

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE D'ORAN

**La Faculté des Sciences Economie, Sciences de Gestion
Et Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin d'Etude pour l'obtention
d'un Diplôme Post Graduation spécialisé en Management
Industriel des Approvisionnements, Production,
Logistique et Transport
«Troisième Promotion »**

**Thème : L'optimisation des Approvisionnements au niveau de
l'Entreprise Navale Ouest « ENO »**

Présente par :

Melle Rachida KHIATI

Encadré par :

MME. Ouahiba AIT HABOUCHE

Membres du jury :

Année universitaire : 2007/2008

DEDICACE

Je dédié ce travail à mes très chers parents, à mon frère unique, à mes sœurs, à ma famille pour leurs soutien moral et à tous mes amis et collègues qui n'ont pas cessé de m'encourager durant toute la période de mes études.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus vifs remerciements à mon encadreur pour son aide, son soutien éclairé et conseil.

Ma gratitude et mes remerciements vont aussi à tous mes professeurs, à mes collègues de travail et en particulier à mes chefs qui m'ont aidé par leurs apports, leurs contributions concrètes au déploiement et au développement de mes recherches.

De mêmes, mes remerciements particuliers vont aux dirigeants de l'Entreprise Navale Ouest qui offre aux chercheurs un magnifique site d'expérimentation.

Un remerciement particulier à la non voyante Mademoiselle ZIANI El Houaria qui m'a prêté son regard et pour avoir été le cerveau éclairé de mes intuitions de recherches.

SOMMAIRE

	Pages
Introduction générale	3
CHAPITRE 1 : La fonction Approvisionnement	5
 dans l'Entreprise Publique Industrielle	
1.1. Eléments de définition de la fonction Approvisionnement	6
a. La notion du «Management des Approvisionnements »	6
b. Le processus « Approvisionnement » et Les intervenants	7
c. Les types d'achats	10
2.2. Les déterminants de l'Approvisionnement	10
a. Le rôle de la fonction « Approvisionnement »	10
b. La circulation de l'information	15
c. Les entraves liées aux « Approvisionnements »	18
d. Les coûts d'Approvisionnement	21
CHAPITRE 2 : Les conditions réglementaires	25
 d'Approvisionnement d'une Entreprise	
 Publique en Algérie	
2.1. La réglementation des marchés Publics	26
a. La loi de référence (le décret présidentiel N° 02-250 du 24 juillet 2002 modifié et complété par le décret présidentiel N° 03-301 du 11 septembre 2003 portant sur la réglementation des marchés publics).	26

2.2. Les Approvisionnements dans le cadre des Marchés Publics	32
a. Définition et classification des marchés	32
b. Les modes de passation des Marchés Publics et soumission	32
• Les étapes de passation d'un Marché Public	37
• Les seuils du marché	38
• La procédure de contrôle des marchés publics	38
• L'évaluation des candidats	39
c. L'analyse du Décret	39
CHAPITRE 3 :L'évaluation de la fonction Approvisionnement :	40
Une référence à un cas pratique d'une	
Entreprise Publique	
3.1. Les méthodes d'évaluation de la fonction Approvisionnement :	41
Les instruments théoriques	
a. Les tableaux de bord et les ratios	41
b. La méthode interrogative	49
c. La méthode Cause à Effet	50
d. La méthode multicritère	52
e. La méthode Japonaise de l'amélioration continue (les "N" 0)	53
f. Récapitulatif de différentes méthodes d'analyse	54
3.2.L'étude de cas	55
a. Présentation du cadre de référence « l'Entreprise Navale Ouest»	55
b. L'évaluation et analyse des résultats	60

Conclusion générale

Bibliographie

Lexique

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

La stratégie globale de l'Entreprise Industrielle Publique consiste en l'amélioration continue et la performance à tous les niveaux hiérarchiques. La fonction « Approvisionnement » est devenue par le temps un élément essentiel de cette stratégie, du fait qu'elle joue un rôle croissant au sein de l'Entreprise Industrielle Publique, et elle doit prendre en compte l'incompatibilité des multiples critères à savoir : Le prix, la qualité et le délai et les conditions d'achats et les conditions de vente.

Ce service doit procéder d'une vision globale des besoins et des objectifs globaux de l'Entreprise et doit maîtriser l'ensemble des démarches relatives aux « Approvisionnements » conformément à la procédure interne de l'entreprise et à la réglementation en vigueur.

En conséquence, le but recherché à travers ce travail est de répondre à la question suivante de savoir:

« Comment peut-on optimiser les Approvisionnements au sein d'une Entreprise Industrielle Publique? »

L'optimisation de la politique « d'Approvisionnement » devient par le temps la recherche de la qualité du produit et/ou service, la réduction des coûts d'acquisition et/ou prestation pour la rationalisation des dépenses et la synchronisation des délais « d'Approvisionnements » au planning de production. Cette politique est régie par des règles et procédures qui doivent être maîtrisées et appliquées.

Nous nous sommes basés sur un questionnaire pour mener notre étude de cas qui a été enrichie et développée selon l'organisation et le fonctionnement pratique existant au niveau d'une Entreprise Publique Ouest située à ORAN.

Pour répondre à cet objectif « l'optimisation de la fonction Approvisionnement », nous avons organisé notre mémoire en 03 chapitres suivants :

Un 1^{er} chapitre : Où nous présentons les notions essentielles liées à la fonction « Approvisionnement » en mettant l'accent sur la différence qui existe entre les deux (02) concepts « Approvisionnement » et « Achat », aussi nous présentons le processus « d'Approvisionnement », les types d'achat, les différents intervenants dans l'Entreprise Publique Industrielle X ; Le rôle de la fonction « Approvisionnement », La circulation de l'information, le coût d'Approvisionnement et la définition des entraves liées aux « Approvisionnements » qu'ils y a lieu de prendre en considération et qui seront développées dans l'étude de cas.

Un second chapitre : Où nous traitons les conditions réglementaires d'Approvisionnements d'une Entreprise Publique Industrielle entretenant la fonction « Approvisionnement » notamment la gestion des marchés publics en se référant au Décret Présidentiel N° 02-250 du 24 juillet 2002 modifié et complété par le Décret Présidentiel N° 03-301 du 11 septembre 2003 et par le nouveau décret adopté le 18/04/2007 par le conseil du gouvernement en précisant les différentes étapes de ce processus de passation des marchés publics.

Un troisième et dernier chapitre : Où nous présentons l'étude de cas et son analyse après avoir passé en revue les méthodes d'évaluation généralement utilisées de la fonction « Approvisionnement ».

Notre objectif consiste à apprécier et à évaluer la fonction « Approvisionnement » et à proposer des solutions pour les insuffisances constatées.

« Bien savoir acheter est souvent aussi important que savoir bien vendre »

1916, H.FAYOL

CHAPITRE 1 :

LA FONCTION

« APPROVISIONNEMENT »

DANS L'ENTREPRISE

PUBLIQUE INDUSTRIELLE

1.1. Éléments de définition de la fonction Approvisionnement

a. La notion « Management des Approvisionnements » :

Avant de définir le concept management des « Approvisionnements », il faut définir l'activité « Approvisionnement » : c'est une activité en amont de l'Entreprise Publique Industrielle, qui a pour mission la satisfaction des besoins pour la production et des services utilisateurs de l'entreprise en biens et/ou services. Donc, la responsabilité du service « Approvisionnement » est lourde et pleine de risques. Il faut que ce service réponde à la fameuse question : « Acheter au moindre

coût avec quantité, qualité et délais voulus », et pour cela, il faut que ce service dispose de moyens humains (qualifiés) et matériels lui permettant d'améliorer ses obligations.

Notons que les Achats étrangers et locaux des services et matériaux destinés à la production représentent une partie majeure de cette fonction « Approvisionnement ».

On distingue globalement :

- L'achat de matières premières, pièces, matériels, produits ;
- L'achat de services : Assurance, transport ;
- L'achat de prestations de service : diagnostic, réparation, études, travaux et/ou fourniture.

Ainsi, le Management des Approvisionnements est la gestion, la direction et le pilotage des différents besoins de l'entreprise donc, la fonction « Approvisionnement » comprend l'acte d'Achat des biens et/ou services et la gestion du cycle de la commande, comme l'illustre le schéma suivant :

Achats de biens et/ou services disponibles sur le marché national ou international

Missions du service

Approvisionnement

Gestion du cycle de la commande jusqu'à la réception définitive du produit et/ou service

b. Le processus « Approvisionnement » et Les intervenants :

b.1. Le processus « Approvisionnement » :

« Tout fait matériel ou psychologique résultat d'un enchaînement causal et tend à engendrer des effets qui deviendront causes à leurs tour. Cherchez le plus souvent possible à remonter des effets aux causes et à pronostiquer les nouveaux effets »

Ouvrage : Paul-Clément Jajot, « comment acquérir la maîtrise de soi », Dangles
« Savoir pour réussir », Ste Jean de Braye (France), 1994, P.86 .

Les étapes citées ci-dessous résument le cycle du management des
« Approvisionnements » :

Temps	Etape
T1	La définition précise du besoin
T2	La prospection ou la consultation, ou l'Appel à la concurrence selon la réglementation en vigueur
T3	L'évaluation et la sélection et la négociation avec le ou les fournisseurs
T4	La Contractualisation
T5	Le suivi des dossiers d'achat
T6	La réception (provisoire et définitive) du matériel et/ou service
T7	Les réclamations éventuelles auprès des fournisseurs
T8	Le règlement des factures fournisseurs

1- La définition précise du besoin :

La demande de réalisation est émise par le service utilisateur ou ordonnancement ou service gestion des stocks, elle est transmise au service « Approvisionnement » sous forme d'une demande d'achat,

demande de relance stocks ou sous forme d'un cahier des charges techniques.

1- La demande d'achat et la demande de relance stocks comporte les indicateurs suivant pour chaque article qui sont indispensables :

- Quantités, poids, référence, type, N° de série etc....
- La destination (projet, services de l'entreprise ou relance stocks)
- Cachet de la non disponibilité des pièces demandées au magasin.

2- Le cahier des charges techniques Comporte :

- La description technique détaillée du matériel et/ou service demandé en quantité et qualité ;
- Schémas, plans.

2- La prospection ou la consultation, ou l'Appel à la concurrence :

Le choix du mode de passation selon la réglementation en vigueur et la procédure interne ou la prospection sur le Marché National pour les petites pièces courantes.

3- L'évaluation, la sélection et la négociation :

L'évaluation technique et financière des offres, la sélection et la négociation avec le (s) fournisseur (s) retenu (s) fournisseur selon la réglementation en vigueur et la procédure interne de l'entreprise.

L'évaluation des dossiers d'achat est assurée par des commissions désignées.

4- La contractualisation selon la réglementation en vigueur :

La notification du contrat au fournisseur retenue.

5- Le suivi des dossiers d'achat:

- La surveillance des délais de livraison et/ou de réalisation ;
- L'enlèvement du matériel,
- Le suivi de la réalisation des prestations sur site de l'entreprise ;
- Le contrôle des factures et des documents d'expéditions ;

6- La réception (provisoire et définitive) du matériel et/ou service :

La réception quantitative et qualitative des matériels et/ou services, provisoire et définitive qui est assurée par des commissions de réception désignées ;

La réception provisoire s'effectuera après la réception quantitative et qualitative des matériels et/ou services tandis que la réception définitive s'effectuera avant l'expiration des délais de garantie technique.

7- Les réclamations éventuelles auprès des fournisseurs :

Le traitement des réclamations éventuelles s'effectuera après la réception par le service « Approvisionnement » des résultats de la réception provisoire et de la réception définitive.

8- Le règlement des factures fournisseurs :

Le règlement des factures fournisseurs, la mainlevée des cautions de garantie et la restitution des retenues de garantie sont assurés par le Service Finance après levées de toutes les réserves.

b.2. Les intervenants dans le cycle du processus « Approvisionnement » :

Les « Approvisionnements » ont une relation aux niveaux interne et externe avec plusieurs interlocuteurs :

1-Au niveau interne :

- La direction hiérarchique de l'entreprise ;
- L'utilisateur ou le demandeur (service production, service entretien etc.) ;
- Le service gestion des stocks ;
- Le service finance ;
- Le service technique ;
- Le service informatique ;
- Le service vente.

