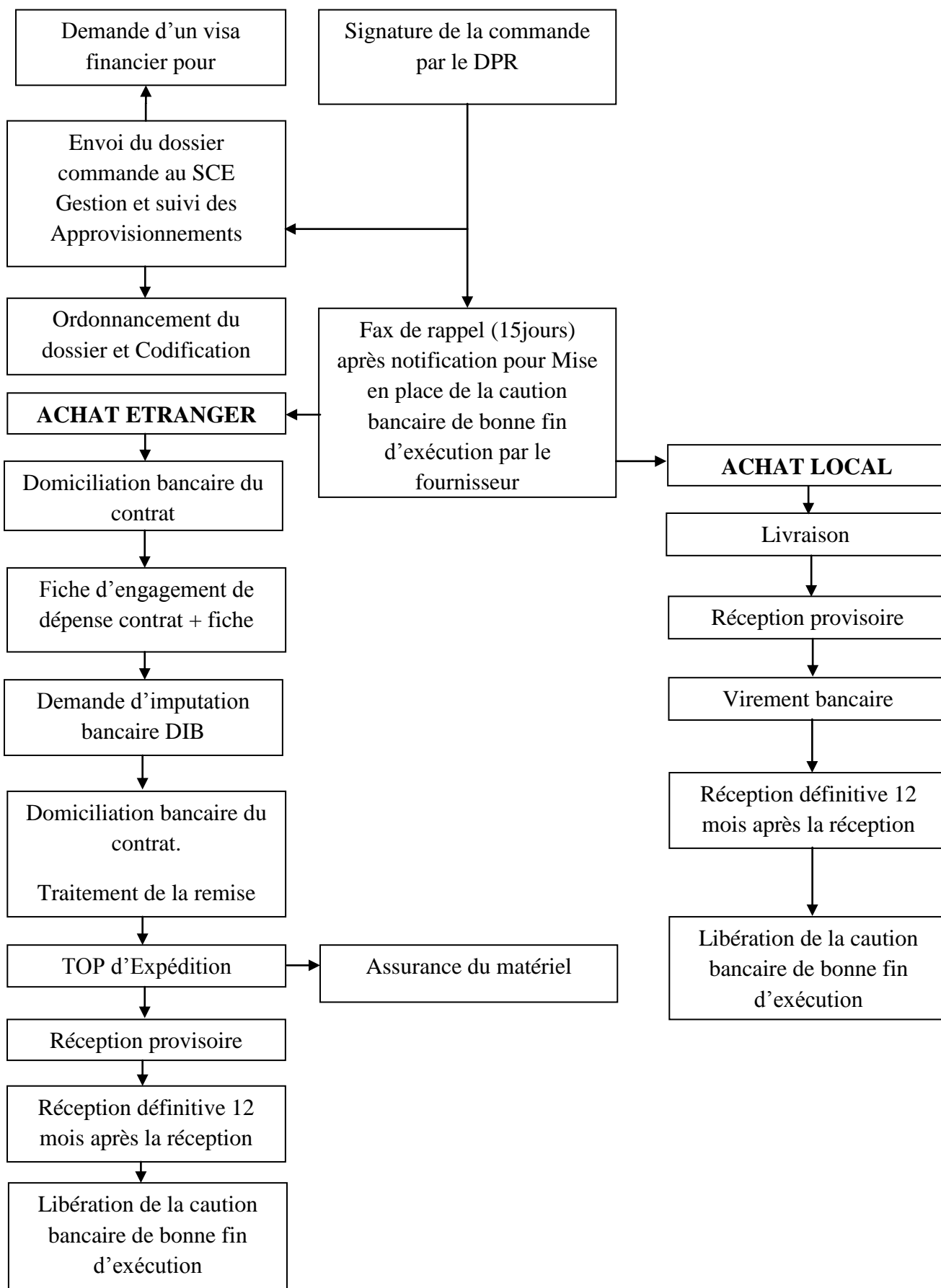
Douze (12) mois à compter de la date de signature du PV de réception provisoire, l'utilisateur dresse un PV de réception définitive puis le transmettra au gestionnaire du dossier pour la libération de 50% restant de la caution bancaire de bonne fin d'exécution.

Figure N°10 : Les étapes d'approvisionnement au sein de SONATRACH









Source : Documentation interne de l'entreprise.

Section 02 : La méthodologie de recherche et le déroulement de l’enquête

2.1 Méthodologie de recherche :

Le système d’approvisionnement est considéré comme un des processus les plus importants qui composent la chaîne de valeur de l’entreprise Sonatrach mais aussi le plus complexe. Comme l’objectif de notre travail de recherche est d’explorer ce dernier afin de comprendre comment il fonctionne réellement et puis déterminer ses points de forces et de faiblesses, on a opté pour une méthodologie de recherche qui nous permet à la fois de comprendre la procédure du système d’approvisionnement comme elle est indiquée dans la charte de l’entreprise, donc il était important d’évaluer objectivement le système concerné à travers un questionnaire administré aux cadres et employés de la DAT et pour compléter l’étude on a pu suivre son exécution à travers l’interprétation d’un cas réel de traitement d’une requête d’achat réalisé préalablement au sein du département.

Pour parler méthodologiquement, nous pensons que l’étude ainsi que l’évaluation du système d’approvisionnement du SONATRACH nécessite une méthodologie mixte :

- Une partie quantitative à travers une réalisation et distribution d’un questionnaire destiné aux employés et cadres de la DAT.
- Une autre partie qualitative avec l’étude de cas comme méthode de collecte des données.

Ces méthodes de collecte de données rentrent dans l’approche de recherche scientifique inductive qui signifie la généralisation des effets particuliers tel que en va étudié en détails le déroulement d’une opération du traitement d’un contrat d’achats que on ne pourra généraliser ses résultats qu’après une enquête quantitative complémentaire.

2.1.1 Les méthodes de collecte des données :

a) Le questionnaire :

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

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

Pour notre recherche le questionnaire sera administré aux personnels de la DAP dans le but de détecter les imperfections du système d'approvisionnement.

b) L'étude de cas :

De par la nature même des objectifs poursuivis par notre recherche, il était évident que l'étude de cas devait être l'approche méthodologique à retenir. Pour reprendre les termes de Roy (2003 : 166), « l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ». L'étude de cas offre notamment au chercheur l'avantage de découvrir et de mieux approfondir des phénomènes insoupçonnés ou difficiles à mesurer. Elle s'avère également une approche à privilégier par le chercheur qui souhaite rendre compte de facteurs difficilement mesurables par le biais d'études quantitatives, puisqu'elle permet de situer les cas visés dans leur contexte en tenant compte de leur propre histoire.

Bien que l'étude de cas comporte plusieurs avantages, il reste qu'elle n'est pas parfaite et fait l'objet de certaines critiques reliées principalement à la validité interne et à la validité externe des résultats. En ce qui a trait à la validité interne, certains accusent l'étude de cas de s'appuyer sur des informations partielles qui ne représentent pas la totalité de la réalité du cas. Dans cette optique, l'étude de cas laisserait trop de liberté au chercheur, biaisant ainsi les résultats. À l'égard de la validité externe, on reproche à la méthode de s'attarder à des cas qui ne sont pas représentatifs de l'ensemble, empêchant ainsi la généralisation des résultats obtenus (Roy 2003 : 166-167). Heureusement, face à ces critiques, quelques actions peuvent être entreprises afin de limiter les lacunes reprochées.

Enfin, en ce qui a trait au manque de validité externe reproché, il faut garder en tête que l'étude de cas ne prétend aucunement à la représentativité statistique, mais vise plutôt l'approfondissement de phénomènes particuliers qui ne pourraient être mesurés autrement. Le chercheur qui a recours à cette méthode est donc très conscient lorsqu'il l'adopte qu'il ne pourra procéder à la généralisation de ses résultats. S'il souhaite pouvoir étendre ses résultats à un ensemble plus vaste, il sait qu'il devra recourir à une méthode quantitative complémentaire à l'étude de cas, afin d'atteindre la validité externe visée.

Dans le contexte de notre étude on vise à présenter un cas réel de traitement d'un contrat d'achat afin de déterminer ses imperfections par rapport à la démarche de l'opération fixé dans la charte de l'entreprise.

2.2 Le déroulement de l'enquête :

2.2.1 Analyse du questionnaire :

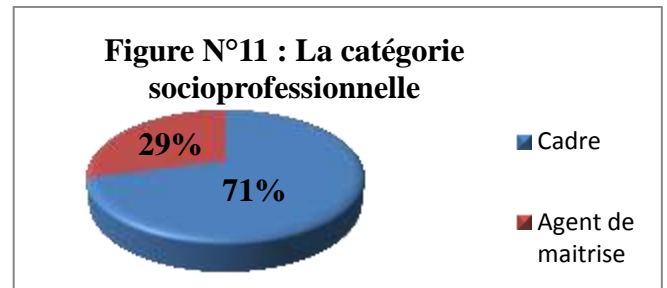
Afin de dégager les forces et les faiblesses du système d'approvisionnement, on a pensé qu'il serait plus important de mettre en place un questionnaire sur un échantillon de 40 personnes adressé au personnel de la Direction Approvisionnement et Transport. Parmi l'échantillon choisi 34 ont donné leurs réponses alors que le reste ont choisi de ne pas répondre. Par la suite on a tenté de proposer certaines solutions pour remédier aux imperfections.

➤ **Résultats de l'étude :**

- **Question1 :** Veuillez préciser ci-dessous ?
- Votre classification au sein de l'entreprise :

Tableau N°07 : La catégorie socioprofessionnelle

La catégorie socioprofessionnelle	L'effectif
Agent de maîtrise	10
Cadre	24



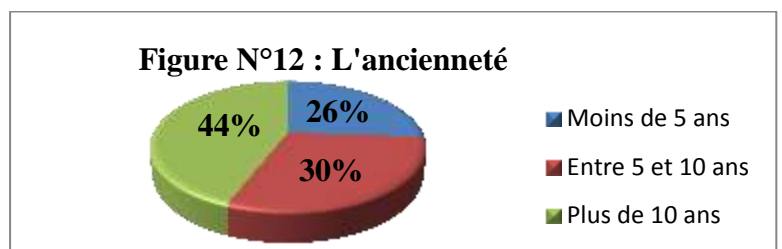
Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, nous déduisons que le système d'approvisionnement comprend des tâches simples et compliquées ce qui explique les catégories des répondants. On constate d'après le diagramme circulaire que 71% du personnel questionné sont des cadres qui représente la majorité, alors que le reste sont des agents de maîtrise.

- L'ancienneté :

Tableau N°08 : L'ancienneté

L'ancienneté	L'effectif
Moins de 5 ans	9
Entre 5 et 10 ans	10
Plus de 10 ans	15



Source : élaboré par nous-mêmes.

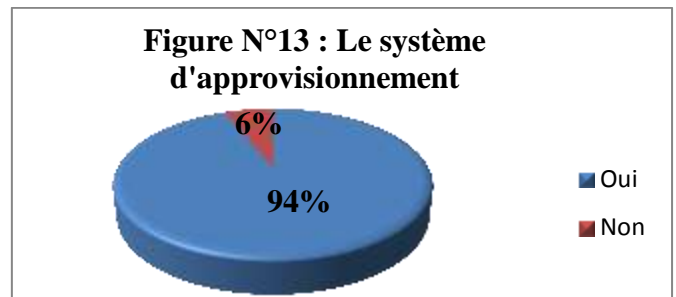
Dans le but d'avoir une idée claire sur l'expérience des employés au sein de la DAT, on a posé cette question qui a une relation directe avec le cycle de vie professionnel.

Le diagramme circulaire montre que l'échantillon choisi est hétérogène en matière d'ancienneté vu que 44% du personnel questionné ont plus de 10 ans de travail au sein de la DAT, 26% moins de 5 ans et 30% entre 5 et 10 ans.

- **Question 2** : Existe-t-il un système d'approvisionnement ?

Tableau N°09 : Le système d'approvisionnement

Réponse	L'effectif
Oui	32
Non	2



Source : élaboré par nous-mêmes.

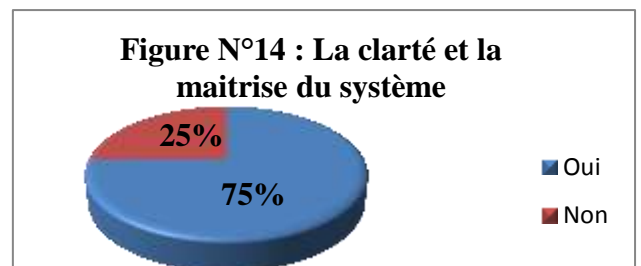
Pour connaître le degré de connaissances des employés sur l'existence du système d'approvisionnement au sein de la DAT on a interrogé l'ensemble de l'échantillon.

On a trouvé que la majorité soit 94% du personnel questionné affirment qu'il existe un système fonctionnel.

➤ Si oui : est ce qu'il est clair et maîtrisé ?

Tableau N°10 : La clarté et la maîtrise du système

Réponse	L'effectif
Oui	24
Non	8



Source : élaboré par nous-mêmes.

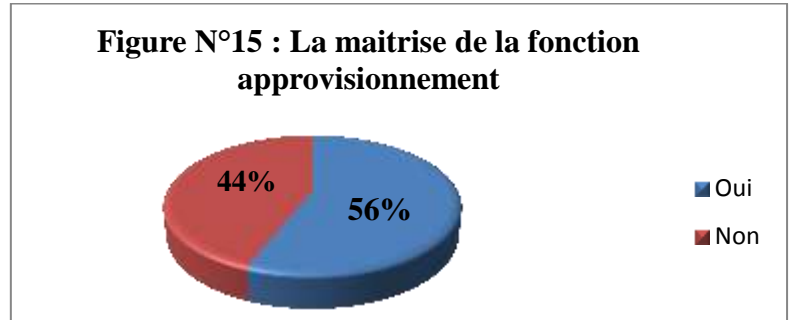
On remarque que 75% des employés estiment que le système est clair et maîtrisé puisqu'il répond aux besoins de l'entreprise, alors que 25% ont supposé le contraire vu qu'il contient des failles dans certains processus.

- **Question 3 :** Ce système répond-t-il aux exigences en matière de maîtrise de la fonction approvisionnement ?

Tableau N°11 : La maîtrise de la fonction

approvisionnement

Réponse	L'effectif
Oui	19
Non	15



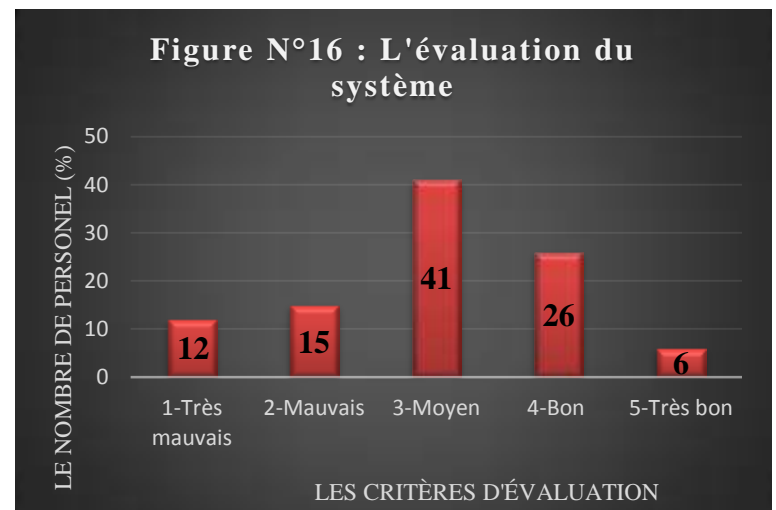
Source : élaboré par nous-mêmes.

Près de 56% du personnel de la DAT affirment que le système répond aux exigences en matière de maîtrise de la fonction approvisionnement car les processus et les tâches sont accessibles, alors que 44% ont dit le contraire vu qu'ils trouvent des difficultés dans la réalisation de ces derniers.

- **Question 4 :** Sur une échelle de 1 à 5 a combien évaluez-vous ce système ?

Tableau N°12 : L'évaluation du système

Critère d'évaluation	L'effectif
1-Très mauvais	4
2-Mauvais	5
3-Moyen	14
4-Bon	9
5-Très bon	2



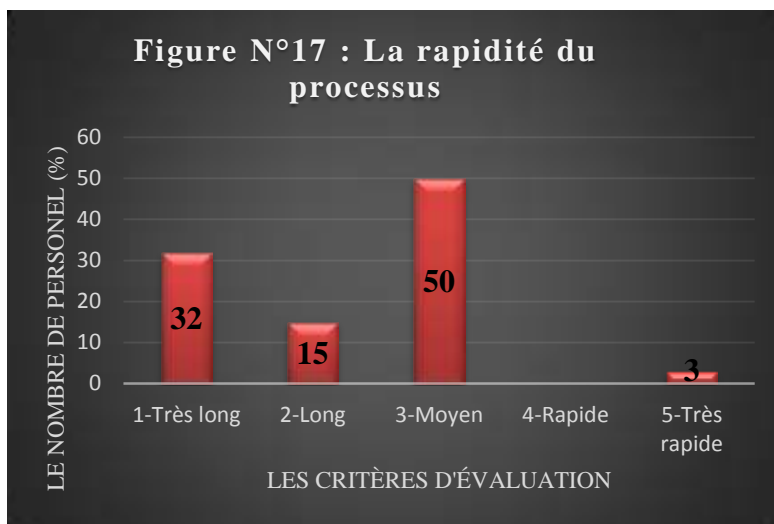
Source : élaboré par nous-mêmes.

Les premiers avis du personnel questionné par rapport à l’évaluation du système d’approvisionnement ont été plutôt dispersés de très mauvais jusqu’au très bon. et si on prend en considération la tranche la plus élevée, on trouve qu’ils l’ont évalué plutôt positivement.

- **Question 5 :** Sur une échelle de 1 à 5 Comment appréciez-vous la rapidité du processus d’approvisionnement ?

Tableau N°13 : La rapidité du processus

Critère d’évaluation	L’effectif
1-Très long	11
2-Long	5
3-Moyen	50
4-Rapid	0
5-Très rapide	1



Source : élaboré par nous-mêmes.

La plupart des réponses évaluant la rapidité du processus d’approvisionnement ont affirmé que le processus est d’une lenteur contraignante puisqu’il y’a plusieurs processus qui prennent temps et demandent beaucoup de paperasse.

- **Question 6 :** Selon vous quelle est l’étape du processus qui prend le plus de temps ?

Les réponses des employés ont été concentrées sur la phase d’étude juridique concernant l’étape du processus qui prend le plus de temps ainsi que l’analyse et l’élaboration du cahier des charges et les contrats d’achats, mais on a recensé d’autre réponse qui sont :

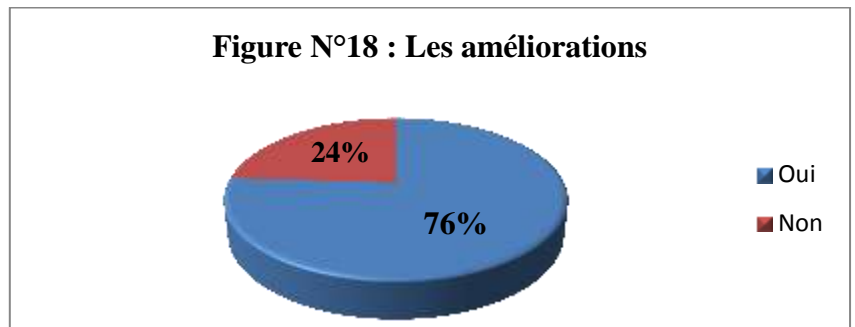
- L’appel d’offre
- La sélection des fournisseurs
- L’acheminement et la réception du matériel et marchandises

En outre il y a pas mal d’employés qui ont met tout le processus en question.