Notons ici que les relations au niveau interne avec les différents interlocuteurs se diffèrent selon l'organisation interne de l'entreprise.

2-Au niveau externe :

- Les fournisseurs nationaux et internationaux (potentiels ou traditionnels) ;
- Les assurances ;
- Les agences de transport ;
- La douane

c. Les types d'achats:

L'activité industrielle nécessite une importance particulière en terme des opérations complexes qui les spécifient, ou le manager des

« Approvisionnements » s'occupe de l'Achats de matériels et/ou services nécessaires pour la production et pour la gestion opérationnelle des flux d'informations et des flux physiques au niveau National et International :

1. Achat de matières premières, composants, équipements, pièces de rechange, outillages, produits, etc.....
Généralement, les achats de matériels sont souvent liés à des services comme, l'assurance (pour les achats à l'étranger), le transport, l'assistance technique et le service après vente.
2. Achats de Services :
Prestations de services, assistance technique, diagnostic et/ou réparation d'un équipement, réalisation d'un réseau informatique, formation etc.
3. Achats de fourniture et/ou prestations de services comme les « contrats de fournitures et prestations de services ».

Pour la réalisation des services, il faut que les moyens humains, matériels et financiers du prestataire de service soient disponibles tout en respectant les délais de réalisation car ces derniers jouent un rôle primordial.

2.2. Les déterminants de l'Approvisionnement :

a. Le rôle de la fonction « Approvisionnement » :

Le rôle de la fonction « Approvisionnement » se décompose en deux (02) parties : stratégique et opérationnel.

a.1. Le rôle stratégique :

La fonction « Approvisionnement » est le premier support pour la production, elle doit assurer la disponibilité des produits et/ou services demandés par les utilisateurs à moindres coûts avec qualité, quantité et délai voulus notamment pour les matériels et équipements de grande importance.

On conclut que son rôle stratégique est la participation à l'amélioration continue du système de production de l'entreprise à travers la qualité des produits requis tout en respectant le planning de production.

L'acheteur doit toujours poser la question Comment ?

Comment peut-il satisfaire le besoin au meilleur rapport : Prix, Qualité, Délai ?

Comment peut-il réduire les coûts, les délais et zéro défaut pour la qualité ?

Les achats ont un taux de participation important au niveau financier par la réduction des coûts « d'Approvisionnements ».

En outre, le service Approvisionnement véhicule l'image de l'entreprise dans les négociations avec les fournisseurs.

Le tableau et le schéma ci-dessous illustre la relation de la stratégie des Approvisionnement avec les différentes stratégies de l'entreprise.

La relation de la Stratégie des « Approvisionnements » avec toutes les Stratégies de l'Entreprise

Stratégies Relation	Stratégie de Production	Stratégie Financière	Stratégie de Recherche et Développement	Stratégie Sociale	Stratégie Commerciale
Stratégie d'Approvisionnement	<p>L'amélioration du système de production: en amont en ciblant avec précision le besoin</p> <p>et en aval en ciblant les capacités des fournisseurs et prestataires de service</p>	<p>Réduction du coût d'achats pour réduire le prix de revient des produits,</p> <p>Réduction des capitaux investis dans le stock par l'optimisation des dépenses</p>	<p>Organisation des programmes de formation continue pour le personnel des approvisionnements pour le développement professionnel des qualités humains des exécutants,</p> <p>Visite sur site des locaux des fournisseurs et prestataires de service pour s'assurer de leur capacité,</p> <p>L'utilisation des logiciels pour : les prévisions, le suivi des commandes, le calcul des ratios, la recherche des fournisseurs et prestataires de services potentiels aptes à satisfaire les besoins de l'entreprise</p>	<p>L'amélioration du niveau de vie du personnel,</p> <p>Mettre à la disposition du service Approvisionnement un effectif productif (qualifié),</p> <p>Aide et avantage sociaux</p>	<p>La meilleure satisfaction des besoins du client final</p>

La croissance et l'amélioration continue de la stratégie globale de l'Entreprise

**ST
R**

DE

EG

LE

EP

:

-Schéma synoptique-

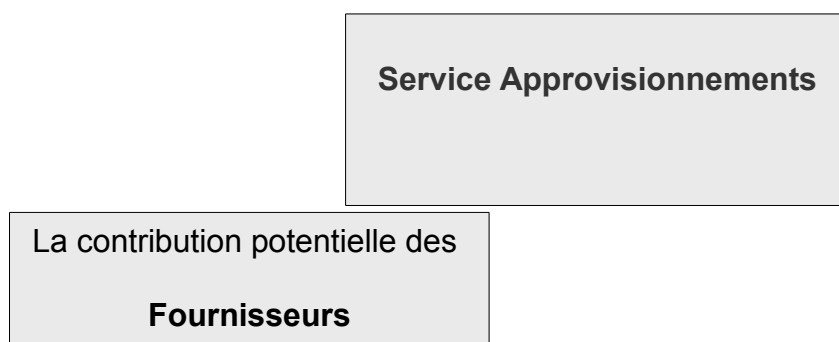
a.2. Le rôle Opérationnel :

On peut résumer le rôle opérationnel des « Approvisionnements » en plusieurs étapes :

- Sélectionner les besoins de priorité pour les satisfaire en premier lieu ;
- Chercher les besoins qui représente un taux de satisfaction faible et déterminer les causes en amont et en aval, et pour cela, le service « Approvisionnement » doit disposer de :
 - Personnel qualifié ;
 - ▶ Spécification d'achat précise et détaillée (jointe à la demande d'achat) ou cahier des charges techniques détaillé, précise, complète, quantifiable et schématisé selon la spécifié du produit du produit ;
 - ▶ Supports d'aide pour la recherche des fournisseurs potentiels et des logiciels informatisés ;
 - ▶ Résultats du contrôle d'entrée du produit et/ou service ;
 - ▶ Situations périodiques définissant l'état du matériel avant l'expiration des délais de garantie technique ;
 - ▶ Résultats du contrôle définitif du produit et/ou service.

- Coordonner avec tous les services de l'entreprise pour atteindre l'objectif souhaité et trouver le point d'équilibre entre les intérêts.
- Faire circuler l'information qui est le capital majeur de l'entreprise.
- Gestion des potentiels fournisseurs : Le principe de croissance est étroitement lié à celui du potentiel, la gestion de ce potentiel repose sur la parfaite connaissance des marchés fournisseurs, nécessaire aussi pour l'ajustement de la politique de vente et aussi pour assurer la veille technologique.
- Limiter l'incertitude par la mise en œuvre d'actions préventives.
- Suivi du dérivé des prix d'achat réels (Tableaux statistiques prévisionnels)

En conclusion, Le défi majeur de la fonction « Approvisionnement » est de trouver des fournisseurs ayant l'aptitude de répondre aux exigences croissants de ses clients, comme le schéma ci-dessous l'illustre :



b. La circulation de l'information :

L'information devient une source vitale, préventive et réactive pour l'entreprise vu le développement technologique successif notamment les logiciels d'aides informatiques.

La circulation des informations d'ordre technique, financier, commerciale ou administrative doivent être gérées, informatisées organisées et partagées.

Pour assurer le traitement et la circulation des informations, les gestionnaires de l'entreprise doivent disposer de :

- Réseau informatique interne pour la circulation des informations entre les services de l'entreprise ;
- Réseau informatique externe « Internet : pour la rapidité de la communication avec les fournisseurs, pour la recherche des fournisseurs potentiels et pour la recherche technologique.

Pour le gestion des différents opération, l'analyse et la prise de décision liées à l'activité « Approvisionnement », des logiciels et des bases de données doivent être mises en place comme :

Le fichier fournisseur ;

Base de données produit-prix ;

Suivi des réalisations par projet ;

Suivi du processus de Passation des Marchés Publics, etc..

Tous les documents utilisés doivent être actualisés périodiquement.

Le schéma suivant illustre la circulation des flux d'information internes et externes.

**LES SERVICES DE LA
DOUANE**

FLUX D'INFORMATIONS EXTERNES

T FINAL

c. Les entraves liées aux « Approvisionnements » :

La recherche des niveaux d'optimisation des « Approvisionnements » débutera par l'évaluation des entraves qui sont générées par un ensemble de contraintes internes, externes et imprévues, comme le résume le tableau ci-dessous :

1-Les entraves internes :

Contraintes internes	Effet engendré	Actions préventives
<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges peu exploitable ; • Technologie non maîtrisé ; • Absence de communication interne pour la validation du cahier des charges ; • Les retours d'expérience ne sont toujours pas exploités ; • La non maîtrise des données techniques. 	II Défaillance du produit	<ul style="list-style-type: none"> *Faire des prévisions exactes pour diminuer l'incertitude ; *Collaborer avec tous les interlocuteurs ; *Etre en veille technologique ; *Utiliser des outils d'analyse efficaces et d'évaluation à tous les niveaux.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manque des garanties financières 	II Défaillance du fournisseur	Exiger des garanties financières pour tous types de matériels qui nécessitent une mise en service
<ul style="list-style-type: none"> • Manque les moyens de mesure et contrôle d'entrée des matériels ; • Difficultés de contrôle de la qualité du service ; • Lourdeur administrative. 	II Défaillance Interne	<ul style="list-style-type: none"> *S'assurer par la réception préalable en usine du fournisseur ; *Utiliser des moyens de communications informatisés.

2- Les Entraves externes :

Contraintes externes	Effet engendré	Actions préventives
<ul style="list-style-type: none"> Appel d'offre infructueux : <p>La réglementation des Marchés Publics en vigueur ne prend pas en considération l'acquisition de certains produits <u>typiquement spécifiques</u> qui nécessite une procédure plus souple.</p>	<p>II Retard dans les réalisations (des Marchés)</p>	<p>Des études statistiques doivent être réalisées pour évaluer le champ d'application de la réglementation des Marchés Publics</p>
<ul style="list-style-type: none"> L'indisponibilité du matériel sur le marché fournisseurs 	<p>II Rupture d'Approvisionnement</p>	<p>Suivre l'évolution technologique</p>
<ul style="list-style-type: none"> La maîtrise de la technologie par un nombre réduit des fournisseurs 	<p>II Pérennité de l'activité</p>	
Contraintes externes	Effet engendré	Actions préventives