- **Question 7 :** Est-ce que ce système nécessite des améliorations?

Tableau N°14 : Les améliorations

Réponse	L'effectif
Oui	26
Non	8



Source : élaboré par nous-mêmes.

76% du personnel suppose que ce système mérite des améliorations, alors que 24% ont dit le contraire. Si on prend en considération les résultats des questions précédentes, le pourcentage obtenu était déjà probable.

➤ Si oui : Les quelles ?

Les réponses ont été très variées concernant les améliorations proposées par les employés, mais les plus répétés concerne d'une part, l'allègement de la procédure d'achat et la procédure de la passation des marchés et d'autre part l'informatisation du système par la création d'une base de données des fournisseurs potentiels, aussi l'amélioration du SGA (logiciel de gestion des requêtes des stocks et des contrats) pour faciliter le transfert des informations entre utilisateurs-DAT-fournisseurs.

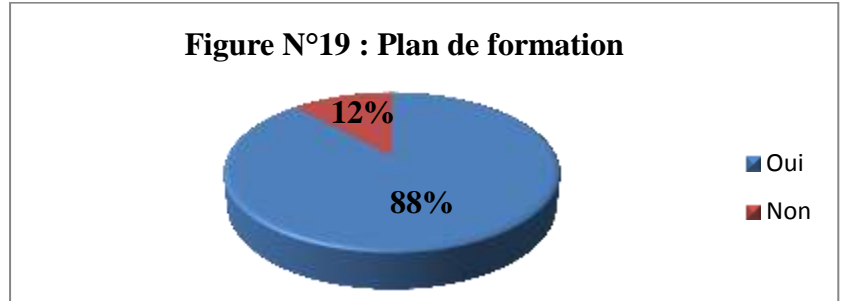
On a obtenu d'autres réponses qui se résume comme suit :

- La précision dans l'expression du besoin ce qui nécessite une formation permanente des utilisateurs.
- L'optimisation des délais.
- Favorisé le gré à gré.
- Elaboré un cahier des charges type.
- Faire des partenariats au lieu des appels d'offre.

- **Question 8** : Existe-t-il un plan de formation formalisé pour la fonction achat et approvisionnement ?

Tableau N°15 : Plan de formation

Réponse	L'effectif
Oui	30
Non	4

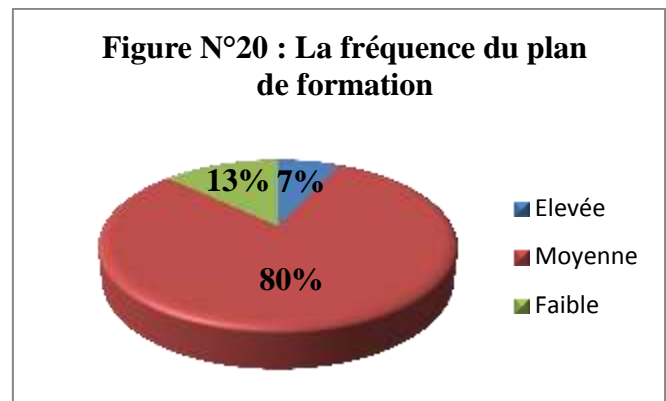


Source : élaboré par nous-mêmes.

- Si oui : A quelle fréquence ?

Tableau N°16 : La fréquence du plan de formation

La fréquence	L'effectif
Elevée	2
Moyenne	4
Faible	24



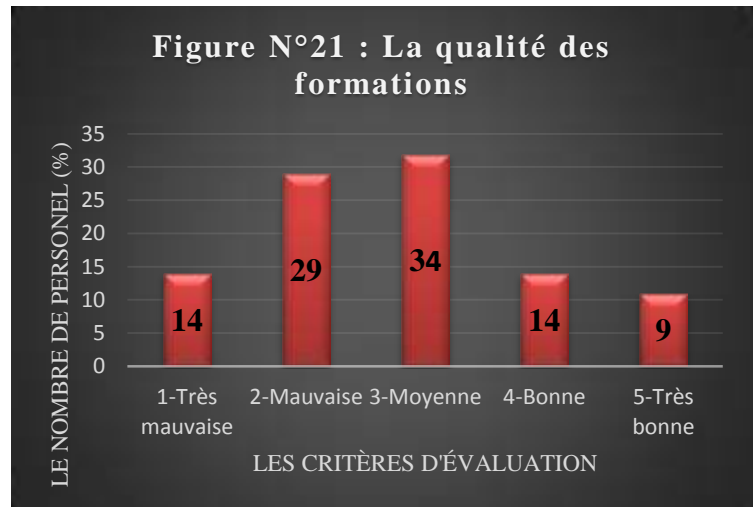
Source : élaboré par nous-mêmes.

Les résultats indiquent que l'appréciation de la fréquence des formations varie, la majorité des interrogés la trouve d'une fréquence moyenne, cependant 13% la trouve faible de l'ordre d'une formation tous les deux mois par rapport au nombre de personnel de la DAT, et une minorité de 7% qui l'estime d'une fréquence élevée

- **Question 9** : Sur une échelle de 1 à 5 a combien évaluez-vous la qualité des formations qui vous sont dispensées ?

Tableau N°17 : La qualité des formations

Critère d'évaluation	L'effectif
1-Très mauvais	5
2-Mauvais	10
3-Moyen	11
4-Bon	5
5-Très bon	3



Source : élaboré par nous-mêmes.

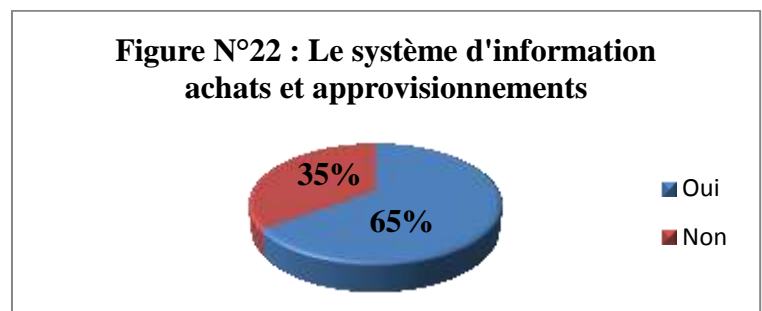
Selon les résultats, la majorité qui constitue 43% de l'échantillon ne trouve pas la qualité des formations satisfaisantes vu qu'elle n'aide pas à améliorer le développement du savoir donc sa influence directement sur l'exécution de la tâche, cela justifie le résultat de la question précédente portant sur la tranche du personnel qui n'ont pas une idée claire sur le système.

- **Question 10 :** La structure d'achat utilise-t-elle un système d'information achats et approvisionnements ?

Tableau N°18 : Le système d'information

achats et approvisionnements

Réponse	L'effectif
Oui	22
Non	12



Source : élaboré par nous-mêmes.

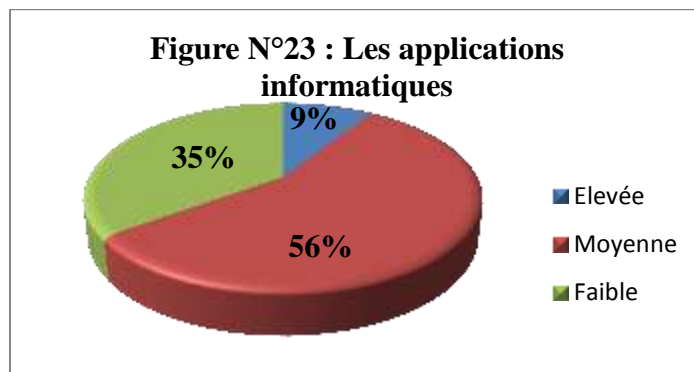
Nous constatant d'après les résultats que 65% des interrogés affirme qu'il y a un système d'information utilisés dans la structure qui est le SGA (système de gestion des approvisionnements), alors que le reste soit 35% des interrogés disent le contraire et s'obstine

à affirmer un meilleur système d'information. Ce qui révèle un manque d'information dans la prise de décision.

- **Question 11** : À quelle fréquence les applications informatiques sont intégrées dans le processus d'approvisionnement ?

Tableau N°19 : Les applications informatiques

La fréquence	l'effectif
Elevée	3
Moyenne	19
Faible	12



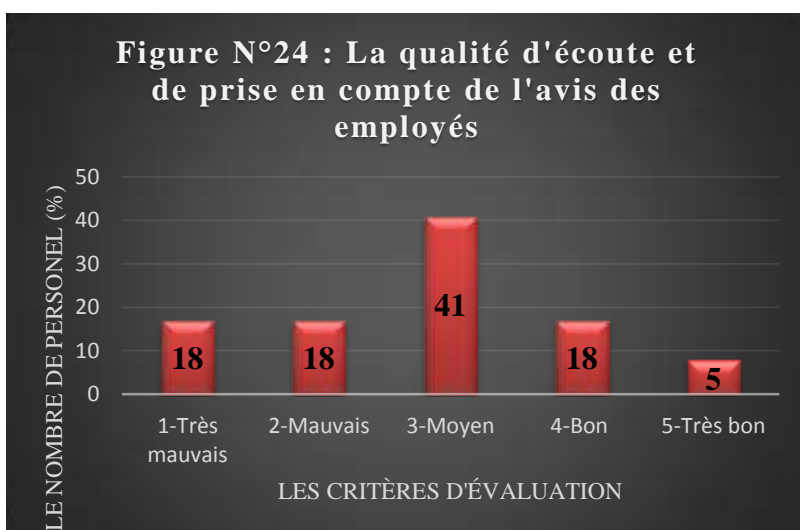
Source : élaboré par nous-mêmes.

On remarque d'après les réponses et le diagramme que la fréquence de l'intégration des applications informatiques dans le processus d'approvisionnement est plutôt faible qu'élevée, ce qui explique la mauvaise circulation de l'information, malgré que 56% ont la jugée comme moyenne.

- **Question 12** : Sur une échelle de 1 à 5 a combien évaluez-vous la qualité d'écoute et de prise en compte de votre avis ?

Tableau N°20 : La qualité d'écoute et de prise en compte de l'avis des employés

Critère d'évaluation	L'effectif
1-Très mauvais	6
2-Mauvais	6
3-Moyen	14
4-Bon	6
5-Très bon	2



Source : élaboré par nous-mêmes.

On a obtenu des avis mitigés en ce qui concerne la qualité d'écoute et de prise en compte de l'avis des employés, la plupart l'ont jugée moyenne, mais plus de 30% l'ont trouvée mauvaise jusqu'à très mauvaise car ils ne les prennent pas en considération puisque les décisions sont centralisées.

- **Question 13 :** Quelle sont vos remarques positives et négatives qui vous amène à cette évaluation du système d'approvisionnement ?

Pour conclure notre étude on a proposé aux employés de mentionner leurs remarques positives et négatives sur lesquelles ils se sont basés afin d'évaluer le système d'approvisionnement. On a eu des remarques qui favorisent le système actuel et d'autre non, parmi les réponses on cite :

Les remarques positives :

- Le système actuel est fiable et sécurisé donc il permet d'éviter les erreurs humaines et la fraude.
- Le système permet à maintenir les approvisionnements à un niveau satisfaisant.

Les remarques négatives :

- Le système est plein de blocage ce qui engendre une lenteur contraignante.
- Il faut investir sur les ressources humaines par la formation surtout dans les régions du sud.
- Le personnel est démotivé.
- Le système approvisionnement manque de qualité.
- Le système connaît beaucoup de problème au niveau de dédouanement des marchandises.
- Il faut informatiser encore plus (avoir un nouveau logiciel informatique adapté aux avancés technologiques).

➤ **Les points forts :**

- L'existence d'un système d'approvisionnement claire qui répond aux exigences en matière de maîtrise de la fonction d'approvisionnement.
- L'appel à la concurrence comme mode de passation favorisant la transparence, l'égalité et la concurrence.
- L'existence d'un progiciel qui permet la gestion de la base de données des approvisionnements SGA (Système de Gestion des Approvisionnements). Il permet une gestion des flux informationnels et une certaine traçabilité des données.

➤ **Les points faibles :**

- Manque de formation dans le domaine des achats et approvisionnement.

- La lenteur de la phase de l'étude juridique ainsi que l'analyse et l'élaboration du cahier des charges et les contrats d'achats.
- Le critère de choix de fournisseur (le moins disant) qui favorise des conditions d'achat non appropriées, une baisse de qualité et les bonnes pratiques de fabrication aux normes internationales non respectées.
- Le modèle de contrat stipule que les clauses sont quasiment non négociables, ce qui réduit la marge de manœuvre des soumissionnaires. Lors de la passation des marchés, les négociations techniques et financières sont quasiment absentes, que ce soit dans les appels d'offres ou dans les consultations de fournisseurs. Cela réduit les risques liés aux passations de marché mais reste insuffisant pour garantir une meilleure qualité, dans le délai avec un meilleur prix.
- Intranet non exploitée : les acheteurs et les utilisateurs communiquent entre eux par fax et cela cause des retards considérables.
- Le logiciel SGA manque d'une certaine souplesse, de performance informatique ce qui ne permet pas à l'entreprise d'établir un échange avec les fournisseurs de manière à gagner du temps et d'arriver à de meilleurs résultats.

➤ **Suggestions :**

L'objectif de notre questionnaire est d'apporter des solutions qui semblent nécessaires à l'amélioration des imperfections constatées. Ainsi les recherches et analyses permettent d'aboutir aux résultats suivants :

- Il y a lieu de former périodiquement l'ensemble du personnel de la structure d'achats en lui permettant d'acquérir des techniques de gestion nouvelles, d'avoir un meilleur niveau, d'évoluer dans leur fonction et ainsi améliorer l'efficacité du processus d'approvisionnement.
- Alimenter le service documentaire de la Direction Approvisionnement et Transport en informations internes (en ce qui concerne le produit) et en informations externes (concernant les fournisseurs).
- La méthodologie de sélection et d'évaluation des fournisseurs est tout d'abord une aide à la décision. Contrairement au moins-disant comme critère adopté par SONATRACH pour les marchés de fournitures, le mieux-disant constitue un choix économiquement judicieux.

- Le recours au « e-sourcing » pour la recherche des fournisseurs potentiels. Cela permet de constituer une base de données fournisseurs importante et utile.
- Faire des partenariats avec les maisons mères et l'implantation des bureaux de partenariat au niveau local.
- Informatiser les requêtes d'achats afin de réduire le phénomène de bureaucratie, et de créer une base de données.

2.2.2 Etude de cas : « Acquisition du matériel Nez de torche »

Afin de mieux appréhender la procédure d'importation au sein de SONATRACH, on traitera un cas qui s'est présenté durant notre stage. Il s'agit de l'acquisition d'un « nez de torche » pour la production du pétrole.

On exposera le processus d'importation du « nez de torche » en mettant en évidence les étapes successives conformes à la procédure d'achat de SONATRACH qu'on a traité dans le début de ce chapitre.

a) La définition du besoin :

Le « nez de torche » est utilisé dans l'exploitation des puits de pétrole. Il permet l'élimination des gaz inflammables et la réduction des émissions de fumées.

Ce besoin a été exprimé par l'utilisateur de la région TFT (Tin FouyTabankort) du Sud par le biais d'une requête d'achat adressée à la Division Approvisionnement et Transport. La requête contient :

Numéro de la requête : UE 544

Les items : Nez de torche type STF U 30 la quantité demandée 3 pièces

La requête est réceptionnée par le service Ordonnancement et Commerce Extérieur qui procède au contrôle et à la validation de celle-ci.

b) Cahier des charges et lancement d'appel d'offres :

Un cahier des charges est élaboré par l'agent commercial. Ce dernier décrit les spécificités et les aspects techniques du « nez de torche ». Après avoir rédigé ce dernier, il sera procédé au lancement de l'appel d'offres par sa publication sur le bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines (BAOSEM).

A l'apparition de l'annonce, les soumissionnaires intéressés doivent se rapprocher de la Banque Extérieure d'Algérie pour payer les frais du cahier des charges. Les soumissionnaires disposent d'un délai de 60 jours après l'apparition de l'annonce pour faire parvenir la soumission technique.

Les soumissionnaires techniquement retenus dans le cas étudié sont les suivants :

- ZEECO (Allemagne)
- TECHNO FORN INDUSTRIA (Italie)
- JOHN ZINK (USA)
- CH BESSON (France)
- SANDVICK (Suède)
- ABB TECHNOLOGIE (Espagne)

c) Ouverture et évaluation des plis :

Une commission d’ouverture des plis se réunit pour ouvrir les plis en présence des soumissionnaires cités. La Commission d'Evaluation des Offres Techniques (CEOT) vérifie la conformité de l’offre technique. Les trois soumissionnaires ABB TECHNOLOGIE, TECHNO FORN INDUSTRIA et CH BESSON ont été éliminés pour cause de non-conformité de leur offre technique. Les soumissionnaires retenus sont : ZEECO, SANDVICK et JOHN ZINK. Ces derniers sont amenés à remettre une offre commerciale.

Par la suite, la commission d'ouverture des plis choisit le soumissionnaire proposant le prix le moins disant. Dans notre cas le fournisseur répondant à ce critère est : ZEECO. Un contrat est alors signé entre les deux parties.

Tableau N°21 : Comparaison des offres commerciales

Fournisseur	Pays	Montant en Devise	Cours monétaire du jour	Equivalence en Dinars	Classement
JHONZINK	USA	853.632.51\$ CFR port ALGER	72.07	61.521.294,99	3
ZEECO	Allemagne	15.108.20Euro CFR port ALGER	89.65	135.445,01	1
SANDVICK	SUED	103.146.20Euro CFR port ALGER	89.65	9.247.056,83	2

Source : Documentation interne de l’entreprise.

d) La domiciliation bancaire :

Une demande d'imputation bancaire est établie pour le contrat signé. Cette dernière est ensuite domiciliée par la Banque Extérieure d'Algérie qui enregistre tous les renseignements concernant cette opération d'importation.

e) La mise en place du mode de paiement :

Dans le cas, le choix s'est porté sur le crédit documentaire. Après la domiciliation, l'acheteur présente un dossier pour l'ouverture du crédit documentaire.

- La banque émettrice : Banque Extérieure d'Algérie (BEA)
- La banque notificatrice : City Bank (CB) du fournisseur ZEECO.

f) Assurance :

A la réception de la confirmation d'ouverture de la lettre de crédit L/C par SWIFT (System of World Wide Interbank Financial Trade), l'acheteur envoie au fournisseur un document dans lequel sont rappelées les instructions d'expédition.

L'entreprise ZEECO communique au client 48h avant embarquement les informations qui vont permettre la souscription d'une police d'assurance chez la CAAR (Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance). Dès leurs réceptions, ils sont transmis au service assurance pour remplir un avis d'aliment qui contient les informations suivantes :

- Nom du navire : NEPTUNE LINES
- Port d'embarquement/débarquement : ANVERS/ALGER
- ETA (Estimated Time of Arrival): 02/01/2017
- Nombre de colis : 02
- Poids brut : 9,6 tonnes
- Valeurs à couvrir : 789.463.00 Euros

g) Le positionnement tarifaire :

Le nez de torche est classé dans la 16ème section sur le tarif douanier, qui détermine sa position tarifaire, comme on peut le constater sur les documents ci-joint :

Figure N°25 : Le positionnement tarifaire

<p>Section 16</p> <p>Marchandise et appareils, matériel électrique et leurs parties,etc.</p> <p>Note de section</p> <p>84 réacteurs nucléaires, chaudières, machines appareils et engins mécaniques, partie de ces machines (Nez de torche)etc.</p>
--

Source : Documentation interne de l'entreprise.