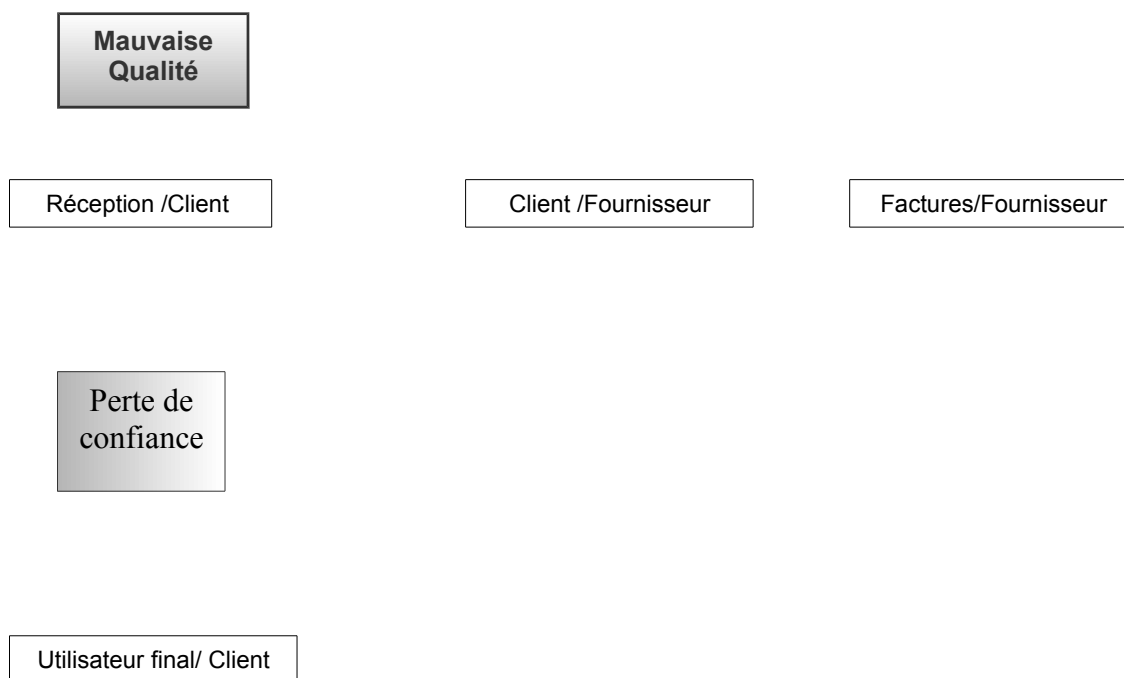
<ul style="list-style-type: none"> • <u>La non réactivité des fournisseurs tels que</u> : Le non respect des délais de livraison ou réalisation ; Le non respect de la qualité demandée et tous les clauses contractuelles. 	<p>II Défaillance du fournisseur</p>	<p>*L'évaluation des aptitudes des fournisseurs traditionnels ; *Etude des capacités des fournisseurs potentiels en consultant les Kompas, les Europages, l'Internet, les visites des foires nationales et interationales. Notons que la sélection des fournisseurs dépend des procédures mises en place.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Le fournisseur fixe un délai court pour avoir la commande ou par ignorance des délais réels de livraisons et/ou réalisations 	<p>II Retard dans la production</p>	<p>Les pénalités de retard seront appliquées.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions de paiement imposées par les procédures internes 	<p>II Réalisations coûteuses</p>	<p>La plupart des fournisseurs important et notamment les fabricants n'acceptent pas le mode de paiement « Virement Bancaire », le service Approvisionnement est dans l'obligation de réaliser des achats auprès des revendeurs avec une augmentation de 5 à 20% du prix du matériel.</p>

3- Les entraves imprévues :

- Cas des forces majeures comme les guerres, les catastrophes naturelles, etc....
- La hausse des taux de change qui peut entraîner une perte pour le service « Approvisionnement ».

Exemple d'une entrave externe:

Si on suit l'évolution d'achat d'un matériel et que celui-ci est d'une **mauvaise qualité** après l'utilisation finale, cette dernière peut entraîner une perte de confiance envers le fournisseur et perte de confiance de l'utilisateur final, et par conséquent une baisse des ventes « fournisseur » et baisse des ventes « client » comme le schéma suivant l'illustre.



b. Les coûts « d'Approvisionnement » :

Les coûts d'approvisionnement comprenant :

- Le coût d'Approvisionnement des marchandises
- Le coût d'Approvisionnement des services

1- Le coût d'approvisionnement des marchandises :

Les achats « d'Approvisionnement » de marchandises dans une Entreprise Industrielle constituent des « entrées en stocks », donc les entrées sont valorisées au coût d'Approvisionnement qui comprend :



a. Le prix d'achat :

- Pour les achats étrangers : Le prix d'achat est le prix total en hors taxes de la marchandise mentionné sur la facture commerciale.
 - Pour les achats locaux: Le prix d'achat est le prix total en toute taxes de la marchandise qui figure sur la facture commerciale.
- La TVA de 17% et les droits de douanes de 5% à 30% sont évalués par nature de produit.

b. Les frais accessoires d'achat comprennent :

- Pour les achats Internationaux : Les frais de transport (fret) maritime ou les frais de transport aérien qui comprennent aussi les frais de gardiennage et magasinage ;
- Pour les achats Nationaux, les frais de transport sont généralement
à la charge du fournisseur
- Les frais d'assurance ;
- Les frais portuaires (gardiennage et magasinage au port de débarquement.) ;
- Les frais bancaires ;
- Les frais de communications (téléphone et fax) : Sont proportionnel au nombre de commandes, donc on peut évaluer les frais de communications d'une commande de l'année x en appliquant la formule suivante :

$$\frac{\sum \text{Des frais de communications de l'année x}}{\sum \text{Des commandes traitées de l'année x}}$$

Le schéma synoptique suivant illustre les composants du coût d'Approvisionnement des marchandises.

Le coût d'Approvisionnement des services comprend :

Le prix d'achat de services + les frais accessoires d'achat afférent

a. Le prix d'achat :

- Pour les achats étrangers : Le prix d'achat est le prix total en hors taxes du service mentionné sur la facture commerciale.
- Pour les achats locaux: Le prix d'achat est le prix total en toute taxes du service qui figure sur la facture commerciale.

Les prestations de services sont dispensées du paiement de la TVA et des droits de douanes.

b. Les frais accessoires d'achat comprennent :

Les frais de : restauration, hôtel, transport étrangers et local

CHAPITRE 2 :

LES CONDITIONS REGLEMENTAIRES D'APPROVISIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE EN ALGERIE

2.1. La réglementation des Marchés Publics en Algérie:

La réglementation des Marchés Publics en Algérie définit les règles et les procédures à mettre en œuvre pour leurs passations et exécution, ces règles doivent être appliquées notamment pour les opérations importantes, et comprend :

- ➔ Des dispositions préliminaires ;
- ➔ Des marchés et des partenaires cocontractants ;
- ➔ Les procédures de sélection du cocontractant ;
- ➔ Des dispositions contractuelles ;
- ➔ Le contrôle des Marchés Publics ;
- ➔ Des dispositions diverses.

La recherche de l'optimisation de la fonction « Approvisionnement » est relativement liée à la maîtrise de ces règles fondamentales.

a. La loi de référence :

**LE DECRET PRESIDENTIEL N° 02-250 DU 24 JUILLET 2002 MODIFIE
COMPLETE PAR LE DECRET PRESIDENTIEL N° 03-301 DU 11
SEPTEMBRE 2003 PORTANT SUR LA REGLEMENTATION DES
MARCHES PUBLICS.**

Les objectifs du Décret des Marchés Publics sont résumés comme suit :

- La description des procédures d'achat et conditions de mise en œuvre de celles-ci notamment des seuils ;
- S'assurer de la rationalité des dépenses publics ;
- La description des documents exigés par le service co-contractant (fournisseur) et par le service contractant (service Approvisionnement) ;

- Créer la concurrence en exigeant des critères de sélection des candidats (fournisseurs) permettant de garantir une égalité et une transparence au choix du fournisseur ;
- Définir les responsabilités respectives de chaque intervenant dans le processus ;
- Exiger des garanties d'exécution des marchés publics pour couvrir le coût de la non qualité.

Donc, le Décret des Marchés Publics représente un guide méthodologique, juridique et économique à la fonction « Approvisionnement ».

b. Les documents exigés:

- Le cahier des charges : Est considéré comme le documents de base qui précise les conditions commerciales et techniques de passation et d'exécution des marchés publics, ainsi que les critères de choix du cocontractant qui doivent être obligatoirement mentionné.

Le schéma ci-dessous représente un exemple des éléments composant un cahier des portant fourniture et prestations de service.

Le cahier des charges ne sera présenté aux soumissionnaires qu'après visa de la commission des marchés compétente ou après levée des réserves éventuelles.

2-

**CONTENU D'UN
CAHIER DES
CHARGES
PORTANT
FOURNITURES
ET
PRESTATIONS
DE
SERVICES**

... Cahier des charges portant fournitures et prestations de services -

... d'offre et
... Cahier des

Les
Prescriptions
Administratives
et Financières

... vis d'appel d'offre (ouvert ou

Fixe les dro

- 3- Le marché : est le document contractuel qui sera notifié au fournisseur retenu et comprend les mentions principales et les mentions complémentaires qui sont détaillées sur le tableau suivant. :

Mentions principales	Détails
-----------------------------	----------------

L'identification précise des parties contractants ;	Client Et Fournisseur ou prestataire de service
L'identité et la qualité des personnes dûment habilitées à signé le marché ;	Directeur Général ou directeur Commercial ou Directeur Technico-commercial, etc.
La législation et réglementation en vigueur ;	Conformément au décret présidentiel N° 02-250 du 24 juillet 2002 modifié complété par le décret présidentiel N° 03-301 du 11 septembre 2003 portant sur la réglementation des marchés publics
L'objet du marché décrit et défini avec précision ;	Nom et type du produit ou prestation et autres références techniques
Le montant décomposé et réparti en devises et en devises algérien selon le cas ;	Montant en devise quand il s'agit d'un achat à l'étranger Montant en DA/TTC quand il s'agit d'un achat local
Les conditions de règlement ;	Virement bancaire, remise documentaire ou lettre de crédit pour les achats à l'étranger et Virement bancaire ou chèque pour les achats locaux
Le délai d'exécution ;	Délais de livraison quand il s'agit d'un produit et délai de réalisation quand il s'agit d'une prestation
La banque domiciliaire ;	La domiciliation bancaire du client et la domiciliation bancaire de l'acheteur
Les conditions de résiliation ;	Dans les cas exceptionnels

La date et le lieu de signature.	
Mentions complémentaires	Détails
Le mode de passation du marché ;	Les modes précédemment illustrés
La références des cahiers des clauses générales et aux cahier des prescriptions communes applicables aux marché ;	Le N° du cahier des charges
Les condition d'intervention et d'agrément des sous traitants s'il y a lieu ;	<p>Dans les cas suivants :</p> <p>Le choix du sous-traitant est obligatoirement et préalablement approuvé par le service contractant ;</p> <p>Lorsque les prestations exécutées par le sous-traitant sont prévues par le marché, celui-ci peut être payé directement par le service contractant</p>
Les clauses de révision des prix	
La clause de nantissement lorsqu'elle est requise ;	
Les pénalités de retard	Le taux de pénalités, les modalités de leur calcul et les conditions de leur application ou la spécification de leurs exemption ;
Les modalités de mise en œuvre des cas de force majeure ;	Les cas de forces majeures sont :

Les conditions de mise en vigueur du marché ;	L'entrée en vigueur du marché après mise en place de la caution et/ou après réception de la lettre de crédit par le fournisseur et/ou après notification du marché
L'indication pour les contrats d'assistance technique	Des profits des postes de travail, de la liste et du niveau de qualification des personnels étrangers ainsi que des taux de rémunération et autres avantages dont ils bénéficient ;
Les conditions de réception du marché ;	Les condition de réception provisoire Et Les condition de réception définitive de la fourniture ou de la prestation
La loi applicable et la clause de règlement des litiges.	
<u>Document accessoire au marché</u>	
<u>« l'avenant (s) »</u>	
Les motifs de conclusion de (s) avenants (s)	
<ul style="list-style-type: none"> • « L'augmentation ou la diminution des prestations et/ou la modification d'une ou plusieurs clauses contractuelles du marché initial ; les prestations peuvent couvrir des opérations nouvelles entrant dans l'objet global du marché. <p>En tout état de cause, un avenant ne peut modifier, de manière essentielle, l'objet du marché ».</p> <p style="text-align: right;">Article 90 du Décret N°02-250 du 24/07/2002.</p>	



2.2. Les Approvisionnements dans le cadre des Marchés Publics :

a. Définition et classification des Marchés Publics :

a.1. Définition :

« Les marchés publics sont des contrats écrits au sens de la législation en vigueur, passés dans les conditions prévus dans le décret »

Article 03/titre 1 du Décret N°02-250 du 24/07/2002.

L'objet des marchés publics consiste à :

« La réalisation pour le compte du service contractant, de travaux, d'acquisition de fournitures, de services et d'études ».

Article 03/titre 1 du Décret N°02-250 du 24/07/2002.

a.2. La classification des Marchés Publics :

Un ou plusieurs des opérations citées ci-dessous sont soumises aux règles de procédures définies par le décret présidentiel N° 02-250 du 24 juillet 2002 modifié complété par le décret présidentiel N° 03-301 du 11 septembre 2003 portant sur la réglementation des marchés publics :

- L'acquisition de fournitures ;
- La réalisation de travaux ;

- La prestation de services ;
- La réalisation d'études.

b. Les modes de passation des marchés et soumission :

- Les modes de passation des marchés :

Les Acheteurs Publics (le Service Contractant) peut avoir recours à deux procédures distinctes de passation des marchés publics : « le Gré à Gré » et « l'Appel d'Offre » et leurs différents formes comme l'illustre le schéma suivant :

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

Pour le choix entre les formes de ces deux (02) procédures, l'acheteur public doit se référer à certaines règles impératives définies par la réglementation des marchés publics en vigueur.

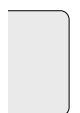
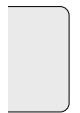
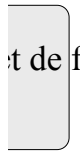
Le tableau ci-dessous résume Les conditions de mise en œuvre des cinq (05) formes de la procédure d'Appel d'Offre et des deux (02) formes de la procédure de Gré à Gré selon le titre III, la section1, section 3 du décret présidentiel N° 02-250 du 24 juillet 2002 et l'article 4 du décret présidentiel N° 03-301 du 11 septembre 2003.

1- PROCEDURE D'APPEL D'OFFRE	
LES FORMES DE L'APPEL D'OFFRE	LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE
Appel d'Offre ouvert	<u>Tout</u> candidat peut soumissionner
Appel d'Offre restreint	<u>Seuls</u> les candidats <u>répondant à certaines conditions</u> particulières préalablement définies par le service contractant peuvent soumissionner
La consultation sélective	Les candidats autorisés à soumissionner sont ceux qui sont <u>spécifiquement</u> invités à le faire après une <u>présélection</u> Cette procédure porte sur la réalisation <u>d'opération ingénieries complexes</u> ou <u>d'importance particulière</u> La présélection pourra être <u>renouvelée</u> tous les <u>trois (03) ans</u>
L'adjudication	Le marché est <u>attribué</u> au soumissionnaire <u>le moins disant</u> Cette procédure porte sur des <u>opérations simples de type courant.</u> Elle ne concerne que des <u>candidats nationaux ou étrangers installés en Algérie</u>

<p>Le concours</p>	<p>La mise en concurrence <u>d'hommes de l'art</u>.</p> <p>Cette procédure porte sur la réalisation d'une opération comportant des <u>aspects techniques, économique, esthétique ou artistiques particuliers</u></p>
<p>2- PROCEDURE DE GRE A GRE</p>	
<p>LES FORMES DE GRE A GRE</p>	<p>CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE</p>
<p>Gré à Gré simple</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par <u>un partenaire cocontractant unique</u> qui détient soit une <u>situation monopoliste</u>, soit à titre exclusif, <u>le procédé technologique</u> retenu par le service contractant ; 2. Dans <u>les cas d'urgence impérieuse</u> motivée par un danger imminent que court un bien ou un investissement <u>déjà matérialisé</u> sur le terrain et <u>qui ne peut s'accommoder des délais</u> de l'appel d'offres, à conditions que les circonstances à l'origine de cette urgence <u>n'aient pas été prévues</u> par le service contractant et n'aient pas été le résultat <u>de manœuvre dilatoires</u> de sa part ; 3. Dans le cas d'un « <u>Approvisionnement</u> » urgent destinés à sauvegarder le fonctionnement de l'économie ou les besoins essentiels de la population ; 4. Quand il s'agit d'un <u>projet prioritaire</u> et <u>d'importance nationale</u>, le recours à ce mode de passation doit être soumis à <u>l'accord préalable</u> du conseil des ministres.

Gré à Gré après consultation	<ol style="list-style-type: none">1. Quand l'appel à la concurrence s'avère infructueux ;2. Pour les marchés d'études, de fournitures et de services spécifiques dont la nature ne nécessite pas le recours à un appel d'offre. La liste de ces prestations et fournitures sera fixée par arrêté du ministre chargé des finances et du ministre concerné ;3. Pour les opérations réalisées dans le cadre d'accord bilatéraux de financement concessionnel, de conversion de dettes en projet de développement ou de dons, lorsque lesdits accords de financement le prévoient, pour ce cas le service contactant peut limiter la consultation aux seules entreprises du pays bailleur de fonds.
-------------------------------------	---

- Les soumissions : Les soumissions comportent les documents représentés dans le schéma suivant (donné comme exemple) :



et de fourniture

rchés de trava

des

res

les soumission

Les attes

- Les modèles sont fixés par arrêté du ministre chargé des finances.

- Etablie par le soumissionnaire conformément au cahier des charges.

- Ne pourra être inférieur à 1% du montant de la soumission.
- La caution non retenue est restituée 35 jours après la date de publication de l'avis d'attribution provisoire du marché.
- La caution de l'attribution du marché est libérée à la date de signature du marché par le soumissionnaire retenue.

- **Les étapes de passation d'un marché public :**

Le schéma ci-dessous représente les étapes essentielles dans la passation des Marchés Publics dans le cas d'un marché passé selon la procédure d'Appel d'Offres :

es
i
e
du
i

• **Les seuils du marché :**

Le tableau ci-dessous représente les différentes modifications qui ont été apportées aux seuils des marchés publics :

Objet du marché	Seuils du marché
Tout contrat ou commande	Supérieur à 4 000 000,00 DA/TTC
Prestations de travaux et fournitures	Supérieur à 6000 000,00 DA/TTC
Prestations d'études et de	Supérieur à 4 000 000,00 DA/TTC
Prestations de travaux et	Supérieur à 8000 000,00 DA/TTC
Prestations d'études et de	Supérieur à 4 000 000,00 DA/TTC

Article 5 du décret présidentiel N° 02-250 du 24 juillet 2002

Article 2 du décret présidentiel N° 03-301 du

*Le nouveau décret adopté le 18/04/2007 par le conseil du gouvernement

* : D'après nos informations, ce décret n'est pas publié au journal officiel

• **La procédure de contrôle des marchés publics:**

Le contrôle des marchés publics s'exerce sous deux (02) formes suivantes:

1- Le contrôle externe

↳ La commission ministérielle des marchés

↳ La commission des marchés de l'entreprise (délégation de la commission ministérielle des marchés)

2- Le contrôle interne

↳ La commission d'ouverture des plis

↳ La commission d'évaluation des offres

- **L'évaluation des candidats :**

Le décret présidentiel N° 02-250 du 24 juillet 2002 modifié complété par le décret présidentiel N° 03-301 du 11 septembre 2003 portant sur la réglementation des marchés publics définit les critères essentiels ci-dessous pour le choix de cocontractant :

Les critères suscités et d'autres critères proposés par le service contractant doivent être **obligatoirement** mentionnés dans le cahier des charges de l'avis d'appel d'offre :

- L'origine Algérienne ou étrangère du produit ;
- Les garanties techniques et financières ;
- Le prix, la qualité et les délais d'exécution ;
- L'intégration à l'économie nationale et l'importance des lots ou produits sous traités sur le marché Algérien ;
- Les conditions de financement offertes par les entreprises étrangères ; les garanties commerciales et les conditions de soutiens aux produits (service après vente, maintenance et formation) ;
- Le choix des bureaux d'études, après mise en concurrence doit être principalement basé sur l'aspect technique des propositions.

c. **L'analyse du Décret :**

Les insuffisances constatées dans le Décret sont :

- 1- L'absence d'encadrement juridique des prestations inférieures aux seuils des marchés.

- 2- Le code ne donne pas une précision pour la notion « des prestations de « **même nature** » relative au marché de régularisation (Article 02 du décret présidentiel N° 03-301 du 11 septembre 2003).
- 3- La lenteur du processus de passation des Marchés Publics
- 4- Les rôles des intervenants dans les marchés publics et le délai d'intervention ne sont pas limités dans le temps.

CHAPITRE 3 :

L'EVALUATION DE LA

FONCTION

APPROVISIONNEMENT :

UNE REFERENCE A UN

CAS PRATIQUE D'UNE

ENTREPRISE PUBLIQUE

3.1. Les méthodes d'évaluation de la fonction Approvisionnement : Les instruments théoriques

On ne peut parler d'optimisation des « Approvisionnements » sans évaluer cette activité et mettre en œuvre des méthodes d'analyse de gestion permet de mesurer périodiquement la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés, de détecter les causes réelles des problèmes et de prendre des décisions utiles.

a. Les tableaux de bord et les ratios :

a.1. Les tableaux de bord

Le tableau de bord est un outil de synthèse indispensable pour le manager des « Approvisionnements », il est constitué d'un ensemble d'indicateurs synthétiques permet de :

- Avoir une vision immédiate et instantanée de la situation actuelle.

- Evaluer rapidement et périodiquement la performance actuelle au regard des performances attendues ou le service rendu par rapport au service envisagé.
- Détecter les indicateurs qui présentent un signe de défaillance,
- Analyser les causes
- Introduire des mécanismes correctifs.

Les composants du tableau de bord doivent être :

Simples : Nombre limité d'indicateurs

Pertinents : Contenir les indicateurs relatifs à la situation concernée

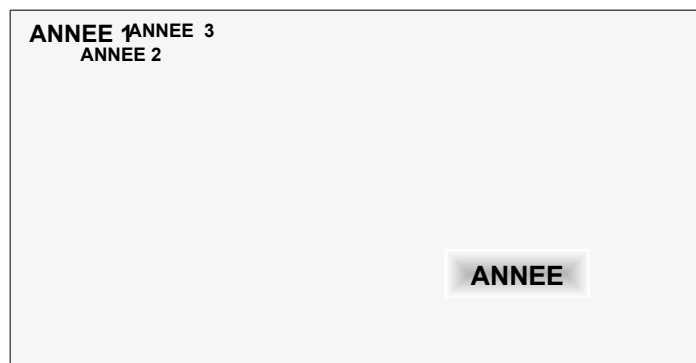
Synoptiques : Donner une vue d'ensemble

Personnalisés : Adapté en fonction de l'utilisation du responsable

Rapides : Délais d'obtention des données

Les tableaux de bord peuvent être réalisés périodiquement par demandeur, par projet par fournisseur ou par matériel et/ou service

a.1.1 Exemple de tableau de bord du service « Approvisionnement » :



MOIS 1 TABLEAU DE BORD DU MOIS N DU SERVICE APPROVISIONNEMENTS	MOIS 2			MOIS 3	Variation (d'écarts) du mois précédent	Objectif du mois suivant
	Objectif	Réel	Ecart			

Activité

Les moyens humains alloués
Nombre du personnel qualifié au
niveau du service

« Approvisionnements »
 Volume des commandes gérées
 par le service
 « Approvisionnements »
 Nombre total des commandes
 réalisées à l'étranger
 Nombre total des commandes
 réalisées au marché local

Montants total
 des « Approvisionnements » en
 DA

Qualité

Délai moyen d'exécution des
 commandes
 Nombre de réclamations
 Nombre de retour fournisseur ou
 de réexpéditions

Nombre d'annulation des
 commandes

Nombre total des litiges

Productivité

Taux de satisfaction par
 demandeur ou par projet
 Coût moyen
 « d'Approvisionnements »
 Coûts de fonctionnements des
 « Approvisionnements » y compris
 le personnel

a.1.2. Exemple de tableau de bord du service Achats Locaux

ANNEE 3
 ANNEE 2
 ANNEE 1

ANNEES

MOIS 3

MOIS 2

MOIS 1	Objectif	Réel	Ecart	Variation (d'écarts) du mois précédent	Objectif du mois suivant
TABLEAU DE BORD DU MOIS 1 DU SERVICE ACHATS					
Activité					
Nombre des demandes d'achat					

Nombre de commandes					
Nombre d'articles					
Nombre d'acheteurs					
Nombre des fournisseurs Nationaux					
Montants total des achats Nationaux					
Qualité					
Délai moyen d'exécution des commandes					
Nombre total de réclamations					
Nombre total des commandes annulées					
Nombre total des litiges					
Productivité					
Nombre des demandes d'achat satisfaites					
Coût moyen des achats Nationaux					

Le précédent exemple permet d'établir des indicateurs qui seront suivis mensuellement et détaillés dans l'exemple suivant :

a.1.3. Exemple de tableau de bord par acheteur

ANNEE 3					
ANNEE 2					
ANNEE 1					
ANNEES					
MOIS 3					
MOIS 2					
MOIS 1	Objectif	Réal	Ecart	Variation (d'écarts) du mois précédent	Objectif du mois suivant
TABLEAU DE BORD DU MOIS 1 DU SERVICE ACHATS					
Activité					
Nombre des demandes d'achat par acheteur					
Nombre de commandes par acheteur					
Nombre d'articles par acheteur					

Nombre des fournisseurs Nationaux par acheteur					
Montants des achats par acheteur					
Qualité					
Délai moyen d'exécution des commandes par acheteur					
Nombre de réclamations par acheteur					
Nombre de commandes annulées par acheteur					
Productivité					
Nombre de commandes satisfaites par acheteur					
Coûts des achats par acheteur					
RATIOS					

Notons que :

- **l'objectif** relatif à la réalisation des projet se traduit par :
 - Les quantités et la qualité des équipements à délivrer pour la production
 - Le pourcentage d'avancement à atteindre pour les projets
 - Les objectifs mensuels, trimestriels ou annuels
- Les **écarts** : sont la contribution des résultats aux objectifs

a.2 Les Ratios :

Les ratios permettent de calculer et de constaté les insuffisances liées au fonctionnement du service « d'Approvisionnement » et de leurs trouver les solutions optimales.