Tableau N°22 : Tarif douanier

N° De la position	Renseignements statistiques		Désignation des produits	Désignation des produits	
	GU	UC		DD%	TVA %
84.17	84179000		Fours industriels ou de laboratoires, y compris les incinérations non électriques (parties)		
		8		5	17

Source : Documentation interne de l'entreprise.

h) Arrivée et réception de la marchandise :

A l'arrivée des marchandises au port d'Alger, un avis d'arrivée est établi par l'agence consignataire de l'armateur, en l'occurrence NASHCO (National Shipping Company), qui est ensuite transmis au client.

A sa réception, le client entame les formalités portuaires et douanières avec l'agent consignataire et l'administration des douanes. A leur accomplissement :

- BAD : Bon A Délivré est établi par l'agent consignataire après paiement du montant des frais de déchargement.
- BAE : Bon A Enlever est établi par l'agent des douanes après paiement éventuel des droits et taxes douanières.

i) Transport et logistique :

Le transport de la marchandise importée du port vers la base logistique d'Oued Smar s'effectue à bord du camion 10 à 20 tonnes, propriété de la SONATRACH.

Le nez de torche a séjourné durant 15 jours dans l'entrepôt et a fait l'objet d'un regroupement de caisses à expédier à la région de Hassi Messaoud et de Tin Fouy Tabankort à bord d'un convoi de deux camions de 10 tonnes chacun.

Conclusion :

L'enquête que nous avons menée au sein de la DP/DAT, nous a permis d'évaluer le système d'approvisionnement, grâce à l'analyse des résultats du questionnaire destiné aux employés de la DAT, nous avons tenté de détecter les points de force et de faiblesse du système utilisé, en suite on a proposé des suggestions et des axes d'amélioration possibles afin d'éliminer les dysfonctionnements enregistrés.

Cette étude nous a permis de conclure que le système d'approvisionnement n'est pas modernisé, donc l'entreprise doit assurer une performance globale et optimiser les processus.

Conclusion générale

L'approvisionnement au sein d'une entreprise joue un rôle de premier ordre, l'importance de ce dernier est de bien rationaliser ses achats avec des prix attractifs, mais aussi par l'obtention du meilleur coût globale d'utilisation, le meilleur délai de livraison, et assuré le maintien de la production dans les conditions optimales.

Pour cela les entreprises publiques exécutent leur processus d'approvisionnement avec différents modes de passation de marchés adapté comme c'est le cas, pour SONATRACH, au code des marchés public.

Durant la période de stage nous avons eu la possibilité de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises au cours de notre cycle de formation. Ce stage nous a permis d'avoir une vision précise sur l'organisation de la Direction Approvisionnements et Transport (DAT), que ce soit du point de vue structurel ou fonctionnel. Il nous a permis aussi d'avoir un contact avec l'ensemble du personnel de la DAT.

La Direction Approvisionnements et Transport joue un rôle primordial au sein de la Division Production, elle répond aux besoins de l'ensemble des régions sud et secteurs en matière d'acquisition d'équipements (matériel amortissable / consommable).

Afin de mieux appréhender et d'évaluer le système d'approvisionnement de l'entreprise, nous avons mené une étude quantitative par le biais d'un questionnaire auprès des employés de la DAT, les informations collectées nous ont permis de renforcer notre évaluation.

Nous avons constaté au long de notre stage pratique que le système d'approvisionnement utilisé répond aux besoins et presque 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, mais la contrainte majeure concerne les délais d'approvisionnement qui sont très longs, et cela se répercute sur l'efficacité de ce système.

Néanmoins la mise en place de pratiques plus efficaces et conformes aux exigences de la bonne gouvernance, le système souffre pourtant de lenteurs, d'une gestion administrative souvent faible et parfois d'incohérences dans l'application, la véritable faiblesse se situe essentiellement dans cette mise en œuvre.

Au terme de ce travail de recherche au sein de la SONATRACH/DP/DAT, nous avons pu constater que le système d'approvisionnement mis en place ne permet pas d'avoir une bonne maîtrise des flux, ce qui influence négativement l'optimisation de la performance de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise. Donc, la modernisation du système actuel est une obligation que les responsables de l'entreprise ne doivent pas la négliger.

Pour améliorer l'efficacité du système et éliminer ces problèmes et à notre humble avis, nous recommandons les solutions suivantes :

- Des partenariats avec les fournisseurs de renommée (fabricants) pour des consultations directes.
- La formation en continu du personnel de la SONATRACH afin d'établir des requêtes et des cahiers de charges bien ficelés (vu l'évolution constante de la technologie).
- Une utilisation plus accrue de l'outil informatique (internet, messagerie Outlook) afin de minimiser la paperasse et optimiser les délais et l'efficacité.
- Augmenter les moyens qu'ils soient techniques (généralisation du scanner, photocopieur, accès au téléphone), à même de faciliter le travail.
- Mise en place d'une cellule de statistiques (besoins, fournisseur, prix).
- Mise en place d'une bibliothèque technique numérique : fichier fournisseur (Annexe liste des fournisseurs).

Par conséquent, nous avons pu à travers ces résultats confirmer notre deuxième hypothèse, selon laquelle le système d'approvisionnement de SONATRACH a des limites qui freinent ces utilisateurs, ce qui est compatible avec les résultats de notre enquête.

Ainsi, nous avons pu confirmer notre troisième hypothèse dans l'aspect théorique de notre travail, à savoir que la satisfaction du besoin de l'utilisateur en temps prévus constitue un indicateur pertinent pour assurer l'efficacité du système d'approvisionnement.

Notre étude nous a permis aussi d'infirmer la première hypothèse, à savoir que l'entreprise SONATRACH utilise la méthode à point de commande comme méthode d'approvisionnement qui n'est pas le cas pour SONATRACH qui utilise la méthode d'approvisionnement à date variable et en quantité variable.

Au terme de cette étude, nous avons conclu que le système d'approvisionnement n'est pas modernisé, donc l'entreprise doit assurer une performance globale et optimiser les processus.

Mais malgré l'effort que nous avons fourni pour élaborer ce mémoire, nous estimons qu'on est loin de pouvoir expliquer la fonction approvisionnement au sein de SONATRACH et de bien détailler ses contraintes de façon plus approfondie.

En fin, nous espérons que notre travail de recherche, nous aura permis de mieux comprendre le déroulement du processus d'approvisionnement au sein de la SONATRACH/DP/DAT, ainsi que de connaître les différents obstacles liés à ce processus.



Bibliographie

Bibliographie :

A. Les ouvrages :

- BRUEL, (Olivier) : *politique d'achat et gestion d'approvisionnement*, édition, DUNOD entreprise, Paris 1991.
- BRUEL, (Olivier) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, Paris, 1993.
- BRUEL (Olivier), *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition Dunod, 2008.
- COLANNERI (Philippe), *fonction approvisionnement et achat*, 1989.
- COUTEUX (Michel), *les problèmes de l'approvisionnement, collection la vie de l'entreprise*, Paris, 1972.
- DORNIER, (Philippe pierre) et FENDER, (Michel) : *La logistique globale*, édition ORGANISATION, Paris, 2001.
- DURAND, (Jean Paul) : *le langage des achats*, édition METHODES ET STRATEGIE, 1995.
- FENDER, (Michel) et PIMOR (Yves) : *Logistique*, 5^e édition, DUNOD, Paris, 2008.
- HELENE (Person) : *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI*, édition maxima, Paris, 2000.
- HELSON (J) : *modes de passation des marchés publics*, ERAP, Bruxelles, 2008.
- LAURENT, (Louis) : *Guide de l'acheteur industriel : 2000 recommandations pour réaliser des achats gagnant*, 2^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 1995.
- LAURENTIE (J), BERTHELINY (F), GREGOIRE (L), TERRIER (C) : *processus et méthodes logistique*, édition AFNOR, 2001.
- LEENDERS, FEARON et NOLLET : *la gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998.
- MATHE, (Hervé) et TIXIER (Daniel), *la logistique*, édition 1995.
- OLIVIER (B) et PASCAL (M) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements enjeux*, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2014.
- OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1^{ère} édition, Alger, 2013.

- PACHE, (Gilles) et SAUVAGE (Thierry), *La logistique enjeux stratégiques*, 2ème édition VUIIEBERT ENTREPRISE, Paris 1999.
- PAVEAU (J), DUPHIL(f) : *Exporter*, édition FOUCHER, Paris, 2003.
- PERSON, (Hélène) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000.
- PIERRE (Médan) et ANNE (Gratacap), *LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*, édition Dunod, Paris, 2008.
- PIMOR, (Yves) : *logistique, technique et mise en œuvre*, 2e édition, DUNOD, Paris, 2001.
- SALIN (Elie), *gestion des stocks*, les éditions d'organisation, France, 1990.
- SAMI, (Alexandre) : *Stratégie logistique*, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2001.
- ZERMATI (Pierre) : *la pratique de la gestion des stocks*, édition Bordas, Paris, 1990.

B. Les articles :

- Code des marchés publics Algérien 2013, article 27.
- Journal officiel de la république algérienne, N° 50, 6 Dhou El Hidja 1436, 20 septembre 2015.
- SONATRACH direction coordination groupe, stratégie planification et économie, Alger 2013 décision E-025 « A-408 (R18) », article 19.

C. Les travaux universitaires :

- ARDA (Yasmine) : *Politiques d'approvisionnement dans les systèmes à plusieurs fournisseurs et Optimisation des décisions dans les chaînes logistiques décentralisées*, thèse de doctorat en système industriels, université de Toulouse, 2008.
- HOUACHE, (Z) et AMIRA, (M) : *essai d'analyse du processus d'approvisionnement*, mémoire de master en sciences commercial, EHEC, Alger, 2014.
- MADA, (M) et SADO, (A) : *essai d'analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise*, mémoire de master en sciences commercial, EHEC, Alger, 2014.
- MOHAMED (Abdelmouhcine) : *la procédure de passation de marchés publics*, mémoires de recherche pour l'obtention du diplôme de Master en Administration publiques, école nationale d'administration française, 2007/2008.

D. Webographies :

- <https://www.thebanque-pdf.com>. (Consulté le 7 mars 2017).

- <https://www.sonatrach.dz>. (Consulté le 28 mars 2017).

E. Autres sources :

- GHIDOUCHE, (Faouzi) : généralité sur la gestion des stocks, cour gestion des stocks, Ecole des Hautes Etude Commercial, Alger, 2014.
- SONATRACH, rapport de training à la Direction Approvisionnement & Transport (DAT) Alger, Rapport 2017.

Annexes

Liste des Annexes :

N°	Titre
01	Bon de mouvement matériel
02	Requête d'achat
03	Lancement des avis appel d'offres
04	Demande d'imputation bancaire
05	Avis d'aliment
06	Lettre de prévision budgétaire
07	BAOSEM
08	Le contrat
09	Le SWIFT
10	L'application SGA
11	Avis d'assurance
12	Avis d'arrivée
13	Le questionnaire

Annexe N°03 : Lancement des avis appel d'offres



SONATRACH
ACTIVITE AMONT
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION APPROVISIONNEMENTS ET TRANSPORT

AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL ET INTERNATIONAL OUVERT EN UNE SEULE ETAPE

N° SH-DP-AT / 031 / 14 / M

SONATRACH, Activité Amont, Division Production, Direction Approvisionnement et Transport, sise 08 chemin du réservoir Hydra Alger- Algérie, lance un avis d'appel d'offres ouvert à la concurrence nationale et internationale pour :

FOURNITURE DE PIÈCES DE RECHANGE POUR SYSTÈME D'ALIMENTATION SANS INTERRUPTION UPS MARQUE GUTOR

Très Important : Cet avis ne concerne que les seules sociétés spécialisées et ayant des références reconnues dans le domaine.

Les soumissionnaires peuvent retirer le Dossier d'Appel d'Offres à l'adresse suivante :

SONATRACH - DIVISION PRODUCTION -
BUREAU DE RETRAIT DES CAHIERS DES CHARGES, ENTRÉE N° 03
10, RUE DU SAHARA HYDRA - ALGER - ALGERIE

Contre paiement, de la somme de :

- Cinquante Euros (50 Euros), pour les soumissionnaires étrangers
- Cinq Mille Dinars (5 000 DA), pour les soumissionnaires de droit Algérien.

A verser au compte de Sonatrach / DP - N° 002 00005050 32 64 125 56 - Agence BEA, Djenane El Malik - Hydra.

Le montant versé pour le retrait du Dossier d'Appel d'Offres et tous les frais y afférents ne sont en aucun cas remboursés.

Le dossier d'appel d'offres ne sera remis qu'au seul représentant dûment mandaté par le soumissionnaire souhaitant participer à cet avis d'appel d'offres.

Les candidats figurant dans la liste noire des entreprises du secteur de l'énergie et des mines ne peuvent pas retirer le présent dossier d'appel d'offres.

Le processus d'appel d'offres se fera en **une seule étape** avec remise simultanée de l'offre technique et l'offre financière.

Au titre du présent appel d'offres, les **offres techniques** sans aucune indication de prix et les **offres financières**, accompagnées des documents exigés dans le dossier d'appel d'offres, doivent être insérées dans les plis intérieurs scellés, séparés (1er pli : Offre Technique, 2^{ème} pli : Offre Financière) et placés dans un seul pli extérieur anonyme et scellé portant, exclusivement l'indication suivante :

SONATRACH - ACTIVITE AMONT
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION APPROVISIONNEMENTS ET TRANSPORT
BUREAU D'ORDRE AU NIVEAU DU POSTE DE GARDE PRINCIPALE
DE LA DIVISION PRODUCTION
8, CHEMIN DU RÉSERVOIR HYDRA 16035 - ALGER - ALGERIE

Et la mention ci-après :

APPEL D'OFFRES NATIONAL ET INTERNATIONAL OUVERT
(EN UNE ETAPE)
N° SH-DP-AT/031/14/M
FOURNITURE PIÈCES DE RECHANGE POUR SYSTÈME
D'ALIMENTATION SANS INTERRUPTION UPS MARQUE GUTOR
OFFRE TECHNIQUE / FINANCIÈRE
CONFIDENTIEL A NE PAS OUVRIR

Aucune marque permettant l'identification du soumissionnaire ne doit figurer sur l'enveloppe extérieure, sous peine de rejet.

sociale et l'adresse du soumissionnaire, de façon à permettre à la Structure Contractante de renvoyer l'offre cachetée non ouverte si elle a été déclarée « hors délais ».

Les soumissionnaires peuvent envoyer leurs offres par courrier postal ou les remettre, par porteur, à l'adresse suivante :

SONATRACH - ACTIVITE AMONT
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION APPROVISIONNEMENTS ET TRANSPORT
BUREAU D'ORDRE AU NIVEAU DU POSTE DE GARDE PRINCIPALE
DE LA DIVISION PRODUCTION
8, CHEMIN DU RÉSERVOIR HYDRA 16035 - ALGER - ALGER

La date limite du dépôt des offres est fixée à **soixante (60) (à 15h30)** à compter de la première publication, en format PDF, du présent avis au bulletin des avis d'appels d'offres des entreprises et administrations du secteur de l'énergie et des mines (BAOSEM).

Dans le cas où la date de clôture coïncide avec un jour férié ou un jour de repos légal, les plis seront déposés le jour ouvrable suivant.

Dans tous les cas, le cachet de réception du bureau d'ordre ou du bureau de réception des offres de la division production ou du bureau de réception des offres fera foi.

Toute soumission reçue après ce délai sera considérée comme nulle et non avenue.

La date limite de réception des demandes de clarifications est fixée à **dix (10) jours** avant la date de remise des offres indiquées ci-dessus.

La date limite de retrait du dossier d'appel d'offres est fixée à **(20) jours avant 15h00** avant la date de remise des offres indiquées ci-dessus.

Les offres techniques sont assorties, sous peine de rejet, d'une garantie d'offre obligatoire de :

- 3 000 ,00 Euros (Trois mille Euros) pour les soumissionnaires étrangers.
- 300 000 ,00 DA (Trois Cent Mille Dinars) pour les soumissionnaires de droit algérien.

Dont la durée de validité est égale à la durée de validité des offres assortie d'un délai supplémentaire de **cent vingt (120) jours**, à compter de la date limite de dépôt des offres assortie d'un délai supplémentaire de **trente (30) jours** endaires.

Les plis seront ouverts en présence du ou des représentants des soumissionnaires qui le souhaitent à la séance d'ouverture des offres qui aura lieu à l'adresse suivante :

SONATRACH - ACTIVITE AMONT
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION APPROVISIONNEMENTS ET TRANSPORT
SALLE D'OUVERTURE DES PLS - BUREAU L113
8, CHEMIN DU RÉSERVOIR HYDRA 16035 - ALGER - ALGERIE

La date et l'heure seront communiquées ultérieurement aux soumissionnaires ayant retiré le dossier d'appel d'offres pour assister, ou dépêcher leurs représentants dûment mandatés à la séance publique d'ouverture des plis techniques.

Les plis contenant les offres financières seront ouverts et examinés en présence des soumissionnaires qui souhaitent y assister, ou de leurs représentants dûment mandatés lors de la séance d'ouverture et d'examen des offres financières qui se déroulera à la date, à l'heure et à l'adresse mentionnées dans l'invitation. L'invitation sera adressée aux seuls soumissionnaires dont les offres techniques déclarées conformes aux exigences du Dossier d'Offres.

Les soumissionnaires resteront engagés par leurs offres pendant une durée de **cent vingt (120) jours**, assortie d'un délai supplémentaire de **30 trente jours**, à compter de la date limite.

Annexe N°04 : Demande d'imputation bancaire



Alger le, 29/04/2015

N° R.C : 16/00.00 1376. B.00 DU
15/08/2010

Division Production
Activité Amont
Direction Finances & Comptabilités
DPR/DFC/22/N° /2015

Compte Bancaire Mouvementé
002 00005 050500.562.012.08 Code
agence 005

30 AVR 2015

BENEFICIAIRE DE L'IMPORTATION

Division Production
Direction Finances & Comptabilité
Dép Financement & Trésorerie
B, Chemin du Réservoir Hydra Alger

DEMANDE D'IMPUTATION BANCAIRE

BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE
Agence Djenane El Malik
Hydra - Alger

Nous vous demandons de bien vouloir ouvrir un dossier de domiciliation, conformément au règlement n° 07-01 du 03/02/2007 relatif aux règles applicables aux opérations de commerce extérieur sur les biens et services.

Contrat n°: E14/DP-AT/050

Fournisseur: CPI France.

Objet : Fourniture de trente (30) pompes hydrauliques hermétiques à commande pneumatique – AWCS

Entrée en vigueur (Notification): 03/12/2014

Durée : 12 mois.

Date fin du contrat : 03/12/2015

Origine de la marchandise : FRANCE.