Tableau des différents ratios

Motif d'utilisation	Ratios	Détails
Taux de service	$\frac{\text{Nombre total des commandes satisfaites}}{\text{Nombre total des commandes}}$	$\frac{\text{Nombre des commandes à l'étranger satisfaites}}{\text{Nombre total des commandes à l'étranger}}$

		<u>Nombre des commandes nationales satisfaites</u> Nombre total des commandes nationales
Taux de réalisation du besoin	<u>Nombre total des demandes réalisées</u> Nombre total des demandes	<u>Nombre des demandes réalisées par projet</u> Nombre total des demandes <u>Nombre des demandes réalisées par destination</u> Nombre total des demandes
Confiance Acheteur/ Fournisseur	<u>Nombre total des engagements remplis</u> Nombre total des engagements <u>Nombre total de relances</u> Nombre total des commandes	<u>Nombre des engagements remplis par fournisseur</u> Nombre total des engagements par fournisseur <u>Nombre de relances par fournisseur X</u> Nombre des commandes auprès du fournisseur X
Origine des Fournisseurs	<u>Nombre des fournisseurs étrangers</u> Nombre total des fournisseurs <u>Nombre des fournisseurs locaux</u> Nombre total des fournisseurs	<u>Nombre des fournisseurs étrangers par pays</u> Nombre total des fournisseurs étrangers
Origine des Produits	<u>Nombre des produits d'origine Algériens</u> Nombre total des produits <u>Nombre des produits d'origine Etrangers</u> Nombre total des produits	<u>Nombre des produits d'origine Etrangers par pays</u> Nombre total des produits d'origine Etrangers

Analyse des délais moyens de passation des marchés publics (annuels ou semestriels)	<u>Délai total « avant contractualisation »</u> <u>Nombre des marchés</u>	<u>Délai total « avant contractualisation »</u> Nombre des marchés Internationaux <u>Délai total « avant contractualisation »</u> Nombre des marchés Nationaux
Analyse des délais par commande	<u>Délai réalisé</u> Délai contractuel	<u>Délai réalisé par commande portant prestation de service</u> Délai contractuel de la commande <u>Délai réalisé par commande portant fourniture</u> Délai contractuel de la commande
Défaillance des fournisseurs	<u>Nombre total des pénalités de retard</u> Nombre total des fournisseurs	<u>Nombre total des pénalités de retard par fournisseur (X)</u> Nombre total des commandes passées auprès du fournisseur (X) <u>Nombre total des retards</u> Nombre total des pénalités appliquées <u>Taux moyen des pénalités de retard appliqués</u> Taux des pénalités de retard contractuel
Taux de rebut	<u>Nombre des livraisons portant réserves</u> Total des livraisons	Pour les commandes à l'étranger Pour les commandes nationales Par projet ou par destination
Les annulations	<u>Nombre des commandes annulées</u> Nombre total des commandes	<u>Nombre des commandes à l'étranger annulées</u> Nombre total des commandes à l'étranger <u>Nombre des commandes nationales annulées</u> Nombre total des commandes nationales

		<u>Nombre des commandes annulées par projet ou par destination</u> Nombre total des commandes par projet ou par destination
Les achats imprévus	<u>Nombre des demandes d'achats urgentes</u> Nombre total des demandes	<u>Nombre des demandes d'achats de fourniture urgentes</u> Nombre total des demandes <u>Nombre des demandes d'achats de services urgentes</u> Nombre total des demandes <u>Nombre des demandes d'achats urgentes par projet ou par destination</u> Nombre total des demandes par projet ou par destination
Conformité des produits	<u>Nombre d'articles conformes</u> Nombre total des articles	<u>Nombre d'articles conformes par commande</u> Nombre total des articles par commande <u>Nombre d'articles conformes par fournisseur</u> Nombre total des articles par fournisseur <u>Nombre d'articles conformes par projet ou destination</u> Nombre total des articles par projet ou destination
Conformité des services	<u>Nombre des services satisfait</u> Nombre total des services	Par commande Par fournisseur Par projet ou destination
Conformité des documents	<u>Nombre de documents réceptionnés</u> Nombre total des documents exigés	Par commande Par fournisseur Par projet ou destination
Conformité des factures	<u>Nombre des positions erronées</u> Nombre total des positions	Par commande Par fournisseur Par projet ou destination

Amélioration des compétences	<u>Nombre des personnes formées</u> Nombre total du personnel du service « Approvisionnement »	Domaine de formation Durée de formation Qualification du personnel ayant suivi des formations
<u>RATIO D'ECLAIRAGE</u> : Evolution des changes en devises	<u>Cours du change du présent mois</u> Cours du change du mois précédent	Evolution des changes en devises mensuelle, trimestrielle et annuelle
<u>RATIOS D'ALERTE</u> : Défaillance du fournisseur	<u>Nombre des pièces en rupture « d'Approvisionnement » chez le fournisseur</u> Nombre total des pièces commandées	Par commande Par fournisseur Par projet ou destination
	FOURNISSEUR EN FAILLITE GREVE CHEZ LE FOURNISSEUR	<u>Nombre des fournisseurs défaillants</u> Nombre total des fournisseurs

On conclut que les tableaux de bord permettent de :

- Situer les positions par rapport aux objectifs
- Mettre en évidence les écarts et les causes
- Préparer les décisions de régulation

Les ratios permettent de :

- Mesurer et améliorer à tous les niveaux.
- Donner un jugement final au déroulement du cycle « d'Approvisionnement ».

« Avec la relativité, l'esprit scientifique se fait juge de son passé spirituel »

(GASTON BACHELARD, Le nouvel esprit scientifique, P.57, PUF, 1934)


b. La méthode interrogative :

La méthode interrogative est considérée comme un outil d'investigation des problèmes. Elle est composée de cinq (05) questions : Qui, quoi, ou, quand,

comment dénommé le « QQQQC » qui permettent de délimiter le problème avant de rechercher les causes de son déclenchement.

Aussi, la méthode interrogative permet d'analyser un processus.

Le tableau que nous présentons ci-après illustre un exemple de l'application de la dite méthode au processus d'Approvisionnement.

Temps	N° d'ordre	Questions	Objet
N	1	<u>Quoi ?</u>	Expression précise, quantifiable et détaillée du besoin
	2	<u>Pourquoi ?</u>	Le (s) Motif (s) d'utilisation
	3	<u>Qui ?</u>	Le (s) demandeur
	4	<u>Comment ?</u>	Le mode de passation du marché sélectionné selon la réglementation en vigueur
	4	<u>Comment ?</u>	L'Evaluation des fournisseurs selon les textes réglementaires
	5	<u>Où ?</u>	Le fournisseur sélectionné
	6	<u>Pourquoi ?</u>	Le (s) motif de choix du fournisseur
	6	<u>Comment ?</u>	Comment régler les problèmes éventuels après passation du marché
	7	<u>Pourquoi ?</u>	L'interprétation des résultats positifs et négatifs
	8	<u>Quoi ?</u>	La (s) solution validée
			
N+1		<u>Quoi ?</u>	Expression précise, quantifiable et détaillée du nouveau besoin du temps N en tenons en compte La (s) solution durable précédemment validée

c. La méthode de Cause à Effet :

Il existe plusieurs méthodes qui peuvent être utilisées pour visualiser l'enchaînement logique des causes qui produisent un même effet et de localiser les causes majeures.

La présente méthode visualisée sur le diagramme ci-dessous permet de recenser toutes les causes potentielles concernant l'effet constaté.



Le diagramme de causes-effet

L'exemple ci-dessous illustre l'application de la méthode Cause à Effet au niveau du service « Approvisionnement » :

Les étapes de la méthode	Cas d'un problème (effet) au niveau du service « Approvisionnement »
Identification du problème	La non-conformité du matériel commandé
Identifier toutes les causes sans exception du problème (l'effet)	Manque de précision et de détail technique dans le cahier des charges
	Non maîtrise du fournisseur de la technologie
	Insuffisance des moyens humains et physique pour mesure et contrôle interne au niveau du service approvisionnements
	Manque de documentation technique (manuel d'utilisation, schémas...)
	Matériel distribué et non fabriqué par le fournisseur
	Manque de collaboration entre le service approvisionnement et le fournisseur
	Erreur dans les exigences technique du service approvisionnements
	Erreur dans la facture proforma et la spécification technique jointe au contrat
Cause majeure du problème	Manque de précisions techniques dans le cahier des charges
Solution envisagée	Validée par les chefs supérieurs

d. La méthode multicritère:

La comparaison multicritère est utilisée pour la sélection des soumissionnaires et le choix du soumissionnaire qualifié en basant sur des critères définis dans des textes réglementaires.

Généralement, il s'agit en premier lieu des critères de types techniques et en deuxième lieu des critères de types financiers.

Le soumissionnaire qui obtiendra la note la plus élevée sera retenu.

Critères d'évaluation selon le cahier des charges			Evaluation des offres des soumissionnaires				
	% ou notes / Offre	% ou notes / Critère élémentaire	S1	S2	S3	S4	S5
Offre Technique							
Critères élémentaires							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
Offre Financière							
Critères élémentaires							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
Total général/S							

Légende :
S : Soumissionnaire

e. La méthode Japonaise de l'amélioration continue (les "N" 0) :

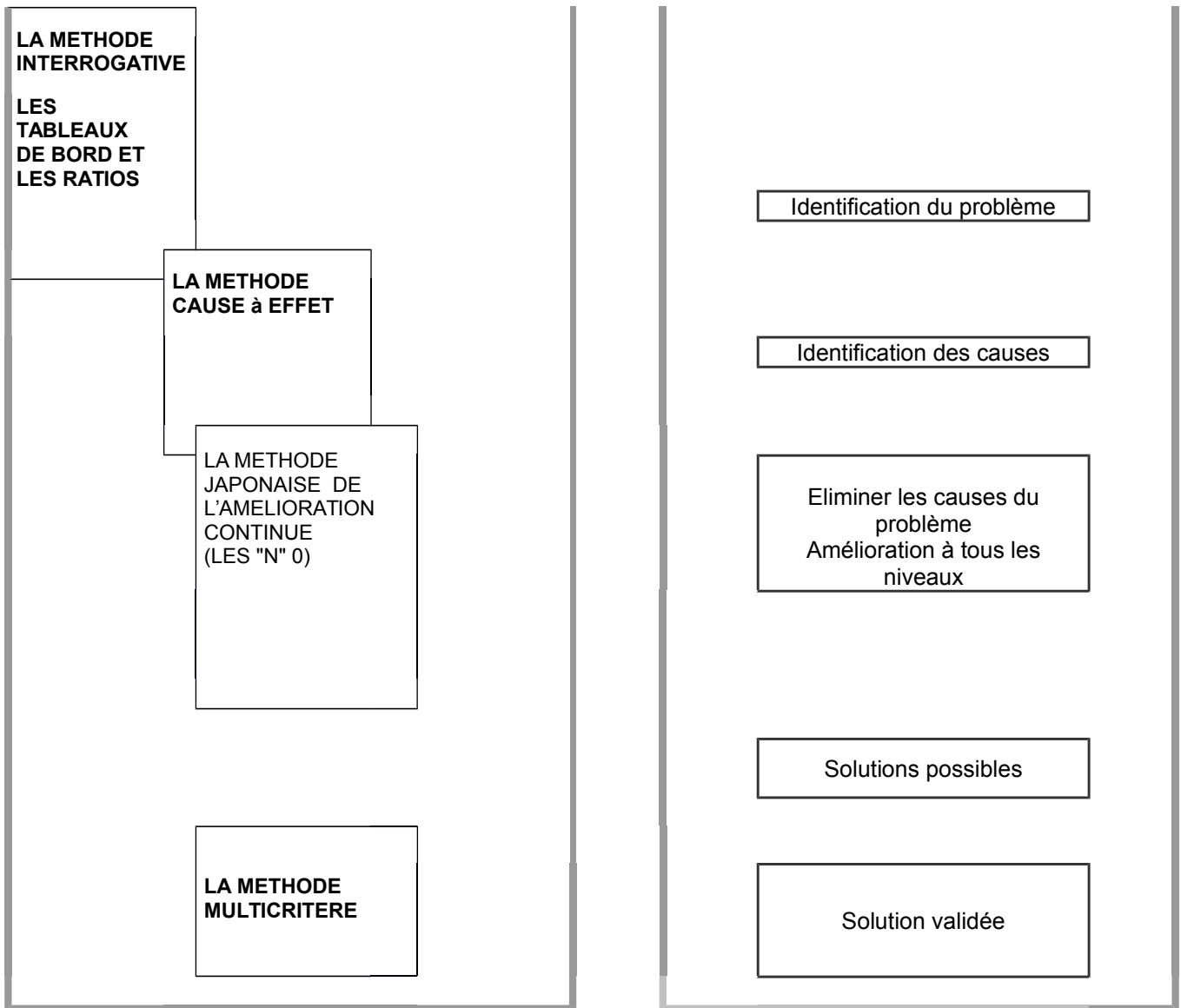
La méthode Japonaise "N" 0 est utilisée pour créer un climat d'amélioration à tous les niveaux et éliminer les causes de dysfonctionnements des éléments cités ci-dessous.

Nous essayons dans cette partie de donner une définition de la dite méthode spécifique au domaine « Approvisionnement ».

Les N « 0 »	Définition générale	Définition spécifique au domaine « Approvisionnement »
0 Défauts	Réduction des reprises, des rebuts et des non conformités	*Détecter les causes : D'infréctuosité de la consultation ou de l'appel d'offre *Exiger la réception en usine du fournisseur *Mise en place des moyens efficaces de réception
0 Stocks	Diminution des encours	*Une grande précision de la demande pour cerner les stocks de précaution ou de sécurité *Eviter les achats inutiles
0 Délais	Réduction des délais à tous les niveaux	*Sélection des fournisseurs aptes à satisfaire le besoin dans les délais exigés ; *Réduction des délais de traitement des dossiers d'achat
0 Papier	Sélection des informations utiles	*Réduction physique comme le papier, le calce, le microfilm et les remplacer par des supports informatisés
0 Accident	Amélioration des conditions de travail	
0 Conflit	Gestion des ressources humaines	*Gestion des conflits fournisseurs et personnels
0 Insécurité	Exiger des documents pour la sécurité des biens et des utilisateurs	*Ces documents doivent être exigés dans le cahier des charges *Mise en place des moyens pour la protection du personnel
0 Calorie/ Frigories	Réduction des gaspillages	*Réduction des erreurs
0 Pollutions	Respects de l'environnement	*Exiger des documents relatifs au respect de l'environnement selon les normes internationales
0 Cloisonnements	Amélioration de la communication	*Faire circuler l'information *Organisation des formations pour le personnel

f. Récapitulatif des différents méthodes d'analyse :

Méthodes d'analyse	Motif d'utilisation
---------------------------	----------------------------



3.2. L'étude de cas :

A travers la présentation de cette étude de cas, notre intention est de découvrir, de comprendre et d'analyser la situation réelle du service « Approvisionnement » au niveau de l'Entreprise Navale Ouest et de savoir les causes des dysfonctionnements.

a. Présentation du cadre de référence « l'Entreprise Navale Ouest »:

C'est une entreprise Publique Navale active dans le domaine industriel, se situe à Oran, d'un effectif de 1000 employés ayant un volume important des importations de matériels, pièces de rechange et services dont l'organisation est structurée en Directions, Unités de production et Départements autonomes.

1. La présentation du département « Approvisionnement » :

Le Département « Approvisionnement » dépendant de la Direction Commerciale est composé de trois (03) Divisions suivantes :

- Division programmation et prospection
- Division achats locaux
- Division importation

A noter que la Division des Affaires Juridiques est rattachée fonctionnellement à ce Département.

2. Les missions du département « Approvisionnement » :

Le département « Approvisionnement » est chargé de :

- La réalisation des achats des matériels, pièces de rechange et services locaux et étrangers par bon de commande ou convention ou marché, comprend : la prospection, la consultation, l'Appel d'offre, la réception des Procès-verbaux des différents commissions et la passation des marchés ou conventions ;
- Suivi des commandes, contrats ou marchés notifiés et les relances fournisseurs ;
- L'enlèvement du matériel et/ou réalisations des prestations par les prestataires de service sur site de l'entreprise X ;
- Réclamations quantitatives et qualitatives après réception provisoire des marchandises et/ou services ;
- La prise en charge des factures commerciales après la levée de toutes les réserves ;
 - Suivi des dossiers d'Approvisionnements jusqu'à la réception définitive du matériel et/ou service ;
 - La prise en charge des factures de retenue de garantie après la levée de toutes les réserves.

3. Les types d'achat :

Les achats (locaux ou étrangers) se divisent en deux (02) catégories :

Achats spécifiques :

C'est l'achat d'un matériel, pièces de rechange, matière première ou service désignés à un projet.

Achats non spécifiques

C'est l'achat de matériel, pièces de rechange, consommables ou service destinés aux différents services de l'entreprise.

4. Les différents collaborateurs :

Le Département « Approvisionnement » collabore avec les différents Départements et Services de l'entreprise Navale Ouest_ pour satisfaire au mieux les différents besoins de l'entreprise et pour contrôler l'exécution des contrats d'achat avec les services de l'entreprise Navale Ouest.

- Le service des finances : pour le paiements des factures fournisseurs, la surveillance des délais de livraison et/ou réalisation et la gestion des cautions bancaires ;
- Les commissions de contrôle réception : pour procéder aux réclamations éventuelles ;
- Le service étude : la validation du besoin et la participation à la réception et contrôle de conformité du matériel, pièces de rechange et/ou services ;
- Le service gestion des stocks : pour la formulation des relances stocks pour les produits courants, aussi il s'assure de la disponibilité ou la non disponibilité du matériel ou pièce demandé.

5. Les rôles des intervenants dans le processus de passation des marchés publics au sein de l'entreprise Navale Ouest :

Il existe plusieurs intervenants dans le processus de passation des marchés publics au sein de l'entreprise Navale Ouest en raison de l'importance des opérations objet des cahiers des charges :_

5.1. Le service juridique se charge de:

L'élaboration du cahier des charges définitive après réception du cahier des charges technique transmis par le service concerné par le besoin ;

- L'envoi du cahier des charges à l'autorité compétente pour examen ;
- La réception de l'avis de l'autorité compétente ;
- La levée des réserves éventuelles relatives au cahier des charges émises par l'autorité compétente ;
- L'envoi du cahier des charges avec la liste des fournisseurs à consulter (en cas de consultation restreinte) aux services externes concernés pour diffusion et publication ;
- La réception et envoi du procès verbal d'ouverture des plis et des dossiers de soumissions à la commission technique ;
- La réception et envoi du procès verbal de la commission technique à la commission d'évaluation des offres ;
- La réception et envoi du procès verbal de la commission d'évaluation des offres à la commission de négociation ;
- La rédaction du marché ;
- La réception du procès verbal de la commission de négociation ;
- L'envoi du dossier comprenant tous les procès verbaux à l'autorité compétente pour examen ;
- La levée des réserves éventuelles relatives au marché émises par l'autorité compétente ;
- La notification du marché au fournisseur retenue ;
- La mainlevée des cautions de soumission.

5.2. La passation des marchés publics et leur contrôle :

Le contrôle de la passation des marchés publics au sein de l'Entreprise Navale Ouest s'exerce sous deux (02) formes :

- Contrôle Externe
- Contrôle interne

a. Le Contrôle Externe :

Les missions des commissions chargées du contrôle externe de la Passation des Marchés Publics sont :

- 1- La Commission d'ouverture des plis :

Les missions de la Commission d'ouverture des plis sont :



La réception des soumissions sous pli fermé ;

- ↳ L'ouverture des plis se fera le huitième jour qui suit la date limite de dépôt des offres fixée sur le cahier des charges ;
- ↳ Dresse la liste des soumissions dans l'ordre d'arrivée ;
- ↳ Dresse une description sommaire des pièces constitutives des soumissions ;
- ↳ Constate la régularité des offres : Les soumissions arrivées après les délais fixés ou présentées de manière irrégulière (plis ouvert, non anonyme) seront rejetées ;
- ↳ La Commission d'Ouverture des Plis se prononce éventuellement sur l'infructuosité de la procédure dans les cas suivants :
 - Aucune soumission n'a été réceptionnée ;
 - Soumission n'a aucun rapport avec l'objet du cahier des charges ;
 - Réception d'une seule soumission.
- ↳ Dresse le procès verbal d'ouverture des plis signé par les membres de la commission portant les résultats du travail effectué par la commission.

2- l'autorité compétente:

Les missions de l'autorité compétente sont :

- ↳ L'examen du dossier complet du cahier des charges et du marché ;
- ↳ La délivrance d'un visa favorable ou refus sous réserves.

b. Le Contrôle Interne :

1- La Commission Technique:

Après la réception du procès verbal d'ouverture des plis et en fonction des conditions et des critères indiquées sur le cahier des charges, la commission technique procédera au :

- ↳ Contrôle de la conformité des documents techniques ;
- ↳ Entame des mises aux points techniques éventuelles avec tous les soumissionnaires ;
- ↳ Analyse et évalue les offres techniques ;
- ↳ Dresse le procès verbal d'évaluation technique signé par les membres de la commission portant les résultats du travail effectué par la commission.

2- La Commission d'Evaluation des Offres :

Après la réception du procès verbal de la Commission Technique et en fonction des conditions et des critères indiquées sur le cahier des charges, la commission d'Evaluation des Offres procédera à :

- ↳ L'évaluation des offres commerciales des soumissionnaires pré qualifiés ;
- ↳ Dresse le procès verbal d'évaluation globale des offres signé par les membres de la commission portant les résultats du travail effectué par la commission.

3- La Commission de Négociation :

Les missions de la Commission de Négociation sont :

- ↳ La réception de tous les procès verbaux des commissions ;
- ↳ L'invitation du ou des soumissionnaire (s) qui ont obtenu les notes les plus élevées pour négociation ;
- ↳ Dresse le procès verbal de négociation signé par les membres de la commission portant les résultats du travail effectué par la commission.

b. L'évaluation et analyse des résultats :

b.1. La maîtrise des délais « d'Approvisionnement » :

Le délai « d'Approvisionnement » comprend

- Le délai « Avant passation du marché »
- Le délai « Après passation du marché »

1- Le délai « Avant passation du marché » :

L'objectif de la présente étude consiste à mesurer le délai de « transformation d'une demande à un marché confirmé » et à la détection des anomalies et des dysfonctionnements constatés pour les achats Internationaux et pour les achats Nationaux, car le temps est une dépense énorme notamment quand il s'agit d'un besoin pour la production.