Imputation analytique : 217.874

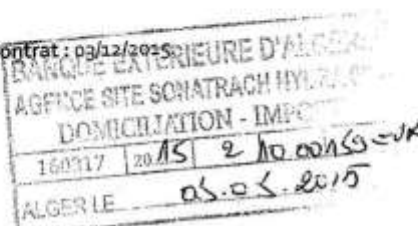
Région : DAT

COÛT DU CONTRAT TRANSFERABLE : 377 000.00 EUR

Ventilation

Cours : 105.9595

T - D	Nature	Montants Devises	C/V Dinars
84 13 81 00	FOURNITURE:	377 000.00	39 946 732,50
	TOTAL :	377 000.00	39 946 732,50



Le Chef de Département Financement
et Trésorerie

B. ATTELLAR

Le Chef de Service
Immobilisations

A. TAZEROUTI

Annexe N°05 : Avis d'aliment

البنية المتحدة الجزائرية للتأمينات
COMPAGNIE ALGERIENNE DES ASSURANCES
 Siège Social : 23, Rue des Frères Bouadou, BORDJ-ville, ALGER

avis d'aliment N° :

EXPEDITION DU :

CACHET SUCCURSALE OU AGENCE :

Garantie demandée (1) (suivant conditions de la Police)

ASSURÉ :

ADRESSE :

a / Accidents caractéristiques

b / Tous - risques

c / Emballage

d / Risques de guerre

N° du Vol :

Transporteur :

Voyage de :

Via :

	Taux EN %	CANTÉ - GORNES	MARCHANDISES ET NUMEROS	NOMBRE DE COLS	NATURE DES MARCHANDISES	NATURE DES EMBALLAGES	VALEURS ASSUREES (2)
DÉCOMPTÉ DE LA PRIME							
- PRIME NETTE :							
- TAXES :							
- PRIME TOTALE :							

(1) Payer la mention inutile

(2) Préciser la monnaie

(3) Eventuellement si l'assuré en demande l'assurance

CACHET ET SIGNATURE DE L'ASSURÉ :

REÇU LE :

Rak : AA08

Annexe N°06 : Lettre de prévision budgétaire

سوناطراك



SONATRACH

Exploration-Production

Division Production

Direction Appro. & Transport

DP/DAT /N° /2016

Messieurs les Directeurs :

- Opérations
- Finances et Comptabilité
- Moyens Généraux
- Gestion Personnel
- Informatique

Alger, le 14/07/2016

Objet: Prévisions Budgétaires 2017 et PMTE 2017-2021 (Volet Équipements).

Dans le cadre de la campagne budgétaire 2017 et PMTE 2017-2021, en matière d'équipements amortissables, nous vous demandons de bien vouloir nous faire parvenir, avant le 31/07/2016 et selon canevas ci-joint, vos prévisions budgétaires accompagnées d'un support informatique.

Il reste entendu que :

- Pour l'exercice 2017 :

Sont retenues les requêtes d'achats qui sont dans un stade avancé de processus d'acquisition et celles ayant fait l'objet de commandes/contrats signés dont les équipements seront livrés au plus tard le 31/12/2017.

Sont concernées aussi, les requêtes qui feront l'objet de consultation, et dont la livraison s'effectuera au plus tard le 31/12/2017.

- Pour les exercices 2018 jusqu'à 2021, les prévisions budgétaires retenues concerneront celles ventilées dans le PMT selon l'importance stratégique des équipements et leur impact sur la production, en tenant compte des délais d'acquisition (Appels d'offre, études juridiques, commissions des marchés, délais de fabrications et de livraisons)

Salutations.

M.TLEMSANI

Directeur Appro. & Transport P/I

Pour plus de détails, contacter le service Budget Poste : 32 45

Annexe N°07 : BAOSEM

26 Février 2017
Numéro
1360
Prix Public : 300 DA

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENERGIE

ALGERIE
SIDI BENEDJ
MOSTAGANEM

BAOSEM
DEPOT LEGAL: 1799-3981

www.lacableriealgerie.dz
cablerie@qisb.dz
+213 45 48 90 25 / +213 45 48 90 90

Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Énergie

ORAN : APPEL A COMMUNICATION AUX PROCHAINES JST DE SONATRACH



Les 11^{èmes} Journées Scientifiques & Techniques de Sonatrach
الأيام العلمية والتقنية الحادية عشر لسوناطراك
The 11th Scientific & Technical Days of Sonatrach

Sous le thème :

Innovation et Partenariat dans un contexte mondial de Transition Énergétique

du 19 au 22 Novembre 2017 au Centre de Conventions d'Oran

Un appel à communication vient d'être lancé par "Sonatrach" aux cadres, spécialistes et chercheurs en vue de prendre part aux 11^{èmes} Journées scientifiques et Techniques (JST), prévues en novembre prochain à Oran. Placées sous le thème "Innovation et partenariat, dans un contexte mondial de transition énergétique", ces journées, programmées du 19 au 22 novembre prochain au Centre des Conventions d'Oran, (CCO), porteront sur onze axes de réflexion couvrant les principales thèmes de réflexion et challenges à relever dans le secteur énergétique. Il s'agit, entre autres, des avancées technologiques dans les domaines de l'amont et de l'Aval, de la stratégie d'entreprise et de l'évolution des marchés énergétiques, du changement climatique, des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, des ressources non conventionnelles, de la ressource humaine, de la digitalisation et transformation numérique dans le secteur, des défis technologiques, de la recherche et développement (R/D), du management des risques etc.

"Les JST est un espace d'échange, d'envergure internationale, depuis son lancement en 1994, aux cadres de Sonatrach spécialistes et experts des différents domaines et aux chercheurs universitaires, de partager leurs connaissances et leur savoir-faire, débattre des actualités scientifiques et techniques liées aux activités du Groupe", ont rappelé les organisateurs. Dans l'appel à communication est souligné que "l'objectif des JST est de permettre aux cadres de Sonatrach ainsi qu'à la communauté scientifique nationale et internationale, de débattre des derniers développements et innovations face aux défis de la transition énergétique, de présenter les nouvelles technologies et savoir-faire et d'échanger des expériences et autour des opportunités de développement et de partenariat dans le secteur de l'énergie". Les meilleures communications seront publiées sur le thème, et publiées dans un numéro spécial JST11, à l'occasion du 54^{ème} anniversaire de Sonatrach, a-t-on ajouté. (APS)

CASH
ASSURANCES

Leader des risques
de pointe

SIEGE SOCIAL : 135, Boulevard des ...
Tél: +213 (0)21.27.47.16 à 202

Annexe N°08 : Le contrat



Activité Amont
Division Production

Contrat

N° E10 / DP-AT / xxx

ENTRE

SONATRACH, DIVISION PRODUCTION

ET

LA SOCIETE x

FOURNITURE

ACHATS ELECTRIQUES/MECANIQUES/CHIMIQUES

Annexe N°09 : Le SWIFT

Swift_021021433446LDE_ISS.txt
BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE D'INTERETS AU TAUX DE 12 PCT L AN
QUI COMMENCERONT A COURIR A PARTIR DU HUITIEME JOUR DE LA DATE
DE MISE EN JEU DE LA CONTRE-GARANTIE JUSQU AU JOUR DU PAIEMENT
EFFECTIF. CES INTERETS SERONT CAPITALISES S'ILS SONT DUS POUR
UNE ANNEE ENTIERE.

NOUS RENONCONS EXPRESSEMENT A NOUS PREVALOIR D'UNE QUELCONQUE
EXCEPTION TIREE DES TERMES DU CONTRAT LIANT CECA SA ET
SONATRACH DIVISION PRODUCTION POUR AUTANT QUE BANQUE EXTERIEURE
D'ALGERIE JUSTIFIE PAR SWIFT AUTHENTIFIEE QUE SONATRACH DIVISION
PRODUCTION A MIS EN JEU LA GARANTIE.

LES COMMISSIONS, FRATS ET TAXES DECOULANT DE LA PRESENTE
CONTRE-GARANTIE SERONT SUPPORTES PAR NOUS A COMPTER DE LA DATE
D'EMISSION DE LA GARANTIE EN FAVEUR DU BENEFICIAIRE JUSQU'A
L'EXTINCTION DE LA PRESENTE CONTRE-GARANTIE TELLE QUE DETERMINEE
CI-DESSOUS.

LA PRESENTE CONTRE-GARANTIE ENTRERA EN VIGUEUR A COMPTER DE LA
DATE D'EMISSION DE LA GARANTIE EN FAVEUR DU BENEFICIAIRE
SUS-CITE ET SERA AUTOMATICQUEMENT NULLE 1 MOIS APRES LA
JUSTIFICATION PAR LA SOCIETE GENERALE A BANQUE EXTERIEURE
D'ALGERIE DE L'ETABLISSEMENT DU PROCES VERBAL DE RECEPTION
DEFINITIVE DES FOURNITURES ET/OU PRESTATIONS DE SERVICE, OBJET
DU CONTRAT SUSVISE ET AU PLUS TARD LE 03 JANVIER 2015.

TOUT LITIGE NE DE L'EXECUTION DE LA PRESENTE CONTRE-GARANTIE
SERA SOUMIS A LA COMPETENCE DES TRIBUNAUX ALGERIENS ET A
L'APPLICATION DE LA LOI ALGERIENNE.

MERCI DE BIEN VOULOIR REMETTRE L'ACTE AU BENEFICIAIRE A VOTRE
AGENCE HYDRA SH 005, DJENANE EL MALIK, HYDRA ALGER, ALGERIE.

MERCI DE BIEN VOULOIR NOUS ADRESSER UNE COPIE DE L'ACTE EMIS
A SOCIETE GENERALE, GTPS/GTB/TRA/OPE/GAR, IMMEUBLE CRISTALLIA,
189, RUE D'AUBERVILLIERS, 75886 PARIS CEDEX
18, FRANCE.

REMERCIEMENTS ET SALUTATIONS

SOCIETE GENERALE PARIS
INTERNATIONAL GUARANTEES DEPT
CELINE LECOCQ
CELINE.A.LECOCQ(AT)SOCGEN.COM

:72: INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Annexe N°10 : L'application SGA



Annexe N°13 : Le questionnaire

Dans le cadre de notre projet de fin d'études qui se déroule au sein de la direction approvisionnements et transport/DP/SONATRACH, on a élaboré ce questionnaire adressé au personnel de la direction dans le but de détecter les imperfections du système d'approvisionnement.

Les réponses collectées permettront d'apporter quelques solutions qui permettront de palier à ces imperfections.

Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

1) Veuillez préciser ci-dessous :

- La catégorie socioprofessionnelle : Agent de maitrise Cadre
- L'ancienneté : Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Plus de 10 ans

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

- Oui
- Non

Si oui : est ce qu'il est clair et maîtrisé :

- Oui
- Non

3) Ce système répond-t-il aux exigences en matière de maîtrise de la fonction approvisionnement ?