Mais réellement, est ce que **cet aspect** est pris en compte dans la stratégie d'approvisionnement ?

Les exemples illustrés ci-dessous sur tables et diagrammes portent sur l'évaluation et l'analyse des délais « Avant passation des marchés Internationaux et Nationaux » de l'année 2005 et les motifs de retard enregistré pour chaque étape de l'expression du besoin jusqu'à la notification du marché au fournisseur retenu.

Notons que la passation de certains marchés par la procédure de consultation restreinte a été accordée par le chef supérieur de la hiérarchie.

Le délai « Après passation du marché » :

Le délai « Après Contractualisation est le délai de livraison du matériel et/ou réalisation réel des prestations.

En effet, ce délai est l'élément précédemment négocié et qui doit être respecté par le fournisseur.

Analyse des résultats :

Je conclu que le délai moyen pondéré qui précède l'exécution du marché International est évalué à 24 mois environ et pour les marchés Nationaux, ce délais est évalué à 08 mois environ comme indiqué sur les tableaux récapitulatifs, diagrammes suivants et leurs annexes de 1 à 10.

Les retards enregistrés sont dues aux :

- Contrainte imposée par le rythme croissant de la technologie ;

- Spécificité du besoin qui est destiné à la production et la complexité des spécifications techniques;
- Insuffisance des données techniques des soumissions qui est dû à la non précision dans la définition du cahier des charges ; En effet, l'offre dans ce cas n'est qu'une réponse à une demande incomplète ;
- Lenteur dont les mises aux points techniques ;
- Non disponibilité des divers interlocuteurs (fournisseurs pour négociations, membres externes des commissions pour la signature des procès-verbaux) ;
- Délai d'étude par les différentes commissions qui n'est pas limité et qui n'est pas évalué ;
- Inefficacité des moyens de communication disponibles pour la transmission des résultats d'évaluation ou d'approbation des divers documents ;
- Faiblesse de la gestion administrative : La lenteur dans la préparation des documents (saisie, photocopie, enregistrement).

Actions proposées :

Nous proposons des actions correctives et préventives suivants qui permettent d'anticiper et de réduire le délai « Avant passation du marché »:

1- Actions correctives :

- ↳ Le travail des différents intervenants doit être limité dans le temps ;
- ↳ Les retards enregistrés doivent être justifiés ;
- ↳ Les dossiers de passations des marchés publics doivent être suivi quotidiennement par tous les intervenants;

- ↳ Mettre à la disposition des différents intervenant des moyens humains et matériels pour faciliter leurs tâches ;

- ↳ Une définition précise et complète du besoin objet du cahier des charges technique.

2- Actions préventives :

A fin de donner la possibilité de planifier la production à court terme et de couvrir le temps perdu résultant d'un désengagement d'un fournisseur ou de l'Infructuosité d'une procédure ou d'une rupture d'approvisionnement d'un fournisseur ou fournisseur du fournisseur, il faut mener des actions préventives par la planification d'un temps de réserves qui couvre le temps éventuellement perdu et la négociation avec le fournisseur retenu des délais courts de livraison et/ou réalisation tout en sachant que dans certains cas, il existe des délais de production incompressibles.

Le schéma suivant illustre les actions proposées.

Le tableau ci-après proposé pour évaluer le temps de travail pour chaque intervenant dans le cycle « avant passation du marché » :

N° d'ordre	Intervenant	Date		Temps passé	Justification des retards
		Début	Fin		

Temps de production

**ACTIONS
CORRECTIVES**

**Réduction du Temps
total « avant
passation du marché»
pour tous les contrats**



RESULTAT

b.2. Les causes d'infructuosité de la procédure « Appel d'Offre » :

Actuellement, avec les nouveaux textes réglementaires internes qui exigent le recours à la procédure d'Appel d'Offres pour les passations des marchés publics, **80%** en moyenne des Appels d'Offres lancés par l'entreprise Navale Ouest ont été déclarés infructueux faute de soumissionnaires.

Dans cette partie nous essayons de recenser les éléments cités ci-dessous qui peuvent être à l'origine de ce phénomène:

- Les éléments techniques incomplets et non précis objet du cahier des charges peuvent être un obstacle pour que les fournisseurs élaborent et finalisent leurs offres ;
- L'incertitude des fournisseurs sur le degré de crédibilité de l'acheteur ;
- L'incertitude des fournisseurs à avoir le marché vue la lente durée de traitement du dossier et la procédure d'évaluation des soumissionnaires ;
- Le refus du mode de paiement proposé objet du cahier des charges ;
- La soumission à travers d'une procédure d'Appel d'Offre implique à la fois des frais important par :
 - La mise en place d'une caution de soumission et le paiement des frais bancaires afférent ;
 - La préparation de l'offre.
- L'information relative au lancement de l'Appel d'Offre n'atteint pas les fournisseurs étrangers (faute de moyens de communication efficaces).

Se sont des causes qui expliquent le comportement négatif des soumissionnaires qui ne donnent pas de suite à un Appel d'Offres.

Dans ce cas (achats spécifiques), est ce que la procédure d'Appel d'Offre permet une large concurrence ?

Est ce que réellement cette procédure est productive ?

La réponse est : Non

Le schéma ci-après représente les conséquences d'infructuosité de la procédure « Appel d'Offre » :

Augme

Des march

aux de chan

in taux de chan

b.3. Etude de la notion du prix raisonnable :

L'objectif de cette phase d'étude est d'analyser avec plus de rigueur la notion du prix raisonnable et dégager quelques conclusions propres à contribuer à sa maîtrise.

Les économistes ont défini le prix raisonnable comme étant « la moyennes des offres d'achats ».

Cet aspect a été étudié par 10 cas illustrés sur tableau récapitulatif ci-dessous et annexes 11, 12, 13, 14 et 15 représentant des opérations récentes d'Approvisionnements à l'étranger de matériels traités au niveau de l'entreprise Navale Ouest.

Ces opérations représentent des contrats de montants inférieurs au seuil autorisé des marchés publics.

Conclusion :

Nous concluons que 60% des offres sont inférieures à la moyenne et 40% des offres sont supérieures à la moyenne car ces derniers sont les seules qui répondent techniquement

Nous constatons que ce terme est utilisé dans un raisonnement à caractère général et non pour toutes les opérations d'Approvisionnements. En effet, le prix n'est plus l'unique critère, il existe d'autres critères important comme : la qualité des produits, le délai de livraison, le mode de paiement, les garanties (techniques et financières), le service après vente, la formations...etc.

Notons que dans le cadre des achats publics, la qualité du matériel précède son prix.

Enfin, nous proposons d'utiliser cette technique en évaluant la moyenne des offres réceptionnées avant d'entamer les négociations avec le fournisseur afin de lui proposer de réduire ses prix au dessous de la moyenne.

b.4. l'évaluation du coût « d'Approvisionnement »:

Nous avons relevé un échantillon de 16 dossiers récents représentant des achats internationaux de matériels au niveau de l'entreprise Navale Ouest pour évaluer les frais accessoires d'achats par voie maritime et par voie aérienne, comme mentionner sur le tableau récapitulatif ci-dessous et annexes 16 et 17.

Les frais accessoires achats objet de notre étude sont :

- Les frais de transport ou le fret ;
- Les frais portuaires : Comprennent les frais de magasinage et gardiennage au port d'ORAN ;
- Les frais d'assurance du matériel ;
- Les frais bancaires ;
- Les frais de communication (tel et fax).

L'analyse des tableaux :

1- Transport Maritime:

On remarque que les frais accessoires achats varient entre 1% et 7% environ du prix en DA hors taxes du matériel :

La troisième commande représente le taux le plus élevé qui est de 7% environ dont les frais de transport maritime ont représenté un taux de 6% environ du prix en DA hors taxes du matériel vu le poids important qui est de 63303 Kg.

2- Transport Aérien:

Les frais accessoires achats évalués varient entre 1% et 52 % environ du prix en DA hors taxes du matériel.

On constate un taux élevé à la deuxième commande qui est évalué à 52% environ ou les frais de transports aérien ont représenté la part la plus importante des frais qui est de 41% environ, ceci est dû à la nature du matériel.

3- Le tableau récapitulatif :

Le tableau récapitulatif ci-dessous représente le taux moyen de tous les frais et le taux moyen global des frais accessoires achats internationaux de matériels pour les deux (02) types de transport maritime et aérien qui est évalué à 22% environ.

Nous constatons que les frais de transport maritime sont relativement faibles par rapport au volume et au poids du matériel et par rapport au frais de transport aérien.

La solution que nous proposons est d'exiger aux fournisseurs le transport par voie maritime à l'exception des achats urgents, et ce pour la réduction des coûts du transport aérien et la réduction des coûts « d'Approvisionnement » en conséquence.

b.5. Le contrôle de la qualité :

Le contrôle qualité du matériel et/ou service dans l'Entreprise Navale Ouest est assuré par des commissions internes de l'Entreprise qui veille à contrôler :

- L'état des colis ou des caisses ;
- La conformité du matériel et/ou service réceptionné par rapport aux spécifications techniques contractuelles type, quantité ;
- Les documents de réception.

Le contrôle qualité s'exerce dans deux (02) temps :

- 1- La réception provisoire du matériel et/ou service : Après exécution des prestations de services et/ou livraison du matériel par le fournisseur.
- 2- La réception définitive du matériel et/ou service : S'effectuera deux (02) semaines avant l'expiration du délai de garantie prévue contractuellement.

Nous proposons en annexes 18, 19, 20 et 21 des modèles de fiches de contrôle qualité et des fiches de conformité pour les matériels et/ou prestations de services qui doivent être créés pour mieux gérer les réceptions tout au long du processus : De la réception provisoire ou contrôle d'entrée jusqu'à la réception définitive du matériel et/ou service.

Les résultats du contrôle effectué pour les matériels peuvent être : Critique, majeure, mineure, souhait. ou amélioration

- Défaut critique : C'est un défaut de 1^{ère} espèce qui implique le rejet du matériel qui ne remplit pas ses fonctions ;
- Défaut majeur : C'est un défaut de 2^{ème} espèce : c'est le défaut qui est détecté lors de l'utilisation du matériel ;
- Défaut mineure : C'est un défaut de 3^{ème} espèce qui est généralement trait à la couleur ou à la forme ;
- Souhait : C'est le matériel demandé sans aucune réserve ;
- Amélioration : C'est le matériel plus performant au matériel commandé.

Les résultats du contrôle effectué pour les prestations de services peuvent être qualifiés ou disqualifiés comme suit :

- Très bon, bon, moyen, mauvais, souhait ou amélioration.

A l'issue des résultats de contrôle réception, le service « Approvisionnement » procèdera aux réclamations éventuelles auprès du fournisseur.

Le travail des différentes commissions de réception doit être limité dans le temps, car ce dernier est relativement lié au délai fixé pour le paiement du fournisseur.

En outre, Les améliorations constatées doivent être mis en évidence et conserver pour une formulation éventuelle du besoin.

b.6. l'évaluation de la performance des fournisseurs traditionnels :

L'efficacité de la production est conditionnée par la conformité du matériel livré et /ou des services exécutés par le fournisseur et le respect des délais de livraison et de garantie. A cet effet, nous exposons dans cette partie la méthode par laquelle le service « Approvisionnement » parvient à apprécier la qualité du matériel et/ou service et ces annexes livrés et/ou exécuté par les fournisseurs pour anticiper les futures réalisations comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Une fois le fournisseur est retenu, il sera suivi par un système d'évaluation périodique qui permet le suivi de ses engagements contractuels.

Les dysfonctionnements hors responsabilité du fournisseur ne seront pas pris en compte dans cette évaluation (réserve constatée liée à la conception du besoin).

Une liste de fournisseurs substitutionnels par type de matériel et/ou prestation de service doit être établi au préalable pour s'assurer contre le risque de défaillance d'un fournisseur comme la faillite ou la disqualification du matériel et/ou des prestations livrés et/ou exécutés par le fournisseur.

Donc, une fiche évaluation préliminaire ou « le sourcing » représente le document de base du service « Approvisionnement » qui est l'évaluation des sources alternatives « d'Approvisionnement » représentées par les fournisseurs potentiels qui fournissent des matériels et/ou réalisent les prestations souhaités par le service « Approvisionnement »

Les sources de cette recherche ou le « sourcing » sont : Les Kompas, les foires, les sites Internet, etc.

Dans cette partie, Nous proposons un model de fiche d'évaluation des fournisseurs traditionnels qui permet la classification et l'appréciation des attitudes des fournisseurs traditionnels selon divers facteurs (qualité, prix, délais, etc.).

Cette évaluation doit être validée par le chef hiérarchique et actualisée.

pat type de matériel et/ou prestation

Temps			
<u>N</u>	<u>N+1</u>	<u>N+2</u>	<u>N+3</u>
Evaluation du soumissionnaire X retenue			
	Evaluation du fournisseur X après réception provisoire		
		Evaluation du fournisseur X après réception définitive	
		RESULTATS	
		Fournisseur disqualifié	A éliminer
		fournisseur qualifié soutenu	A consulter une autre fois
NOTE Les fiches d'évaluation de chaque fournisseur doivent être rassemblées dans un dossier tenu à jour.			

-Méthode d'évaluation de la performance des fournisseurs traditionnels-

b.7. L'évaluation du questionnaire (Annexe 23) :

Parmi les dix (10) questionnaires qui ont été adressés aux gestionnaires et aux professeurs qui ont une certaine expérience dans ce domaine, seulement cinq (05)

personnes ont répondues de manière générale sans apporter de précision mais dans les informations m'ont permit de construire mon étude.

CONCLUSION GENERALE

Après avoir présenté une vision globale sur le processus « d'Approvisionnement » au sein de l'Entreprise Navale Ouest, et à la lumière de notre expérience professionnelle et de l'étude effectuée, nous concluons que l'optimisation des Approvisionnements passe par :

- La définition détaillée, précise et exhaustive du cahier des charges technique
 - ▶ La sensibilisation de tous les intervenants internes et externes dans le processus ;
 - ▶ L'évaluation en pourcentage du temps de travail de chaque intervenant;
 - ▶ La limitation dans le temps du travail de tous les intervenants avant et après passation du marché ;
 - ▶ L'évaluation permanente des tous les facteurs : Délais, coût, qualité pour **mettre en œuvres des actions correctives et des actions préventives en conséquence** ;
 - ▶ L'estimation du temps nécessaire pour le lancement des appels d'offres des futurs marchés annuels avant l'expiration des délais de validité des précédents marchés et ce afin d'éviter les avenants ;

En plus, pour plus de rationalité, il est nécessaire de :

- Recenser les fournisseurs locaux et étrangers (potentiels et traditionnels) au minimum trois (03) fournisseurs pour chaque type de matériel et/ou service ;
- Il faut orienter les achats en amont en évaluant en premier lieu le niveau de conformité des matériels proposés ou la conformité de l'offre retenue par rapport aux exigences du cahier des charges et en deuxième phase le niveau de satisfaction des demandeurs ;
- Préciser dans les contrats d'achats internationaux que : « Les frais de transport et d'assurance seront à la charge du fournisseur en cas de manque dans la livraison » ;
- Hiérarchiser les objectifs de la politiques « d'approvisionnement » par destination ou par projet et selon le degré d'importance ;
- Organiser de réunions de coordinations entre les différents services de l'entreprise et le service approvisionnement afin d'aboutir à un objectif globale
- Consulter des fabricants pour toutes les opérations d'achats pour :

- La sûreté de la disponibilité du matériel et des pièces de rechange nécessaire pour son fonctionnement quand il s'agit d'un équipement ;
 - Profiter du prix d'achat réduit par rapport du prix proposé par les distributeurs ;
- Faire circuler l'information entre les différents services de l'entreprise car l'information est considérée comme un bien public et non un bien d'individus ;
- Prévoir un service « marketing des achats » qui aura pour objectif la recherche, des sources alternatives d'achats et l'évaluation des fournisseurs traditionnels en vue de sécuriser les « Approvisionnements » ;
- Organiser des formations pour le personnel du service « Approvisionnement » pour le savoir faire de l'information.
- Réduire le volume des achats internationaux pour diminuer le risque du taux de change ;
- Exiger des factures (proforma ou commerciales) portant détail des prix pour faciliter le contrôle, la valorisation des entrées en stocks et les prévisions des achats et des ventes.
- Mettre en place un « service qualité », son rôles est de :
 - Valider les besoins des différents services
 - Participer au contrôle de la qualité du produit réceptionné
 - Participer à l'élaboration des plans prévisionnels et au plan d'action pour éliminer les problèmes techniques.
- Utilisation des méthodes d'analyse périodique

Enfin, nous proposons d'intégrer l'enseignement de la « Réglementation des Marchés Public » dans les études universitaires.

« Nous ne devons cesser d'explorer, et la fin de ces explorations viendra lorsque nous arriverons là ou nous avons commencé »

T.S.ELIOT

BIBLIOGRAPHIE

1- OUVRAGES :

Philippe CLOÛET, François CHAMPEYROL, Pierre AIGRAIN : « Les Achats, un Outil de Management », Les Editions d'Organisations, Paris, 1989

Abdellah BOUGHABA : « Comptabilité Analytique d'Exploitation Tome I », Berti Editions, Tipaza, 1991

Charles ATIA, Didier SEBILO, Brigitte TROMEUR : « Le métier d'acheteur en 26 études de cas », Insep Editions, Paris, 1997

Michel LEROY : « Le Tableau de Bord au service de l'Entreprise », Editions d'Organisations, Paris, 1998

J. LAURENTIE, F. BERTHELEMY, L. GREGOIRE, C. TERRIER : « Processus et Méthodes Logistiques Supply Chain Management», Afnor, Paris, 2000

Denis CRAS : « Des Techniques de Ventes aux Méthodes d'Achats », TOP Editions, Paris, 2000

Bernard FROMAN : « Du Manuel Qualité au Manuel de Management », Afnor, Saint-Denis La Plaine Cedex, 2001

Rudolf BRENNEMANN, Sabine SEPARI : « Economie d'Entreprise », Dunod, Paris, 2001

Madeleine NGUYEN-THE : « Importer », Editions d'Organisations, Paris, 2002

Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT : « Maîtriser les Processus de l'Entreprise », Editions d'Organisations, 4^{ème} Edition, Paris, 2003

Bernard COVA, Robert SALLE : « Le Marketing d'Affaire », Dunod, 2^{ème} Edition, Paris, 2003

Tugrul ATAMER, Roland CALORI : « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, 2^{ème} Edition, Paris, 2003

Jacques HERARD : « Manuel d'Organisation Appliquée », Dunod, Paris, 2003

Christophe FAURIE : « Conduite Mise en Ouvre du Changement l'Effet de Levier », Maxima, Paris, 2003

Abdallah SEDDIKI : « Management de la qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen », Office des Publications Universitaires, Algérie, 2003

Jean-Pierre BREUZARD et Daniel FROMENTIN : « Gestion Pratique de la Chaîne Logistique », Les Editions Demos, Paris, 2004

Christian HOHMANN : « Audit Combiné Qualité/Supply Chain », Editions d'Organisations, Paris, 2004

Patricia GELY, Jacques WALTER : « Le Processus Achat au Service de la Performance », Afnor, Saint-Denis La Plaine Cedex, 2004

Larry RITZMAN Lee KRAJEWSKI, Jim MITCHELL, Christopher TOWNLEY : « Management des Opérations Principes et Applications », Pearson Education, Paris, 2004

Mohamed Tayeb MEDJAHED : « Contrat Type des Marchés Publics, Editions Houma, Alger, 2004

Daniel FEISTHAMMEL, Pierre MASSOT : « Fondamentaux du Pilotage de la Performance », Afnor, Saint-Denis La Plaine Cedex, 2005

Ahmed KADI : « Techniques et procédures appliquées à la réglementation des marchés publics », Editions Dahlab, Alger, 2005

Ghislaine LEGRAND, Hubert MARTINI, François DAVID : « Management des Opérations de Commerce International Importer- Exporter », Dunod, 7^{ème} Edition, Paris, 2005

François BLONDEL : « Aide-mémoire Gestion Industrielle », Dunod, 2^{ème} Edition, Paris, 2006

Vincent PLAUCHU, Nacer-Eddine SADI : « Mesure et amélioration des performances industrielles Tome II », Office des publications universitaires, Grenoble, 2006

2- Dictionnaires :

Microsoft® Encarta® 2008. © 1993-2007

Dictionnaire de marketing T.Albertini J.P.Helfer, J.Orsoni, Vuibert, 2001

3-REVUES :

Jean-Pierre GAUDARD : « Le Rôle Croissant de la Fonction Achats au sein de l'Entreprise », Problèmes Economiques N° 2.286, 29 juillet 1992, P 29

Banque mondial (2003) : « Rapport Analytique sur la Passation des Marchés Volume I, Direction Régionale Moyen Orient du Nord

Kouider BOUABELLI : « Aborder les Marchés Publics Algériens », Le Moci N° 1760 ,22 juin 2006, P52

Vincent GIARD : Gisele MENDY : « De l'Approvisionnement Synchrone à la Production Synchrone à la Chaîne Logistique », Revue Française de gestion N° 171/2007, P65

4-THESE :

« La Problématique du Management des Ressources Externes dans la mise en œuvre des Stratégies Industrielles » (2003-2004), présenté par MR. Richard CALVI

5-MEMOIRES :

« Analyse d'une Opération d'Importation de Matériel Informatique par la SARL INFODI » (2000-2001), présenté par MR. HOUTI Mohamed Réda Benmansour, encadré par MR. OURNIDI Ouassini

« Le Marketing de l'Achat Industriel » (2000-2001), présenté par MR.BENGHALI Abdelkader Mustapha Kamel, encadré par MR. Salah DAOUDI

« Audit des performances de la fonction Approvisionnement Cas OPGI/URM » (2000-2001), présenté par MR. RAHIM Lahouari, encadré par MR. OURNIDI Ouassini

« La fonction Approvisionnements dans l'Entreprise » (2005), présenté par melle RAHMOUNE Salima et TCHIKO Amina, encadré par MR. FEKIH Abdelhamid

6- Les journaux :

Le quotidien d'Oran (28/04/2007) : « Des détails sur le nouveau code des marchés publics ».

LEXIQUE :

- L' « Optimisation » : 1. Action de réguler (quelque chose) dans but d'obtenir la plus grande efficacité possible
2. Action de rendre (quelque chose) le plus performant possible
- Le « Sourcing » : Méthode d'identification de meilleures sources d'Approvisionnement, c'est-à-dire la sélection des fournisseurs proposant le meilleur rapport qualité/prix.
- Le « Kompas » : Est un annuaire qui permet d'obtenir des informations industrielles et commerciales sur les entreprises, on peut y accéder par trois moyens différents : Les volumes papier ou le CD-ROM.
- La « caution de soumission » permet de garantir : la crédibilité du soumissionnaire ainsi son engagement de contracter.
- Un « service » : Il est fourni par une entreprise ou un organisme public, il est souvent opposé aux biens physiques, on parle aussi de service étendue ou service annexe comme la formation qui représente un engagement du fournisseur dans les cas des grands marchés.
- Un « processus » : C'est une succession de fonctions et/ou d'opérations reliées entre elle au sein d'une chaîne finalisés dans la réalisation des produits et/ou services destinés au client final.