- Oui
- Non

4) Sur une échelle de 1 à 5 a combien évaluez-vous ce système ?

- 1-Très mauvais
- 2-Mauvais
- 3-Moyen
- 4-Bon
- 5-Très bon

5) Sur une échelle de 1 à 5 Comment appréciez-vous la rapidité du processus d'approvisionnement ?

- 1-Très long
- 2-Long
- 3-Moyen
- 4-Rapide
- 5-Très rapide

6) Selon vous quelle est l'étape du processus qui prend le plus de temps ?

-

7) Est-ce que ce système nécessite des améliorations ?

- Oui
- Non

Si oui : Les quelles ?

-
-
-

8) Existe-t-il un plan de formation formalisé pour la fonction achat et approvisionnement ?

- Oui
- Non

Si oui : A quelle fréquence ?

- Élevé
- Moyenne
- Faible

9) Sur une échelle de 1 à 5 a combien évaluez-vous la qualité des formations qui vous sont dispensées ?

- 1-Très mauvaise
- 2-Mauvaise
- 3-Moyenne
- 4-Bonne
- 5-Très bonne

10) La structure d'achat utilise-t-elle un système d'information achats et approvisionnement ?

Oui

Non

11) À quelle fréquence les applications informatiques sont intégrés dans le processus d'approvisionnement :

Élevée

Moyenne

Faible

12) Sur une échelle de 1 à 5 a combien évaluez-vous la qualité d'écoute et de prise en compte de votre avis ?

1-Très mauvais

2-Mauvais

3-Moyen

4-Bon

5-Très bon

13) Quelle sont vos remarques positives et négatives qui vous amène à cette évaluation du système d'approvisionnement ?

—
.....
.....

Table des matières :

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Abstract

ملخص

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1: Cadre conceptuel de la logistique et de la fonction d'achat	5
Section 01 : Généralités sur la logistique	7
1.1 Historique de la logistique	7
1.2 Définition de la logistique	8
1.3 Les processus de la logistique	8
1.4 Les buts de la logistique	8
1.5 Les flux physique et d'information	9
1.5.1 La gestion des flux physique et d'information	9
1.5.1.1 La gestion des flux physique	9
1.5.1.2 La gestion des flux d'information	11
1.6 Les fonctions de la logistique	12
1.6.1 La logistique amont	13
1.6.1.1 Le développement	13
1.6.1.2 Les achats	13
1.6.1.3 L'approvisionnement	13
1.6.1.4 Le transport amont	14
1.6.1.5 Les buts de la logistique amont	14
1.6.2 La logistique aval	15

1.6.2.1	L'entreposage	15
1.6.2.2	La préparation de la commande	15
1.6.2.3	Le transport aval	15
Section 02 :	Présentation de la fonction d'achat	17
2.1	Définition de l'achat	17
2.2	Les stades de développement de la fonction achat	18
2.3	Les critères d'achats	21
2.3.1	Le prix	21
2.3.2	La qualité	21
2.3.3	Les délais de livraison	22
2.3.4	Le budget (condition financier)	22
2.4	Le rôle de la fonction d'achat	22
2.5	Organisation de la fonction d'achat	23
2.5.1	Les missions de la fonction d'achats	23
2.5.2	La fonction d'achats au sein de l'entreprise	24
2.6	Les enjeux de la fonction d'achat	27
2.7	La typologie des achats	27
2.7.1	Les achats stratégiques	27
2.7.2	Les achats non stratégiques	28
2.8	Les processus d'achats	28
2.8.1	Identification du besoin	28
2.8.2	Etablir un cahier des charges	28
2.8.3	Recherche des fournisseurs potentiels	28
2.8.4	Evaluation et analyse des propositions	28
2.8.5	Sélection et évaluation des fournisseurs	29
Chapitre 2:	Le système d'approvisionnement et les modes de passation des marchés du	
secteur public	31
Section 01 :	Généralité sur la fonction approvisionnement	33
1.1	Présentation de la fonction d'approvisionnement	33
1.1.1	Dichotomie entre achat et approvisionnement	33
1.1.2	Définition de la fonction approvisionnement	33
1.1.3	Caractéristiques de la fonction approvisionnement	34
1.1.4	Mission de la fonction d'approvisionnement	35

1.1.5	Objectif de la fonction approvisionnement	36
1.1.5.1	Objectif de quantité	36
1.1.5.2	Objectifs de coûts	36
1.1.5.3	Objectif de qualité	36
1.1.5.4	Objectif de délai	36
1.1.6	Importance de la fonction approvisionnement	36
1.2	Relation entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de l'entreprise	37
1.2.1	Fonction approvisionnement et fonction achat	37
1.2.2	Fonction approvisionnement et fonction production	37
1.2.3	Fonction approvisionnements et réception	37
1.3	Méthodes d'approvisionnement	38
1.3.1	La méthode reconstitue périodique	38
1.3.2	La méthode à point de commande	39
1.3.3	Méthode d'approvisionnement à date fixe et quantité fixe	39
1.3.4	Méthode d'approvisionnement à une date variable et quantité variable	39
1.4	Le processus de l'approvisionnement	40
1.4.1	Le calcul du besoin	40
1.4.2	La passation des commandes	40
1.4.3	Suivi des livraisons	40
1.4.4	La réception	41
1.4.5	Le contrôle quantitatif (le comptage)	41
1.4.6	Le paiement de la facture du fournisseur	42
Section 02 :	La gestion des stocks	44
2.1	Notions fondamentales du stock	44
2.1.1	Définition d'un stock	44
2.1.2	Nature des stocks	44
2.1.3	Type des stocks	45
2.1.4	Fonctions des stocks	45
2.1.5	Les avantages et les inconvénients des stocks	46
2.2	Les coûts induits par les stocks	47
2.2.1	Le coût de lancement d'une commande	47
2.2.2	Le coût de possession du stock	47
2.2.3	Le coût de rupture ou de pénurie	48
2.2.4	Le coût des invendus	48

2.3	La gestion des stocks	48
2.3.1	Définition de la gestion des stocks	48
2.3.2	La nécessité d'une saine gestion des stocks	49
2.3.3	Répartition des articles suivant la méthode ABC	49
Section 03 : Les modes de passation des marchés publics		51
3.1	Les marchés publics	51
3.1.1	Définition et champ d'application	51
3.1.2	Les principes fondamentaux de l'achat public	52
3.1.2.1	Transparence dans le choix du maître d'ouvrage	52
3.1.2.2	L'égalité d'accès à la commande publique	53
3.1.2.3	L'efficacité de la dépense	53
3.1.3	Les cahiers des charges	54
3.2	Les modes de passation des marchés publics	54
3.2.1	L'appel d'offres	54
3.2.1.1	Les formes d'appel d'offre	54
3.2.1.2	Contenu du dossier d'Appel d'Offres	55
3.2.2	Le gré à gré	56
3.2.2.1	Formes du Gré à Gré	56
3.2.2.2	Condition de recours au Gré à Gré	57
Chapitre 3 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH-DP-DAT		59
Section 01 : L'organisation SONATRACH		61
1.1	Historique de la SONATRACH	61
1.2	Organisation de la SONATRACH	62
1.2.1	Organigramme	62
1.2.2	Le rapport annuel de l'organisation SONATRACH (2015)	66
1.3	Stratégie de SONATRACH	68
Section 02 : Présentation de la Division Production (DP)		71
2.1	Organisation de la Division Production (DP)	71
2.2	Missions essentielles de la division production (DP)	72
Section 03 : Présentation de la Direction Approvisionnement et Transport (DAT)		74
3.1	Le Département Ordonnancement et Commerce Extérieur	76
3.1.1	Les services ordonnancement et budget qui comprennent	76
3.1.2	Les services du commerce extérieur	78

3.2 Le Département Codification et Gestion des Stocks	80
3.2.1 Service codification et documentations	80
3.2.2 Service audits et procédures	83
3.2.3 Service gestion des équipements	84
3.2.4 Service gestion des stocks	85
3.3 Le Département Achat	85
3.4 Le Département Logistique	86
3.5 Le Département Matériels Tubulaires	86
3.5.1 Le service technique et codification	86
3.5.2 Le service achats	87
3.5.3 Le service gestion des stocks	87
Chapitre 4: Evaluation du système d'approvisionnement dans l'entreprise	
SONATRACH-DP-DAT	89
Section 01 : Le système d'approvisionnement au sein de SONATRACH-DP-DAT	91
1.1 Principales étapes d'approvisionnement	91
1.1.1 Expression du besoin	91
1.1.2 Exploitation de la requête	92
1.1.3 L'élaboration du cahier des charges et le lancement de l'appel d'offres	92
1.1.4 COP et évaluation technique et commerciale des offres	93
1.1.4.1 Convocation à la commission d'ouverture des plis	93
1.1.4.2 Ouverture des plis et évaluation de l'offre technique	93
1.1.4.3 Evaluation de l'offre commerciale	93
1.1.5 Domiciliation bancaire	94
1.1.6 Expédition et mise en place de la caution bancaire	94
1.1.7 Dossier Assurances	95
1.1.8 Expédition de la marchandise	95
1.1.8.1 Les incoterms	95
1.1.9 Procédure de paiement	96
1.1.9.1 Le paiement par remise documentaire est effectué selon les étapes suivantes	96
1.1.9.2 Cas de paiement par crédit documentaire	97
1.1.10 Dédouanement	97
1.1.11 Liquidation du dossier	98

Section 02 : La méthodologie de recherche et le déroulement de l'enquête	103
2.1 Méthodologie de recherche	103
2.1.1 Les méthodes de collecte des données	103
2.2 Le déroulement de l'enquête	105
2.2.1 Analyse du questionnaire	105
2.2.2 Etude de cas : « Acquisition du matériel Nez de torche »	115
Conclusion générale	120
 Bibliographie	
Annexes	